

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

145053

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

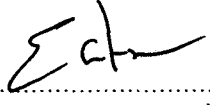
Hazırlayan
Burhan KILIÇ

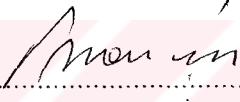
Tez Danışmanı
Prof.Dr.Burhan ÇİL

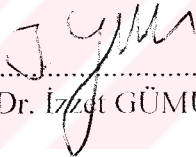
Ankara - 2004

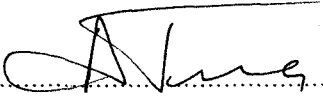
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne

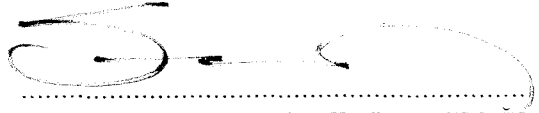
Burhan KILIÇ'a ait "Otel İşletmelerinde Üretim Süreçlerinin Geliştirilmesinin Verimliliğe Etkisi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Doktora Programında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : 
Prof. Dr. Ertuğrul ÇETİNER

Üye : 
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Danışman)

Üye : 
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye : 
Doç. Dr. Azize TUNÇ

Üye : 
Yrd. Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU

ÖZET

Otel işletmelerinde verimlilik artırma ile ilgili çalışmalar, işletmelerin ekonomik bir şekilde çalışabilmelerine yönelik çalışmaları ifade etmektedir. Verimlilik çalışmalarının sonuçları yine ekonomik ölçülere göre değerlendirilmektedir. Yapılan iyileştirme çalışmaları verimliliği artırmakta, artan verimlilik işletmelerin daha ekonomik çalışmasını sağlamakta ve bu da kârlılık oranını artırmaktadır.

Verimlilik artırma çabalarına yönelik çalışmaların işletmeler tarafından en çok tercih edileni ve en uygun olanı üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla yapılan çalışmalardır. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla yapılan çalışmalar verimlilik ile doğrudan ilişkilidir. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla verimlilik artırma çalışmaları iki ana fonksiyonu yerine getirmektedir. Bunlardan birincisi çalışma metodunun standartlaştırılması hareket etüdüyle başarılmaktadır. İkinci fonksiyonu yani çalışma süresinin standart hale getirilmesi ise zaman etüdü yoluyla yapılmaktadır.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla yapılan verimlilik artırma çalışmaları otel işletmelerinde; üretim süreci boyunca gereksiz işlerden kurtulmak, üretimde en iyi yolu bulmak, uygun iş metodlarını standartlaştırmak, işle ilgili zaman standartları tespit etmek ve standartlaştırma ve personelin sürekli eğitimini amaçlamaktadır.

Sonuç olarak üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla otel işletmeleri verimliliklerini ve hizmet kalitelerini artırabilme imkânı bulabilirler.

ABSTRACT

Studies about the productivity at hotels express the studies about their economic works. Results of the productivity works also appreciated economic measurements. Doing improvement studies increases productivity, increasing productivity supply economic works to hotels and this results improves their profitability.

Developments operation process works deal with the productivity improvement efforts, they are most suitable and preferable, are preferred by the enterprises. Studies about the development operation process methods related directly with the productivity. About the developments operation process carries out the two main function. First is the motion study. Standardization of the work methods are accomplished by the motion study. Second is the time study. Standardization of the working time is accomplished by the time study.

In Hotels, studies about productivity improvement to do with the developments operation process aims at; to slip out the worst studies during the operation process, to find the best way of the operation, to standardized appropriate work methods, to determine the time standards about the job and to educate always the workers.

As a result of this study, it is possible to productivity improvements and service quality improvements with the developments operation process at the hotels.

ÖNSÖZ

Konaklama işletmeciliğinin temelini teşkil eden otel işletmeleri, son yıllarda ülkemizde ve dünyada hızla gelişerek ve büyüyerek faaliyetlerini sürdüren farklı bir endüstri dalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her endüstri dalında olduğu gibi otel işletmeciliği dalında da işletmecilerin beklentilerinin temelini kâr maksimizasyonu oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile, ellerinde bulundurdıkları üretim faktörlerinden en verimli şekilde faydalanmayı istemektedirler. Adı geçen verimlilik; girdilerin çıktılara oranı olarak ifade edilebilir. Yalnız otel işletmelerinde hammaddenin emek, ortaya çıkan ürünün de hizmet olduğu göz önüne alınırsa bu orandan pozitif yönde daha fazla faydalanabilmek biraz daha ön plana çıkmaktadır.

Diğer endüstri dallarında olduğu gibi otel işletmeleri de yukarıda ifade edilen verimliliğe ulaşabilmek için verimlilik artırma tekniklerinden bir tanesini işletmelerinde bilimsel olarak çalışmak zorundadırlar. Endüstri işletmelerinde çok yaygın olarak çalışılan ve büyük ölçüde fayda sağlanan üretim süreçlerinin geliştirilmesi metodu otel işletmeleri için de çok uygun bir verimlilik artırma tekniğidir.

Verimlilik artırma tekniklerinden üretim süreçlerinin geliştirilmesi metodu, otel işletmelerinde büyük bir maliyet unsuru olan personel ve malzeme giderlerini büyük ölçüde kontrol altına almayı sağlayacak, üretim için en uygun yöntemin bulunmasını sağlayacak, zamanın öneminin çok büyük olduğu bu endüstri dalında personelin âtıl olan zamanını ortadan kaldıracaktır. Kısacası otel işletmelerine, en uygun üretim yöntemlerinin geliştirerek ve en uygun hizmet sunma yöntemleriyle üretimde istihdam edilen personelin eğitimi ve denetimini kontrol altına alarak misafirlere en yüksek kalitede hizmet sunarken üretim faktörlerinden de en iyi şekilde faydalanarak verimliliklerini artırma imkânı sağlayacaktır.

Bu çalışmayı yaparken, ortak çalışmalara yardımcı olan ve otel işletmeleri ile ilgili verilere ulaşmamızda bilgilerini paylaşmaktan kaçınmayan işletme yetkilileri; Sayın Serap Tuna, Kâmil Durmak,Hakkı Köken,Ali Yaman,Nihal Demirbolat,Ümit Uysal,Ahmet Çakar, Adnan Ceylan, Selim Özkaya ve Mehmet Coşkun'a, değerli görüşlerinden faydalandığım Fakültemiz Öğretim Üyelerine, tezimin oluşmasında katkılarından dolayı Sn.Prof.Dr. Ertuğrul ÇETİNER'e, Sn.Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ'e ve tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Burhan ÇİL'e teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
EKLER.....	viii
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

ÜRETİM SÜREÇLERİ VE VERİMLİLİK

1.1. ÜRETİM SÜREÇLERİ.....	4
1.1.1. Üretim Süreçlerinin Tarihçesi.....	8
1.1.1.1. Frederick W.Taylor'un Zaman Etüdüne Katkısı.....	9
1.1.1.2. Gilbreth'ler ve Hareket Etüdü.....	10
1.1.2. Yönetim Açısından Üretim Süreçlerinin Geliştirilmesi.....	12
1.1.3. Üretim Süreçlerinin Geliştirilmesinin Amacı ve Önemi.....	15
1.1.4. Üretim Süreçlerinin Geliştirilmesinde İnsan Faktörü.....	17
1.2. VERİMLİLİK.....	22
1.2.1. Verimlilik Kavramı.....	22
1.2.2. Verimliliğin Tarihi Gelişimi ve Önemi.....	25
1.2.3. Verimliliğin Artırılması.....	27
1.2.3.1. Verimliliğin Artırılmasında Etkili Olan Faktörler.....	28
1.2.3.2. Verimliliğin Artırılmasında Kullanılan Teknikler.....	29

II. BÖLÜM

HAREKET ETÜDÜ

2.1. HAREKET ETÜDÜNE GİRİŞ VE TANIMI.....	33
2.1.1. Hareket Etüdü Yapılacak İşin Seçimi.....	35
2.1.2. Hareket Etüdü Yapılacak İşlerin Kaydedilmesi.....	37

2.1.3. Hareket Etüdü Yapılacak İşlerin İncelenmesi.....	39
2.1.4. Hareket Etüdü Yapılacak İş İçin Yeni Metodun Geliştirilmesi.....	43
2.1.5. Seçilen Yeni Yöntemin Uygulanması.....	43
2.1.6. Yeni Yöntemin Sürdürülmesi.....	44
2.2. HAREKET ETÜDÜ TEKNİKLERİ.....	45
2.2.1.Süreç Analizi.....	46
2.2.1.1. Süreç Şemaları.....	48
2.2.1.1.1. Temel Süreç Şeması.....	51
2.2.1.1.2. İş Akım Süreç Şeması.....	54
2.2.1.1.3. İki El Süreç Şeması.....	57
2.2.2. Zaman Ölçekli Şemalar.....	60
2.2.2.1. Çoklu Etkinlik Şeması(Multiple Activity Chart).....	60
2.2.2.2. Önceden Belirlenmiş Zaman Standartları Şeması(PMTS).....	70
2.2.2.3. Simo Şeması(Simultaneous Motion).....	72
2.2.3. Hareketi Esas Alan Diyagramlar.....	64
2.2.3.1. Akım Diyagramı(Flow Diagram).....	64
2.2.3.2. İp Diyagramı\Akış Frekans Diyagramı(String Diagram).....	76
2.2.3.3. Çok Boyutlu Diyagramlar.....	68
2.2.3.4. Gezi Şeması.....	68

III.BÖLÜM

ZAMAN ETÜDÜ

3.1. İŞ ÖLÇÜMÜ.....	71
3.1.1. İş Ölçümünün Amaçları ve Aşamaları.....	72
3.1.1.1. İş Ölçümünün Amaçları.....	72
3.1.1.2. İş Ölçümünün Temel Aşamaları.....	73
3.1.2. İş Ölçümünün Faydaları.....	74
3.1.3. İş Ölçümü Teknikleri.....	75
3.2. ZAMAN ETÜDÜ.....	78

3.2.1. Zaman Etüdünde Kullanılan Araç ve Formlar.....	82
3.2.2. Zaman Etüdünün Aşamaları.....	89
3.2.2.1. Zaman Etüdü Yapılacak İşin Seçimi.....	89
3.2.2.2. Ölçmenin Yapılacağı İş İstasyonu ve İşçinin Seçimi.....	90
3.2.2.3. Bilgi Toplama ve Bilgileri Kaydetme.....	92
3.2.2.4. İşin Öğelerine Ayrılması.....	93
3.2.2.5. Gözlem ve Ölçme Kayıtlarının Yapılması.....	95
3.2.2.6. Ölçme Sayısının Saptanması.....	96
3.2.2.7. Tempo Takdiri.....	98
3.2.2.8. Toleransların Belirlenmesi.....	100
3.2.2.9. Standart Zamanın Bulunması.....	103

IV.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

4.1. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ.....	105
4.1.1. Araştırma Problemi.....	105
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	109
4.1.3. Araştırmanın Amacı.....	110
4.1.4. Sınırlamalar.....	113
4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	113
4.2.1. Araştırma Modeli.....	113
4.2.2. Evren ve Örneklem.....	115
4.2.3. Veriler ve Toplanması.....	115
4.3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	117
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA.....	150
EKLER.....	158

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa No**

1. İş etüdünün şematik şekli.....	6
2. İşletmede verimlilik faktörlerinin bütünleşmiş modeli.....	29
3. Verimliliği etkileyen faktörler.....	31
4. Hareket etüdünün şematik şekli.....	36
5. Normal ve maksimum çalışma alanları.....	42
6. Süreç şemaları sembolleri.....	49
7. Temel süreç şeması.....	53
8. İş akım süreç şeması.....	55
9. İki el süreç şeması.....	58
10. Çoklu etkinlik şeması.....	61
11. Simo şeması.....	63
12. Akım diyagramı.....	65
13. İp diyagramı.....	67
14. Gezi şeması.....	70
15. İş ölçümü.....	76
16. Kronometre.....	83
17.Zaman etüdü gözlem tablası.....	84
18. Zaman etüdü ön formu.....	85
19. Kısa devreler için etüt formu.....	86
20.Çalışma formu.....	87
21. Etüt özet formu.....	88
22.Westinghouse Faktörleri.....	99
23. Paylar.....	101
24. Standart zaman tablosu.....	104

EKLER:**Sayfa No**

Ek 1. Therbligs.....	158
Ek 2. ASME sembolleri.....	159
Ek 3. Spagetti hazırlanmasında kullanılan iş akım süreç şeması (önceki)..	160
Ek 4. Spagetti hazırlanmasında kullanılan iş akım süreç şeması (sonraki).	161
Ek 5. Sembollü iş akım süreç şeması.....	162
Ek 6. Kahve doldurmada kullanılan iki el süreç şeması.....	163
Ek 7. Saniyelerin desimal dakika ve saat olarak karşılığı tablosu.....	164
Ek 8. Derecelendirme cetveli	165
Ek 9. Oda kontrol listesi.....	166
Ek 10. Dedeman Otel standart reçete kartı örneği.....	167
Ek 11.Oda temizlik talimatı/standart iş talimatı.....	168
Ek 12.Banyo temizlik talimatı/standart iş talimatı.....	171
Ek 13.Demi chef de party görev ve sorumluluk tanımları örneği.....	173
Ek 14. Hünkâr restaurant kontrol listeleri.....	174
Ek 15.Hünkâr restaurant akşam yemeği büfe kontrol listesi.....	178
Ek 16.Hünkâr restaurant günlük tadım kontrol listesi.....	179
Ek 17.Ana mutfak temizlik kontrol listesi.....	180
Ek 18.Beach bar kontrol listesi.....	181
Ek 19.Bar mice en palace kontrol listesi.....	183
Ek 20.Sultan köftecisi hizmet/servis talimatı.....	184
Ek 21.Sultan köftecisi kontrol listesi	188
Ek 22.Sultan köftecisi temizlik kontrol listesi.....	190
Ek 23.Seyir kulesi/bar hizmet/servis talimatı.....	191
Ek 24.Restaurant kontrol listesi.....	193
Ek 25.F&B Üniteleri güvenlik kontrol listesi.....	194
Ek 26. Adamlama kılavuzu.....	195
Ek 27. İş zaman çizelgesi.....	197
Ek 28.Standart malzeme özellikleri kartı form örneği.....	198
Ek 29.Standart reçete kartı form örneği.....	199

Ek 30.Standart kokteyl reçetesi örneği.....	200
Ek 31.Piştirme verimlilik testi form örneği.....	201
Ek 32.House keeping oda temizlik süreci akış diyagramı.....	202
Ek 33.Masa hazırlığı(kuver atma) süreci akış diyagramı.....	204
Ek 34.Mutfak yiyecek üretim süreci akış diyagramı.....	205
Ek 35.Dondurulmuş gıdalar çözündürme süreci akış diyagramı.....	206
Ek 36.Bulaşık makinesi kullanım süreci akış diyagramı.....	207
Ek 37.Satınalma süreci akış diyagramı.....	208
Ek 38.Depoya malzeme giriş süreci akış diyagramı.....	209
Ek 39.Soğuk oda malzeme yerleştirme süreci akış diyagramı.....	210
Ek 40.Sebze-meyve yıkama süreci akış diyagramı.....	211
Ek 41.Örnek uygulama; hindi kızartma.....	212
Ek 42.Hindi kızartma iş akım süreç şeması.....	214
Ek 43. İş akım diyagramı örneği.....	215
Ek 44.Örnek uygulama; salata hazırlama.....	216
Ek 45.Örnek uygulama;A la Carte kuver hazırlama:İşlem basamakları.....	218
Ek 46. A la carte kuver açma iş akım şeması(mevcut).....	220
Ek 47.A la carte kuver açma akım diyagramı-restaurant planı.....	222
Ek 48.Verimlilik çalışması yapılmış a la carte kuver hazırlama işlem basamakları.....	223
Ek 49.A la carte kuver hazırlama verimlilik çalışması yapılmış iş akım süreç şeması.....	225

GİRİŞ

Günümüzde turizm endüstrisi denilince oldukça geniş ve büyük bir sektör, bir alt sistemler bütünü anlaşılmaktadır. Endüstri, sistem boyutları itibariyle öylesine büyümüş ve gelişmiştir ki, turizm alt sistemlerini oluşturan konaklama ve seyahat işletmeleri de kendi başlarına konaklama sektörü ya da seyahat sektörü olarak adlandırılır hale gelmiştir. Turizm endüstrisinin adı geçen bu iki büyük alt sisteminin ötesinde yeme – içme, eğlence, alış-veriş vb. alt sistemleri de oluşmuştur.

Turizm endüstrisinin alt sistemi olan konaklama işletmeleri ve bu alt sistemini temelini oluşturan otel işletmeleri, insanlığın hayat ve dünya görüşlerine , ekonomik güçlerine, teknolojinin gelişmesi ile uzak destinasyonlara kısa sürede ulaşabilme imkânlarına, eğitim seviyelerine, kalabalık yerleşim alanlarının çoğalmasına, beklentilerin değişmesine, hayat standartlarındaki değişimlere vb. doğru orantılı olarak organizasyonlarını geliştirmişler ve buna göre de kaliteli ve uygun fiyatlarda hizmet sunma yarışına girmişlerdir. Daha pek çok sebep sayabileceğimiz bu çağda otel işletmeleri sadece konaklama ihtiyacını gören işletme görünümünü yitirmiş ve tatillerin geçirildiği, büyük iş organizasyonlarının yapıldığı, konferansların düzenlendiği, bilimsel seminer ve kongrelerin yapıldığı, büyük banketlerin düzenlendiği yerler haline gelmiştir.

Yukarıda adı geçen nedenlere doğru orantılı olarak otel işletmelerindeki üretim üniteleri ve yardımcı hizmet ünitelerinin sayısı artmış ve artan personel sayısı ile faaliyetleri kontrol imkânları güçleşmiştir. Bu kantitatif artış işletmeleri ekonomik yönden bazı tedbirleri almaya zorlamıştır. Yani üzerinde önemle durulması gereken bir konu olan maliyet bilincini ortaya çıkarmıştır.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, kâr maksimizasyonu sağlamaları, belli bir pazar payını ellerinde bulundurabilmeleri vb. problemler gibi sadece işletme içi itici güçlerle değil aynı zamanda piyasa durumu, diğer otel işletmelerinin pazardaki durumları vb. dış etkenlerle de otel işletmelerinin hızlı rekabet ortamında üretmiş oldukları ürünlerinin kalitesi artırımlarına ve bu yüksek

kalitede standartları hiç bozmadan en düşük girdi ile en yüksek çıktıyı elde etme imkânlarını aramaya yöneltmiştir.

Otel işletmeleri yapmış oldukları bu çalışmaları belli bir disiplin çerçevesinde yani geliştirilen verimlilik artırma teknikleri ile başarabilmektedirler. Söz konusu verimlilik artırma tekniklerinden en yaygını ve tezimizin konusunu oluşturan üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemi otel işletmelerine bu konuda yardımcı olabilecek ve beklentilerine cevap verebilecek en önemli çalışmalardan birisidir.

Otel işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile en uygun üretim yöntemleri tespit edilecek, işlerle ilgi gereksiz çalışmalar ortadan kalkacak, üretim standartları geliştirilecek, misafirlere her zaman aynı kalitede ürün sunma imkânı doğacak, personelin eğitimi sağlanarak hata ve eksiklikler ortadan kalkacak, işçilik denetimi sağlanacak, üretim zaman standartları geliştirilecek, maliyet kontrolü sağlanacak, fire ve döküntüler minimum seviyeye çekilecektir. Kısacası bu çalışma ile otel işletmelerine yeni bir yatırım gerektirmeden ellerindeki üretim faktörlerinden maksimum seviyede faydalanma imkânı sağlamış olacaktır.

Yapılan bu çalışma dört bölümden meydana gelmektedir

Birinci bölümde, genel olarak üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemleri ve verimlilik konusu ele alınmaktadır. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemlerinin tarihi gelişimi, yönetim açısından üretim süreçlerinin geliştirilmesinin faydaları, üretim süreçlerinin geliştirilmesinin önemi ve amacı, otel işletmelerinde üretimin temel ögesi olan insan faktörünün üretim süreçlerinin geliştirilmesindeki durumu incelenmektedir. Verimlilik, verimliliğin tarihi gelişimi ve önemi, verimliliğin artırılmasına etki eden faktörler ile verimlilik artırmada kullanılan teknikler ikinci bölümün diğer konularını teşkil etmektedir.

İkinci bölümde, üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemlerinin bir alt çalışması olan hareket etüdü hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Hareket

etüdünün tanımı, aşamaları ve hareket etüdü çalışmasının yöntemleri ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, yine üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemlerinin diğer bir alt çalışması olan zaman etüdünün detaylı açıklamalarını yer verilmiştir. İş ölçümü, iş ölçümü teknikleri, zaman etüdü ve zaman etüdü yapılırken takip edilen aşamalar, kullanılan araç ve gereçler dördüncü bölümün konularını meydana getirmektedir.

Dördüncü bölümde ise, otel işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemlerinin verimliliğe etkisi konulu çalışmamıza ait bilgiler bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmanın niçin yapıldığı, önemi, amacı, araştırma ile ilgili bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi bölümün konularını oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla verimlilik artırma çabası en doğru verimlilik artırma çalışmasıdır. Çünkü yeni yatırımla birim zamanda üretim miktarı fazla olan makine ve teçhizat satın almak, ürün basitleştirerek verimlilik artırmak imkânsızdır. Otel hizmetleri insan süreçli hizmetlerdir. Hizmetin ortaya çıkabilmesi için çalışanlar ve misafirlerin bir arada bulunması gerekmektedir. İşletmelerde verimlilik artırma çabası yoluyla üretim yöntemlerinin düzenlenerek en uygun yöntemin standartlaştırılması ve üretim zaman standartlarının belirlenmesi sayesinde verimlilik artışı sağlanır. Verimlilik artışı ekonomik çalışmayı, ekonomik çalışma da kârlılığı artırmaktadır.

I. BÖLÜM

ÜRETİM SÜREÇLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE VERİMLİLİK

1.1. ÜRETİM SÜREÇLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Modern işletmecilikte üretim yönetiminin temel görevlerinden birisi, yapılan bir işin üretim süreç ve biçiminin geliştirilmesiyle zaman, emek ve maliyet tasarrufu sağlayarak maksimum verimliliğe ulaşılmasını temin etmektir(Mucuk,1997:237). Üretim süreçlerinin geliştirilmesi kavramı, işi basitleştirme, kullanılan ekipmanların diyaznını geliştirme, üretim kontrolü yöntemleri ve daha iyi çalışma ortamı hazırlama çalışmaları ile beşeri ve maddi faktörleri verimli kullanarak en fazla çıktıyı alma amacına yönelik teknolojik çalışmalardır.

Teknoloji, tekniklerin uygulanmasıdır. Çok az teknik yeni olmasına rağmen kullanılan tekniklerin pek azı demode olmuştur. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yine teknolojik bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi en fazla bilinen ve birbirleriyle ayrılmaz ikili halinde çalışılan yöntemleri hareket etüdü(motion study) ve zaman etüdü(time study)'dür. Zaman ve hareket etüdü tamamıyla teknik bir çalışmadır. Üretim ekipmanları, çalışma metotları ve iş gücü her geçen gün daha iyi hale gelmektedir. Bundan dolayı hareket ve zaman etüdlerine olan ihtiyaç artan rekabet ortamında günden güne kendini hissettirmektedir(Meyers,1992:1).

Hareket ve zaman etüdü terimleri hakkında ortaya çıktıkları günden beri pek çok değişik yorum yapıla gelmiştir. Taylor tarafından geliştirilen zaman etüdü temel olarak zaman standartlarının belirlenmesi için kullanılmıştır. Gilbreth' ler tarafından geliştirilen hareket etüdü ise, büyük oranda metotların geliştirilmesi için kullanılmıştır. Taylor ve Gilbreth'ler birbirlerinin öncülüklerini yapmalarına rağmen ilk yıllarda zaman etüdü çalışanların ücret teşviki için kullanılmaktaydı. Aynı yıllarda hareket etüdü ise daha iyi bir üretim sistemi ve işlerin basitçe görülebileceği metotları bulmak amacıyla çalışılmaktaydı. Devam eden süreç içerisinde zaman

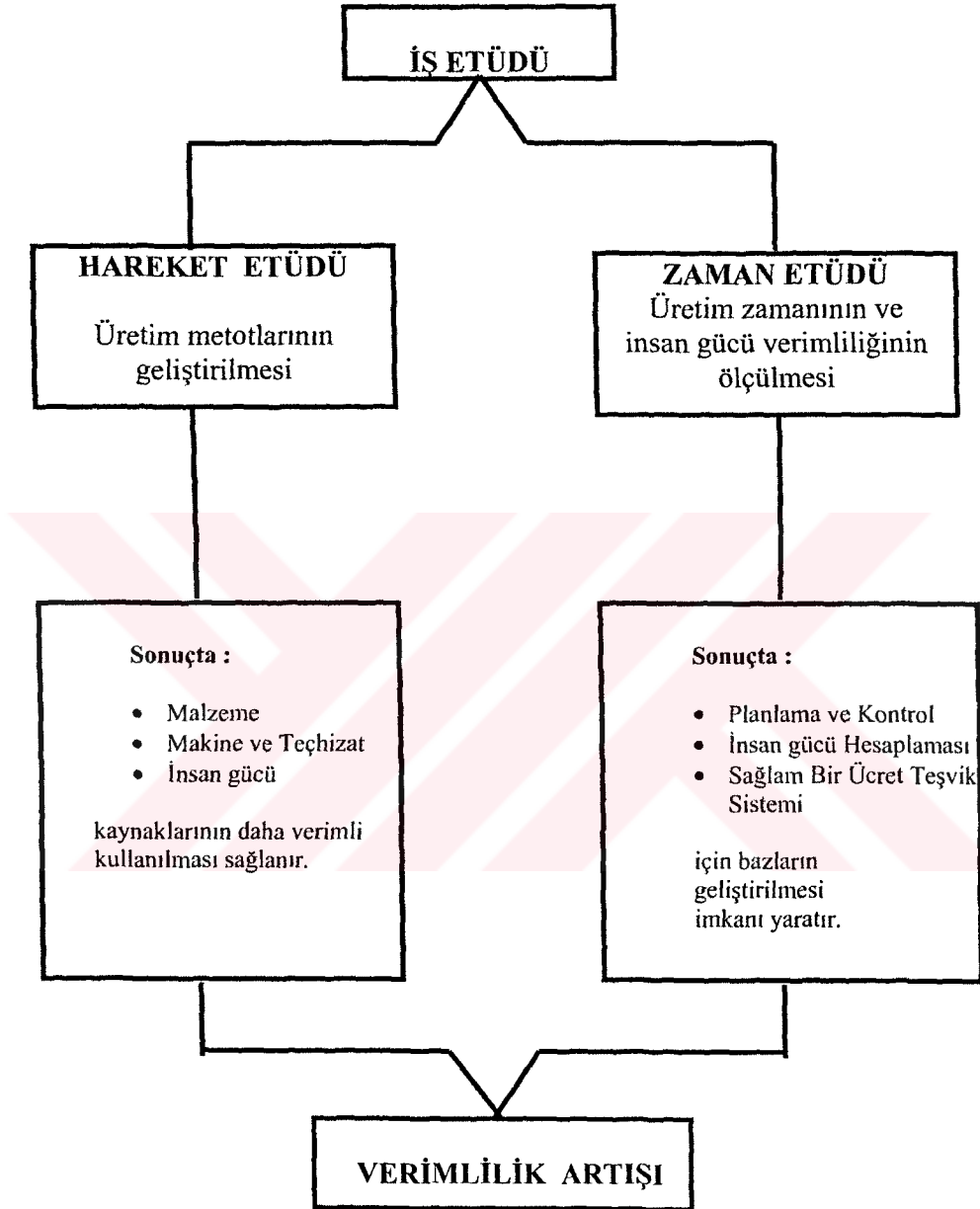
etüdü ve hareket etüdü birbirlerini bütünleyen ikili ve birleştirilmiş bir terim olarak üretim süreçlerinin geliştirilmesi şeklinde beraber kullanılmaktadır (Barnes,1980:6).

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi terimi, pek çok kaynakta çeşitli isimlerle anılmaktadır. Bunlar, metod mühendisliği, iş analizi, iş etüdü veya iş dizaynı olarak adlandırılmakta ve zaman ve hareket etüdü yerine geniş kullanım alanı bulmaktadır. Geçmiş zaman içerisinde ise çalışma metodlarının dizaynı (metod geliştirme) hareket etüdü yerine, iş ölçümü ise zaman etüdü yerine kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada konunun akışına göre bu isimlerde zaman zaman kullanılmaktadır.

Bir işletmede üretim faktörlerinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanabilmek için, aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Söz konusu en yüksek düzeyde yararlanma verimlilik,etkililik ve kârlılık anlamına gelmektedir. Bu amaca yönelik sistematik araştırmaların tümüne iş etüdü veya üretim süreçlerinin geliştirilmesi adı verilmektedir. Şekil 1’de görüleceği üzere üretim süreçlerinin geliştirilmesi; biri işlerin daha basit ve verimli yapılma olanaklarını araştıran, yeni ve en uygun yöntemleri geliştiren, diğeri ise işi oluşturan faktörlerin miktarlarını saptamaya çalışan iki faaliyet grubundan ibarettir(Kobu,1999:329).

Hareket etüdü sonucunda üretim faktörlerinden daha fazla yararlanma ve kayıpları azaltma olanakları ortaya çıkmaktadır. En basit tanımıyla hareket etüdü, yapılan bir işin birim başına daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacı ile bütün faaliyetlerin sistematik olarak incelenmesi ve geliştirilmesidir(Kobu,1999:330).

Zaman etüdü ise, belli bir işin nitelikli bir işçi tarafından belirlenen bir performans düzeyinde yapılabilmesi için gereken zamanın saptanmasına yarayan teknikleri kapsamakta ve insangücü faktörünün belirli bir üretim faaliyetinde hangi miktarlarda kullanıldığını saptamak amacıyla kullanılmaktadır. Artan rekabette işçilik maliyetinin kontrolü açısından büyük önem arz etmektedir(Haftacı,1989:59).



Şekil 1: İş Etüdünün Şematik Şekli (Akal,2002:19)

Kalite ve fiyat, hızlı rekabet içerisinde yarışan işletmeler için diğer önemli iki faktördür. Günümüz turizm ürünü pazarlamasında veya tüketim davranışlarında kalite fiyatın önüne bazı zamanlarda geçebilmektedir. Hareket ve zaman etüdü uzmanları maliyetleri düşürme konusunda büyük çaba harcarlarken asla kalite

seviyesini düşürmemelidirler. Hareket ve zaman etüdü uzmanları her zaman aşağıda belirtilen kriterleri göz önünde bulundururlar. Bunlar;

- Asla kaliteyi düşürecek bir metod üzerinde yoğunlaşmayız.
- Hurda ve döküntüye yol açacak bir standardı asla geliştirmeyiz.
- Daha az maliyet ve yüksek kalite bir rekabet avantajımızdır.

Bu kriterlerle uzmanların felsefesi her zaman” Akıllı çalış, çok değil”, ‘Work smart, not hard’ dır(Turner ve diğ.,1987:138). Özellikle soyut bir ürün olan otel hizmetlerinin üretiminde insan unsurunun üretime katılımı ön planda olduğundan bu felsefe ve çalışma sisteminin önemi çok büyüktür.

Hareket ve zaman etüdü, üretim yöneticileri ve yönetimin dikkatle üzerinde durması gereken çalışmalardır. Çünkü bu çalışmalardan elde edilen bilgiler diğer alanların faaliyetlerini de etkilemektedir. Örneğin(Meyers,1992;7);

1. Maliyet tahmini,
2. Üretim ve envanter kontrolü,
3. Üretim yeri tasarımı,
4. Kullanılacak materyal ve süreç,
5. Kalite,
6. Güvenlik gibi konular üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışmaları sonucu elde edilen bilgilerle daha rahat ve rasyonel yapılabilmektedir(Spoerre,2001:10).

Hareket ve zaman etüdü çalışması her yöneticide bir maliyet bilinci yaratmaktadır. Bu da yönetici ve işletme açısından diğer rakipler arasında avantaj unsurudur.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesinde hareket etüdü maliyetleri azaltmak, zaman etüdü ise maliyet kontrolü içindir. Hareket etüdü dizayn anlamına gelirken zaman etüdü ölçü olarak kullanılmaktadır.

1.1.1. ÜRETİM SÜREÇLERİNİN TARİHÇESİ

Hareket ve zaman etüdünün tarihi gelişimi çok uzun değildir. Zaman etüdü, 1880 ' li yıllarda işin içeriğini ölçmek için kronometreyi ilk kullanan kişi olarak bilinen Frederick W. Taylor tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmalar Taylor'a bilimsel yönetimin babası unvanını kazandırmıştır. Hareket etüdü ise, 1900 'lü yıllarda Frank ve Lillian Gilbreth' lerin çalışmaları olarak bilinmektedir. Amacı üretim için en iyi metodu bulmaktır. Sonraki yıllarda Profesör Elton Mayo' da insanların çalışmalarında psikolojik durumlarının etkili olduğunu tesadüfen keşfederek, insan hareketlerinin ilişkileri olarak bilinen çalışmasını yapmıştır(Meyers,1992:6).

Emek bir üretimin maliyetinde her zaman en önemli faktör olmuştur. Özellikle makineleşmenin yok denecek kadar az olduğu, emek-yoğun otel işletmelerinde üretim maliyetlerinde işçilik giderleri büyük paya sahiptir. Emek verimliliği arttıkça, maliyetler azalmakta, ücretler yükselmekte ve kâr artmaktadır. Endüstriyel teknolojinin hedefi kalite ve verimliliği arttırmaktır. Hareket ve zaman etüdü teknikleri yönetime ölçme için araç ve verimlilik artışı sağlamaktadır.

Verimlilik, her üretim işletmesinde temel motivasyon unsuru haline gelmiştir. Bu yüzden herkesin ilgi alanı verimlilik üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin, tarım, sanayi, hizmet vb. işletmelerde farklı açılardan ele alınmaktadır. Çiftçiler, traktörle atlardan ne kadar daha fazla iş yapabilirim? Bir kişiyle günlük kaç dönüm arazi sürebilirim? Veya bir günde bir kişi ne kadar hasat yapabilir? Gibi sorulara cevap aramaktadır. Sanayi işletmelerinde, bir işçi bir saatte ne kadar üretim yapabilir? Saatlik üretim miktarı nedir? Nasıl daha az maliyetle daha fazla üretim yapılabilir? Sorularına cevap ararken otel işletmeleri, üretim ünitelerinde yerleşim nasıl olursa daha fazla hizmet satabilirim? Gereksiz işlerden kurtularak personelden nasıl daha çok faydalanıla bilinir? Uygun iş standartlarını nasıl geliştirip standartlaştırabilirim? Asgari girdi ile nasıl maksimum çıktı sağlayabilirim? Birim üretim zamanlarını belirleyip personelden bu konuda nasıl faydalanılabilir? vb. sorulara cevap aramaktadır.

1.1.1.1. Frederick W. Taylor'un Zaman Etüdüne Katkısı

Bilimsel yönetimin babası olarak bilinen Taylor, Philadelphia' da zengin bir ailenin çocuğu olarak dünyaya gelmiştir. Hidrolik fabrikasında stajyerliğini tamamladıktan sonra, Midvale Çelik İşletmelerinde sürekli işçi olarak iş hayatına başlamıştır. Satış görevlisi olarak başladığı işte kısa süre sonra makinistliğe terfi etmiştir. Daha sonra sırayla ustabaşı, bakım ustabaşı, şef teknik ressam ve baş mühendislik görevleri yapmıştır. Fabrikada çalışırken parça işleri azaltmıştır. Amacı, spesifik işleri yerine getirmek için en etkili yolu bulmaktır. İşlerin nasıl yapıldığını izleyerek üretim miktarlarını ölçmüştür(Kanigel,1996:44).

Taylor, verimliliğin gizeminin her çalışan için doğru yöntemin bulunması ve artan çıktı için daha iyi ücret ödemek olacağına inanmıştır. Midvale' de günlük üretim miktarlarını ortaya çıkarmak için zaman etüdünü kullanmıştır. Ödüller günlük hedefleri tutturanlara verilecekti. Günlük hedefleri tutturamayanlara daha az ücret ödeyerek farklı ölçüde ücretlendirilmeliydi. Taylor, zaman etüdü, sistematik kontrol ve fonksiyonel işçi kullanarak verimliliği ikiye katlamıştır. Ayrıca en önemlisi işe değil insana ödeme yapmıştır(Papesh,2001:2).

Danışman olarak, Taylor'un en önemli müşterisi Berthelem Çelik Fabrikasıdır. Burayı öyle bir geliştirmiştir ki, üretim planları , farklı ücret politikaları ve fonksiyonel işçi kullanarak o yıllarda dünyanın en modern fabrikasını kurmuş ve diğer endüstrilerdeki mühendis ve üreticiler için bir prototip oluşturmuştur. Çeşitli engeller olmasına rağmen maliyet azaltıcı teknikleri başarı ile uygulamıştır.

Taylor, sanayide en önemli katkısını kronometre ile zaman etütlerini geliştirerek yapmıştır. Fonksiyonel örgüt modeli ve genellikle bilimsel yönetim diye bilinen bir sistemi geliştirmiştir ve buda kendisini modern işletmecilik alanına çok önemli katkılarda bulunduğunun açık delilidir. Belirtildiğine göre bilimsel yönetim çalışanlar ve yöneticilerin zihinlerinde tam bir yenilik yapmaktadır. Bilimsel yönetim eskimiş yöntemlerin bilimsel araştırmaya ve objektif değerlemeye yerini bırakmasıdır(Öz-Alp,1977:14,15).

Yıllar sonra Bilimsel Yönetimin dört temelinden oluşan başarısını açıklayabilmiştir(Spoerre,2001:17):

1. Eskiden uygulanan göz kararı metodunu yeniden yapılandırarak, çalışan işçilerin yaptıkları her iş için belirli bir yöntem geliştirmiştir.
2. Her iş için en iyi çalışanı seçerek birinci yöntemde belirtildiği şekilde bu çalışanları eğitmiştir.
3. Çalışanlar ve yönetim arasında bir dizi işbirliği geliştirmiş ve takım ruhunu ortaya çıkarmıştır.
4. İş yönetim ve çalışanlar arasında her birinin en iyi şekilde yapabileceği biçimde eşit parçalara bölmüştür(Mullins,1998:104).

Taylor'un esas değerleri; sebebin rolü, yüksek kalite, daha düşük maliyet, daha yüksek ücret, daha çok üretim, çalışan-yönetim işbirliği, uzmanlık, açık görev ve amaçlar, geribildirim, eğitim, karşılıklı yardım ve destek, stres azaltma, dikkatli seçim ve insanların sürekli eğitilmesidir(Weisbord,1987:45).

1.1.1.2. Gilbreth'ler ve Hareket Etüdü

Frank ve Lillian Gilbreth çifti hareket etüdünün ebeveyni olarak bilinmektedir. Hayatları boyunca üretimde, belirli bir işin yapımında en iyi metodu bulmak için çalışmalar yapmışlardır. Gilbreth'lerin bu çalışması çok ilginç olmuştur. Bayan Gilbreth bir psikolog olarak eğitim almış ve bay Gilbreth ise mühendislik geçmişine/tecrübesine sahip olarak en iyi üretim metodunun tayininde makineler, araç ve ekipmanlar kadar önemli olan insan faktörünü de dikkate alarak eşsiz bir takım olmuşlardır.

Hareket etüdü analizi yapılacak işlerin küçük parçalara bölünmesi bakımından zaman etüdü ile büyük benzerlikler göstermektedir. Fakat hareket etüdü kendi doğruları içinde temel bir yönetsel vasıta meydana getirmektedir. Zaman etüdünün ayrıntılı hesapları bireysel işlerin zamanlaması için amaçlanmıştır bu yüzden söz konusu bu işi uygulanabilir hale getirmektedir. Diğer taraftan hareket

etüdü, uygulanabilir tüm benzer görevlere sahip temel hareketleri analiz eder. Hareket etüdü zaman etüdünün ayrıntılı incelemelerinden daha geniş bir uygulama alanı ve daha genel uygulamalara sahiptir. Gilbrethler bunu **therbligs** diye adlandırılan 17 temel hareketin farklı kombinasyonları yoluyla göstermeye çalışmışlardır. Her ne zaman kullanılırsa kullanılsın bu temel hareketlerin her biri her görev ve iş için aynıdır(Doty,1989:6).

Therbligs, Gilbreth kelimesinin tersinden yazılmış şeklidir. Therbligs kelimesi yapılan bir işte tamamıyla bir anahtar görevi yapmaktadır. Günümüz iş dünyasında çalışanların zamanları günden güne uzamaktadır. Therbligs sadece çalışma zamanını kısaltan bir metottur. Therbligs hareket içeren bir işte analiz yapmak için bir sistemi kapsamaktadır. Bireysel hareketleri tanımlar, gereksiz işleri veya etkili hareketleri dizayn etmek için bulur ve gereksiz harcanan zamanı yok eder. Frank ve Lillian Gilbreth bu sistemi 1908-1924 yılları arasında keşfetmiş ve kullanılabilir hale getirmişlerdir. Therbligs, yapılan veya yapılacak olan işleri çeşitli renk ve şekillerle gösteren bir şemadan meydana gelmektedir(Ferguson,2000:1-3). Bu şemadaki şekiller şöyle adlandırılmıştır; araştır(Sh-search), seç(St-select), kavra(G-grasp), taşı(T-transport), tut(H-hold), yerleştir(P-position), incele(I-inspect), topla(A-assemble) vb. (Kadota,Sakamoto,1991:1416). (Ek1 Therbligs).

Hareket etüdü, Frank Gilbreth ile ilk olarak tuğlacılık(tuğla ustalığı) işinde kullanılmıştır(Curado ve diğer.,1999:5). Frank Gilbreth duvarcı ustaları tarafından farklı zamanlarda ve farklı durumlar altında sık sık kullanılan hareketin üç değişik durumunun farkına varmıştır. Birincisi, öğrenme süreci boyunca, ikincisi tamamıyla uzman ustabaşının hareketi, diğeri ise yeni bir stajyerin eğitimi süresince yapmış olduğu hareketlerdir. Frank eğer üretim başlamadan önce doğru en iyi yöntemin bulunması halinde öğrenim sürecinde ortaya çıkacak büyük problemlerin kısaltılabileceğini ifade etmiştir.Yıllar sonra Frank etkili bir üretim için ihtiyaç gösteren her şeyin hareketin analizi ile sağlanabileceğine inanmıştır. Buarada sonuç olarak çalışmalarında zaman etüdünü de içine katarak güçlendirmiştir. Standart bir planlama kararında yönetimin ihtiyaçları ve gerçek bir başarının mukayesesi için

Çalışanların ihtiyaçlarını keşfetmiştir. Bu yüzden zaman ve hareket etüdü birleştirilmiştir.

Gilbreth'ler hareket etüdü üzerinde bilimsel çalışmalarını yürütebilmek için evlerinde de çalışmalar yapmışlardır. Hareketin analizini değişik aılar içerisinde test edebilmek için evlerinde bir laboratuvar kurmuşlar ve çocuklarının onikisini de hareket etüdü çalışmalarında gerçek laboratuvar şartlarında kullanmışlardır(Doty,1989:7).

Üretim esnasında gereksiz hareketlerin elimine edilmesi de yine Gilbreth'ler tarafından keşfedilmiştir. Bu eliminasyon işlemi "iş basitleştirme" olarak bilinmektedir. Üretim sırasında, üretim atölyelerinde meydana gelen akışı bütün sürecin tam coğrafik resminin içeren akış diyagramları kullanarak göstermişlerdir. Yine sürecin parçaları arasındaki ilişki ve birbiri ardına gelen işlemleri diyagram halinde göstermek için süreç şemalarını geliştirmişlerdir. Operasyon şeması bireysel işlemlerin detaylarını göstermektedir. Bu şemalar çalışanlar ve makineler arasındaki sıkı ilişkiyi, beraber çalışan insan grubunu, sağ ve sol ellerini daha iyi kullanan insanları göstermektedir.(Schonberger,1985:516).

1.1.2. Yönetim Açısından retim Süreçlerinin Geliştirilmesi

Sanayi ve hizmet işletmelerinin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için yapılan çalışmalardan en önemlisi üretim süreçlerinin geliştirilmesi/ standartlaştırılması tekniğidir. Süreçlerin standartlaştırılması ancak bilimsel hareket ve zaman etüdüleri çalışmalarının uygulanmasıyla gerçekleşmektedir (Ertürk,1998:203).

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi verimlilikle doğrudan ilişkilidir. İşletmelerde verimlilik artırma teknikleri içinde en önemlisi üretim süreçlerinin geliştirilmesidir. Bu nedenle mevcut kaynaklarla sağlanacak üretimi çok az ya da hiç yatırım gerektirmeksizin artırmak amacıyla yönetimlerce çok yaygın olarak kullanılmaktadır(şimşek,1981:82).

İşletmelerde verimliliği etkileyen faktörler oldukça çoktur. Bunlardan bazıları; işletme dışı , bazıları da işletme içindeki faktörlerdir. Üretilen ürünlerin genel talep düzeyi, vergi politikası, faiz oranları, hammadde durumu, eğitilmiş çalışan/personel tedarik imkânları gibi konular işletmenin denetimi dışındadır. İşletmenin denetimindeki verimliliği etkileyen faktörler ise emrindeki bina ve araziler, malzeme, tesisat, donanım, insangücü vb. dir. Bütün bu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak kimin görevidir? Bu kaynakların en yüksek verimliliği elde edecek biçimde birleştirilmesini kim koordine eder?

Uzun dönemde verimliliği artırmanın en etkili yollarından biri de yeni süreçler geliştirmek ve daha modern donanım kullanmaktır. Oysa bu tür yaklaşımlar büyük yatırım gerektirmektedir. Ayrıca yönetim, verimliliği artırmak için sürekli yeni teknoloji alımı yöntemi ile yaklaşmak isterse iş imkânlarını engelleyici durumlar ortaya çıkabilmektedir. Yeni yatırım yaklaşımıyla verimliliğe çare aramak otomasyon ve makineleşmenin yok denecek kadar az olduğu otel işletmeciliğinde imkânsız demek hiç de yanlış olmayacaktır. Oysa üretim süreçlerinin geliştirilmesi (iş etüdü) verimliliği artırma sorununa mevcut kaynakların etkili kullanımı ve çok az yatırım tekniği ile bakmaktadır(ILO,1992: 32). Otel işletmeciliği için kullanımı en uygun verimlilik artırma çabası olarak gözükmektedir.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesinin bazı yönlerini ve neden yönetimin değerli bir aracı olduğunu kısaca açıkladıktan sonra ilave edilecek bazı noktalar daha vardır. Bunları aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi(ILO,1992;33);

1. İş yeniden düzenleyerek faaliyetteki bir birimin verimliliğini artırma yoludur.
2. Dizgeseldir. İster ilk uygulamaların çözümlenmesinde, ister yeni uygulamaların geliştirilmesinde olsun, bir işlemin etkenliğini etkileyen etmenlerden hiçbirinin göz ardı edilmemesini ve ilgili bütün olayları dikkate alınmasını sağlar.

3. Etkili bir üretim planlaması ve denetimi için temel sayılan performans standartlarının saptanmasında şimdiye kadar geliştirilmiş en doğru yoldur.
4. Başarılı iş etüdü uygulamaları sonucunda artırımlar hemen kendini gösterir.
5. Her yerde uygulanabilen bir araçtır. (Sadece yapım atölyelerinde değil, aynı zamanda ofisler, toptancılar, oteller, diğer hizmet işletmeleri vb.)
6. Yönetimin elinde en etken inceleme aracıdır(Akal,1997:33).

Bunlara ilave olarak yönetim tarafından zaman standartlarının kullanıldığı yerlerde şöyle ifade edilebilir(Kobu,1999:379);

7. Üretim plan ve programlarının hazırlanmasında temel bilgi kaynağıdır.
8. Standart maliyetlerin çıkarılması ve bütçelemeye kullanılır.
9. Henüz üretime başlanmamış olan mamulün maliyetinin hesaplanmasında yönetimin bilgi kaynağıdır.
10. Üretim araçlarının üretkenliğinin saptanmasında.
11. Doğrudan işçiliğe ödenecek ücretlerin veya teşvik oranlarının tespitinde.
12. Çalışma yöntemlerinin daha verimli hale getirilmesinde(mutfak veya çamaşırhanede işlerin sürece göre düzenlenmesinde).
13. Yatırım ihtiyaçlarının saptanmasında(insangücü, hammadde, makine vb.)
14. Gözetim ve kontrol etkinliğinin artırılmasında.
15. İşçi-işveren arasındaki ücret-verim pazarlığı ölçülebilir kriterlerin oluşturulmasında.
16. Üretkenlik ve verimliliği artırmak amacı ile yapılacak girişimler sonunda elde edilen avantajların ekonomikliğini hesaplamada.
17. Ekip üyelerinin iş yükünün değerlendirilmesinde (Prokopenko,2001:155). Yönetim tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca;
18. Otel işletmelerinde temel maliyet ile fiyatlama yönteminde en önemli konu üretici işçilik giderlerinin ne kadar gerçekleştiğidir. Bunun için üretim zamanının bulunması gerekir. Bu durumda uygulanacak yöntem zaman etüdüdür(Çetiner,1995:133).Bunlara ilave olarak;
19. İş kapasitesi ile çalışanları dengelemede, otel işletmelerinde departmanlarda iş yükünün adil dağılımında(kat hizmetleri departmanında oda temizliğinde odaların dağıtımında, restaurantta posta dağıtımında vb.)

20. Daha verimli ekipman ve malzemenin satın alınmasında, mutfak,kat hizmetleri, teknik servis, restaurant, barlar, önbüroda kullanılacak malzemelerin iş gereklerine ve sürece göre satın alınmasıda,
21. Alternatif metodların karşılaştırılmasında ve
22. Yönetiminde etkililiğinin ölçülmesinde kullanılmaktadır (Niebel, 1991:1637).

1.1.3. Üretim Süreçlerinin Geliştirilmesinin Amacı ve Önemi

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla verimliliği artırmak, işletmelerin daha ekonomik çalışması amacıyla, çalışanların ihtiyaçları ve performanslarını da dikkate alarak iş üretim sistemlerinin incelenmesi ve iyileştirilmesine ilişkin metod ve deneyimlerin uygulanmasına amaçlamaktadır(Yağbasan,1993:1).

İşletmelerde iş etüdü teknikleri uygulanarak yapılan iyileştirme çalışmaları, işletme yönetiminin ekonomik beklentilerini gerçekleştirmeye yöneliktir. İyileştirme çalışmalarının sonuçları da, yine ekonomik ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Bu ölçütler verimlilik, ekonomiklik ve kârlılıktır.

İyileştirme çalışmaları verimliliği artırmaktadır. Verimliliğin artması, daha ekonomik çalışmayı sağlamaktadır. Daha ekonomik çalışma da kârlılığı artırmaktadır. İşletmelerde kârlılığın artması kârın bir bölümünün yine iyileştirme çalışmaları için kullanılmasını sağlamaktadır(Öncer, Özkanlı,1996:1)

Üretim süreçlerinin geliştirilmesinin diğer amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Barnes,1980;6):

1. Gereksiz işlerden kurtulmak,
2. Operasyon için en iyi yolu bulmak(Kanigel,1997:414),
3. Uygun iş metodlarını standartlaştırmak,
4. İşle ilgili zaman standartlarını tespit etmek,
5. İşgücünü eğitmek.

Hareket etüdünün amacı işin esas düzeyinde çalışma metodlarının etkililiğini artıracak metodları bulmaktır. Nesne ve iş düzeyine bağlı süreç, operasyon vb. pek çok analiz vardır. Belli bir üretim için zaman ihtiyacı, üretimdeki malzeme ihtiyacı kadar önemli ve kesindir. Bu yüzden üretim zamanının azalması istenirken üretim için en iyi yolu bulmak gerekmektedir. İşte bu hareket etüdünün amaçlarından biridir.

Hareket etüdünün esas ilgi alanı yukarıda belirtilen amaçlardan, gereksiz işlerden kurtulmak, operasyonda en iyi yolu bulmak, uygun iş metodlarını standartlaştırmak, hareket ekonomisinin ilkelerini en iyi biçimde kavrayan çalışanların eğitimini desteklemek diye belirtilen aşamalardan dört tanesini kapsamaktadır(Kadota,Sakamoto,1991:1415).

Zaman etüdü ile ilgili olanlar ise işle ilgili zaman standartlarının tespit edilmesi ve işgücünün eğitilmesidir.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesinin en önemli amacı gereksiz işlerden kurtulmaktır.Bu amacın gerçekleştirilmesi toplumun istemiş olduğu düşük fiyatlı ürün ve hizmetlerin üretilmesini mümkün kılmaktadır.Üretim giderlerinin sürekli artması bu giderleri azaltan çabaların önem kazanmasına sebep olmuştur.Özellikle işgücü masraflarının kısılması maliyetleri büyük ölçüde etkileyen bir faktör olmaktadır. İnsan unsurunun üretimdeki öneminin çok önemli olduğu otel işletmelerinde personelin emeğini ve zamanını optimal düzeyde kullanabilmesi için sürecin düzenlenerek gereksiz işlerden mutlaka kurtulmak gerekmektedir.

Hareket ve zaman etüdünün başka bir amacı da işi üretimde yetişmiş işgücünden en iyi şekilde yararlanabilecek biçimde düzenlemektir. Yani operasyon için en iyi yolu bulmaktır. Üretimde en iyi yolun bulunması, üretim süreçlerini azaltacak, istenilen kalitede hizmet ve mal üretimi sağlanacak, maliyetleri azaltacak, verimliliği sürekli olarak artıracaktır.Üretimde en iyi yolun bulunması otel işletmelerinde personelin çalışma zamanı azaltacak ve misafirlere daha kısa zamanda istenilen standartta hizmet sunumu yapılabilecektir.

Bir işin yapımında en iyi yol tespit edildikten sonra sıra bunların standartlaştırılmasına gelmektedir. Genellikle iş, ayrıntılı olarak tanımlanabilecek parçalara ayrılmaktadır. Yapılacak hareketler, izlenecek sıra, kullanılacak hammaddelerin kalitesi, ekipmanlar vb. kesin olarak belirlenir. Bütün bu faktörler ve çalışma şartları bir defa standartlaştırıldıktan sonra aynen korunmaya çalışılır. Standartların devam ettirilmesi ise işlemle ilgili ayrıntılı kayıtların ve spesifikasyonların yazılı hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Zaman etüdü, yetenekli, iyi yetişmiş ve tecrübeli bir çalışanın belirli bir görevi veya işi normal hızda ne kadar standart zamanda yapabileceğini tespit için kullanılmaktadır. Bu zaman standartları işin planlanması ve programlanması, maliyet tahmini, işçi ücretlerinin kontrolü, bütçeleme vb. konularda planlama için yönetim açısından büyük önem arz etmektedir(Niebel,1991:1637). Otel işletmelerine nitelikli çalışana büyük ihtiyaç vardır. Çünkü hizmetin kalitesi çalışanları kalitesiyle doğru orantılıdır.

Uzun ve yorucu bir çabayı gerektiren üretim süreçlerinin geliştirilmesi konsepti uygulanmadıkça fazla bir anlam ifade etmemektedir. İşgücünün istenildiği şekilde çalışmasını sağlamak için eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca hem işe yeni başlayanlarda hem de hizmet içi eğitim şeklinde çalışanların da sürekli eğitimi desteklenmelidir.

Sonuç olarak hareket etüdünün ana amacı, üretkenliği ve çalışma verimini artırmaktır. Buna karşılık zaman etüdünün de ana amacı, işin yapılış süresini tespit ederek yönetimin daha etkin çalışmasını sağlamaktır(Yamak,1999:132).

1.1.4. Üretim Süreçlerinin Geliştirilmesinde İnsan Faktörü

Üretim süreçlerinin geliştirilmesinde, çalıştırılmasında ve yönetiminde insan unsurunun önemli bir yer tuttuğu tartışılmaz bir gerçektir. Üretim süreçlerinin verimli ve üretken bir biçimde çalışmasında ve amacına ulaşmasında en önemli unsur insandır.

Kullanılan teçhizat ve donanım en son teknolojiye uygun olabilir, fakat insan unsuru iyi planlanmamış ve iyi yönetilmemişse hiç de iyi sonuçlar elde edilmez. Bu nedenle, insan unsurunun etkin çalışmasını sağlayacak yöntemler bulmak ve geliştirmek, iş yerinde ve çalışma sisteminde buna göre düzenlemeler yapmak gerekmektedir(Dilworth,1992:261).

İş etüdünün etkili bir şekilde uygulanabilmesi için insan etmeni açısından gerekli olan koşullar ve temel ilkeler şöyle açıklanmaktadır(ILO,1992;39):

➤ İş etüdü uygulanmaya başlamadan önce iyi ilişkiler kurulmalıdır:

Yöneticiler, önemli sorunlar ve çok yoğun işlerle uğraşmaları nedeniyle çoğu zaman beraber çalıştıkları, özellikle çalışan kademesinde bulunan kişilerin, açıkça ortaya koymasalar bile kendileri gibi aynı duyguları taşıyan insanlar olduklarını unutmaktadırlar. Her insan/çalışan haksızlıktan incinir, bilinmeyenden korkar, ve eğer bilinmeyenler kendisinin çalışma güvenliğini azaltıyorsa bu durumda isteksiz çalışacak veya direnme gösterecektir.

İş etüdü, iyi bir yönetimin yerini tutabilen bir şey değildir. İş etüdü sadece yöneticiler tarafından kullanılan bir araçtır. İyi etüt edildiği zaman yarar sağlamasına karşın, kötü ilişkileri ve üretim süreçlerini kendiliğinden olumlu hale getirememektedir. İş etüdünün verimliliği artırması bekleniyorsa, uygulamaya geçmeden önce yönetimle çalışanlar arasında oldukça iyi ilişkilerin varolması gerekmektedir.

➤ İş etüdü ve yönetim: İyi etüt edilmiş bir üretim sistemi, zamanın ve emeğin israf edildiği yerleri teker teker ortaya çıkarmakta ve bunu önlemek için nedenlerini araştırmaktadır. Bu tip nedenler genellikle kötü planlama, kötü örgütlenme, yetersiz kontrol ve çalışanların eğitim düzeyleriyle ilgili olmaktadır. Adı geçen nedenler yönetsel açıdan başarısızlık anlamını taşımaktadır. Bununla birlikte iyi bir iş etüdünün getirdiği verimlilik artışı da başarısızlığı daha çok ortaya çıkarmaktadır. Bir işletmede bir bölümde uygulanan başarılı bir çalışma işletmenin diğer bölümlerinde de yayılma gösterecek ve buralarda da inceleme ve geliştirme çabaları başlatılacaktır.

Bazı durumlarda tecrübeli çalışanlar kimi zaman kendilerini acemi hissedecekler veya yeni işe başlayan eğitilmiş personelden daha yetersiz göreceklerdir. Güven duyguları sarsılacaktır(ILO.1992:40).

İlk bakışta üretim süreçlerinin geliştirilmesinin ortaya çıkardığı bu etki olumsuz sonuçlar ortaya çıkartmış gibi görünmektedir. Yöneticiler, departman müdürleri, şefler ve diğer çalışanlar işlerini iyi niyetle yapmaya çalışan insanlardır. Ayrıca en az hareket ve zaman etüdü uzmanları kadar onlarda zekidirler. Diğer taraftan uzun yılların deneyimleri ile yapmış oldukları işin uzmanlarıdır. Zaman ve hareket etüdü uygulamaları sonucunda mevcut kaynaklarla verimlilik derecelerinin düşüklüğü ortaya çıkarsa, bunun anlamı yapılan çalışmanın değerini bilmemelerinden ve iyi eğitim verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu konu yönetici ve çalışanlara başlangıçta mutlaka detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Eğer açıklanmaz veya bu konuda kurslar düzenlenmezse çalışanlar uzmanlara engel olmaya veya zorluk çıkartmaya çalışacaklardır.

Eğer bir işletmede üretim süreçlerinin geliştirilmesi sonucu başarı elde edilmek isteniyorsa, tepe yönetimden başlayarak, her düzeydeki yöneticilerin destek ve anlayışına ihtiyaç vardır.

➤ İş etüdü ve işletmedeki nezaretçi çalışan: Zaman ve hareket etüdü uzmanları bir işletmede başarılı bir şekilde çalışmak istiyorlarsa o işletmede yönetim kademesinde çalışan insanları konunun önemine inandırmalı ve onların desteğini kazanmalıdır. Fakat yine de işletmede etüd yapılacak bölümün departman amiri veya şefin tutumu en büyük sorun olacaktır. Eğer direnç gösterecek olursa kesinlikle bu kırılmalıdır. Çünkü yönetimle çalışanlar arasındaki köprü olan bu insanlar, çalışanlar üzerinde en etkili kişilerdir.

Uzmanlar, çalışmaya başlamadan önce bu kademedeki insanlara hangi işin, niçin yapılacağını, yapılan çalışmanın amacını ve yapılması gereken işleri tam olarak anlatması gerekmektedir. Bir uzmanın departman amiri veya şefin dostluğu ve desteğini kazanabilmesi için şunlara dikkat etmesi gerekmektedir(ILO,1992;41):

1. Uzmanlar hiçbir zaman çalışanlara doğrudan emir vermemelidir.
 2. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi konuları dışındaki teknik konulardaki soruların muhatabının şef veya departman amiri olduğu belirtilmeli ve onlara gönderilmelidir.
 3. Uzmanlar, herhangi bir çalışana sonradan amirlerin eleştirisi olarak yorumlanabilecek görüşler açıklamamalıdır.
 4. Uzmanlar, çalışanların kendisini amirlere karşı koz olarak kullanmalarına meydan vermemelidir.
 5. Uzmanlar, etüdü yapılacak işlerde çok deneyimli olsalar bile her zaman departman amirlerinin görüşlerini almalıdırlar.
 6. Her çalışmanın başlangıcında uzmanlar, departman amirleri veya şefler tarafından ilgili çalışanlara tanıtılmalı, kendileri hiçbir zaman bireysel hareket etmemelidir.
- İş etüdü ve çalışanlar: Hareket ve zaman etüdü çalışmalarının ilk yıllarında insanların davranışları pek dikkate alınmamıştır. Sonraki yıllarda davranış bilimciler tarafından yapılan çalışmalarla insanların yeni olaylar karşısında tepkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum özellikle etüd uzmanları tarafından çok dikkate alınması gereken bir konudur.

Davranış bilimcilere göre insanlar, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için belirli davranışlara güdülenmişlerdir. Maslow ' a göre insanların çeşitli ihtiyaçları vardır ve bunlar bir hiyerarşi oluştururlar. En alt kademedен başlamak üzere insanlar temel ihtiyaçları karşılandıkça bir üst basamaktaki ihtiyaçlarını karşılama isteklerini ortaya koymaktadırlar. Bu şekilde her basamaktaki ihtiyaç karşılandıkça bir sonrakine geçilmektedir. Maslow'un bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ikinci grup ihtiyaç, güvenlidir. Güvenlik, iş güvenliği anlamında olduğu kadar fiziksel ve ruhsal sakıncalara karşı korunma duygusu anlamında da düşünülmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması sonucu ortaya çıkan sosyalleşme ihtiyacı konumuzla oldukça yakından ilişkilidir. Bir işletmede çalışanlar sosyalleşme veya bir grubun üyesi olma

ihtiyaçlarını genel olarak işyerlerinde oluşturdukları informal gruplarla gidermektedirler.

Çalışanlar arasındaki informal grupların çeşitlerini çoğaltmak mümkündür. Bu grupların amaçları doğrultusunda çeşitli kuralları vardır ve grup üyeleri de bu kurallara uymaları beklenmektedir. Bu beklentiler bir görevi yerine getirme konusunda olabileceği gibi, arkadaşça ilişkiler için de söz konusu olabilmektedir. İşletme içerisinde yapılacak çalışmalarda grup üyesi bazı çalışanların standartların altında kalacağı ve sonucunda da çalışan yada çalışan gruplarından bazılarının işten çıkarılmaları söz konusu olabilmektedir. Bu durum, etüd uzmanlarının iş güvenliği açısından çoğu zaman çalışanlarla karşı karşıya kalmalarına sebep olabilmektedir. Böyle durumlara düşmemek için etüd uzmanları aşağıdaki konulara dikkat etmelidirler(ILO,1992;45):

- Verimliliği artırma sorununa dengeli bir biçimde yaklaşılmalıdır. İşgücü verimliliğine çok daha fazla önem verilmemelidir. Sorun mevcut işgücü verimliliğinden çok kullanılan makine, teçhizat, üretim alanı, dizayn, malzemelerin ekonomik kullanımı konuları üzerinde yapılmalıdır.
- Uzmanlar yapılacak iyileştirmenin amacı konusunda açık ve dürüst olmalıdırlar.
- Çalışanların yeni yöntemler geliştirilmesinde rol almalarını sağlamak yeni yöntemlerin onaylanmasında kolaylık sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki, çalışanlar kendi işlerinin en uzman kişileridir. Ayrıca etüd çalışmalarında grup üyesi herhangi bir çalışanın iyileştirme çalışmalarını uzmanla birlikte yapmasına izin vermek, sonuçları tartışma imkânı sağlamak suretiyle çalışanların güveni kazanılabilmektedir.
- Üretim süreçlerinin geliştirilmesi çabalarını yapan uzman amacının, sadece verimliliği artırmak değil aynı zamanda iş tatminini de geliştirme olduğunu unutmamalıdır. Bu durumda uzmanlar iş yorgunluğunu azaltıcı konuları göz ardı etmemeli ve bu konuda yeni yöntemler aramalıdır.

➤ İş Etüdü Uzmanı: İyi bir hareket ve zaman etüdü uzmanının işini tam anlamıyla etkili bir şekilde yapabileceği eğitime sahip olması gerekmektedir. Eğitim seviyesi düşük bir uzmanın işindeki başarısı, çalışanlara karşı tutum ve davranışları, teknik bilgi yeterliliği, iletişim başarısı istenilen yeterlilikte olmayacaktır.

Hareket ve zaman etüdü uzmanlarının genel olarak çalışacakları endüstri dalında daha önceden uygulama yapmış olmaları gerekmektedir. Bu özelliği uzmanlara iyileştirme çalışmalarında çalışanların ve oradaki yetkililerin kendisine saygının doğmasına etken olacaktır.

Üretim ve çalışma yöntemlerinde değişiklik yapacak uzmanların yaratıcı bir yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Zaman ve emek tasarrufunu sağlayacak basit düzenlemeler ve araçlar bulabilmelidir.

Yukarıda belirtilen özelliklerin dışında bir uzmanda bulunması gereken nitelikleri şöyle sıralayabiliriz(ILO,1992:47):

1. İçtenlik ve dürüstlük,
2. İstek; yaptığı işi gerçekten sevmeli ve çevresindekilere bunu hissettirmelidir.
3. İnsanlarla kolay ilişki ve yakınlık kurabilme,
4. İncelik,
5. İyi bir fiziki görünüş,
6. Kendine güven.

1.2. VERİMLİLİK

1.2.1. Verimlilik Kavramı

Bugüne kadar verimlilik kavramı üzerinde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu nedenle, verimliliğin tam ve kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Zorluğun nedeni ise, üretim kavramının farklı anlaşılmasından ve üretim faktörlerinin

birbirinden kesin bir sınırla ayıramamasından ileri gelmektedir(Tözün ve diğer.,1991:3-4). Literatür incelemesi yapıldığında konu ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmasına rağmen aynı anlamı verdiği görülmektedir.

Verimlilik, genel bir tanımla, üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir(Prokopenko,2001:3).

Verimlilik bir başka kaynakta Lawrence Aft tarafından, aynı kaynaklarla daha fazla üretmek olarak ifade edilmiştir(Aft,1983:5). Bir başka tanım ise, verimliliği artırmayı, aynı ürünü en az kaynakla elde etmek yada en az kaynakla daha fazla ürün sağlamak olarak açıklamaktadır(Okumuş,1993:76).

Verimlilik, girdiler(input) ile çıktılar(output) arasındaki oran olduğuna göre girdi miktarındaki artışa paralel olarak çıktı miktarı da artıyorsa verimlilik düzeyinde bir değişiklik olmamaktadır. Üretimde, üretim faktörlerinin(insangücü, toprak, hammadde, sermaye vb.) miktarının en az, ortaya çıkan mal ve hizmetin en üst seviyeye ulaştırılması durumunda bir verimlilikten söz edilebilmektedir(Özdemir,1991:70).

Verimlilik, bazı kaynaklarda da ölçüm kolaylığı açısından kolay bir yöntem olan üretim faktörlerinin bir veya birkaçının birleşimiyle değerlendirilmektedir. Uygulamada ölçme ve yorum kolaylığı açısından en çok rastlanan verimlilik ölçüsü insangücü/işçiliktir. Bu nedenle verimlilik, kişi başına sağlanan fayda olarak da tanımlanmaktadır(Kobu,1999:580).

Tüm bu tanımlar ışığında işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri verimli çalışmalarına bağlıdır denilebilmektedir. İşletmelerin üst kademe yöneticileri için verimlilik bir karşılaştırma aracıdır. İşletmede karar vericiler genel olarak üretimi, tüketilen kaynaklarla mukayese etmektedirler. Dolayısıyla verimlilik esas olarak, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçüde rasyonel, ve ne derecede etkili kullanıldığını ortaya koyan bir gösterge olarak ifade edilirse, bu gösterge mutlak değil, nispi olarak ele alındığında daha çok anlam

taşımaktadır. Çeşitli hesaplamalar sonunda ortaya çıkan verimlilik oranları, tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu göstergeleri karşılaştırmalı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar; işletmedeki diğer bölümler, değişik işletmeler, sektörler arasında yapılabileceği gibi sektör ortalamaları, geçmiş yıllar ve standartlarla da yapılmalıdır(Akıba,Suito,1991:54).

Verimlilik artışı veya işletme çalışmalarında bir verimlilikten söz edebilmek için aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşılabildiğinin kapsamlı bir ölçüsü olarak değerlendirilebilmektedir(Lowler,1985:36);

Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi,

Etkenlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı,

Etkililik: Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen,

Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

Yukarıda yapılan açıklamalara ilave olarak verimlilik kavramına bir de “işletme ve yönetim bakış açıları” ile ele almak gerekirse;

Bir işletmenin verimliliği, mal ve hizmet üretimini en az kaynak kullanımı ile giderek daha yüksek performans düzeyinde gerçekleştirme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim, verimliliğin, doğru zaman diliminde ve önceden tanımlanmış kalite standartlarına uygun olarak doğru miktarda mal ve hizmet üretimine, fiziki ve beyin gücünü en doğru bir biçimde kullanarak gerçekleştirme becerisine öncülük eden bir kavram olarak yorumlanmaktadır(Akal,2001:4).

Yukarıdaki açıklamalarda geniş bir biçimde verimliliğin ne olduğu konusuna değindikten sonra “verimlilik ne değildir?” diye bir soru irdelenecek olursa;

- Verimlilik, yalnızca üretimin arttırılması demek değildir.
- Verimlilik, daha çok çalışmak demek değildir. Verimlilik, belirli bir

işin eldeki kaynakları en etken bir biçimde kullanarak, olası en kısa süre içinde tamamlanması anlamına geldiği için, verimlilik daha çok çalışmak değil, daha akılcı çalışmaktır.

- Verimlilik, verim, kârlılık, ekonomiklik, etkenlik ve etkililik demek değildir.

Verim; üretim süreci sonunda elde edilen çıktının büyüklüğü,

Kârlılık; Belirli bir dönem sonunda elde edilebilen kârın bu dönem boyunca kullanılan sermaye değeri toplamına bölünmesi ile hesaplanabilen bir orandır.

Ekonomiklik; Belirli bir dönem sonunda elde edilen satış hasılatının bu dönem boyunca yapılan harcamaların toplamına bölünmesiyle hesaplanabilen bir orandır.

Etkenlik; Üretim süreci sonunda elde edilen çıktının, elde edilmesi beklenen standart çıktıya oranıdır.

Etkililik; Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen şeklinde tanımlanabilir.

Görüldüğü gibi ele alınan kavramlar birbirinden oldukça farklı anlamlar ifade etmektedir. Örneğin, bir işletmenin verimlilik düzeyi son derece düşükken, kârlılık yada ekonomiklik düzeyleri yüksek yada düşük bir durumda olabilmektedir.

1.2.2. Verimliliğin Tarihi Gelişimi ve Önemi

İktisatçıların birkaç yüzyıldan beri ilgilendikleri verimlilik kavramı ekonomik olayların tanımlanması, açıklanması ve izlenmesinde çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Yaşadığımız yüzyılda verimliliğe duyulan ilgi, İkinci Dünya Savaşı'na kadar teknolojinin istihdam üzerinde yarattığı olumsuz etkiden ve bundan doğacak ekonomik durgunluk olasılığından kaynaklanmakta iken, savaş ve sonrası dönemde verimlilik, gelir artırıcı yönünden dolayı ilgi çekmeye başlamıştır.

Dünyada “prodüktivite” sözcüğünün bugünküne yakın bir anlamda ilk kez ne zaman kullanıldığı sorusunun yanıtı, bir Fransız bilim adamı, Fransa Bilimler Enstitüsü üyesi Prof. Jean Fourastie tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, hemen hemen bugünküne benzer bir anlamda prodüktivite ilk kez 16. yüzyılda kullanılmıştır. Kullanan ise Alman doktor ve mühendis George

Bauerdir. 1556'da yayımlanan De re Metallica adlı kitabı, hem mineraloji diye bilinen bilimin temellerini atan, hem de “prodüktivite” sözcüğünü bugünküne yakın bir anlamda kullanan ilk kaynaktır(Akal,2001:8).

Verimlilik, daha sonraki dönemlerde, özellikle Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışı ve yayılması ile birlikte, hem sanayide üretim faaliyetlerinin içinde, uygulamadan kaynaklanan ve uygulamayı etkileyen yöntem ve tekniklerin geliştirilmesiyle pratik bir varoluş kazanmış, hem de bunların düşünsel plandaki yansımaları olarak ve ekonomi biliminin doğup gelişmesi çerçevesinde teorik düzeyde gelişme göstermeye başlamıştır. Ekonomi biliminin ilk büyük ismi olan İskoçya'lı Adam Smith tarihin en çok okunmuş ekonomi kitaplarından biri olan ünlü eseri Milletlerin Zenginliği'nde, ekonomik büyümede verimlilik artışının rolünü şöyle açıklamıştır: “Her hangi bir ulusun toprağının veya emeğin yıllık ürünü değer olarak, ya onun üretken işçilerinin sayısının ya da daha önce istihdam edilmiş işçilerin üretici güçlerinin artırılması yoluyla(...), ya çalışmayı kolaylaştıran ve kısaltan bazı makine ve aletlerin eklenmesi ve geliştirilmesi ya da istihdamın daha uygun dağılımı sonucunda artırılabilir, başka bir yolla değil.”(Odabaşı,1997:17).

Verimlilik, tanımlanması kolay, hesaplanması zor bir “başarı ölçüsü” olarak öteden beri bilinen ve tartışılan bir kavramdır. Fakat son yıllarda küreselleşme fikri ile önemi iyice artmıştır. Artık Belek'te faaliyet gösteren bir işletmenin rakibi sadece o bölgedeki oteller değil, çevre turizm beldeleri, iller ve hatta çevre ülke destinasyonlarıdır.

Böyle bir rekabet ortamında verimlilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü verimli çalışma maliyet etkinliği geliştirmekte, bu da rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu bağlamda verimlilik artışları ile üretim artışları aynı anlama gelmekte ve verimliliği arttırırken maliyetleri de kontrol altında tutabilen işletmeler üstünlük sağlamaktadır(Akal,2001:9).

Kalite ve verimlilik, hangi iş kolunda olursa olsun, bir işletmenin rekabet şartları karşısında tutunabilmesinin temel koşullarıdır. Hızlı rekabet ortamında, pek

çok yatırımın olduğu otelcilik sektöründe de var olabilmek için seçme şansına sahip müşterilerin aradığı nitelikte mal ve hizmetleri istenilen standartta, uygun maliyetle üretilip sunabilmek ve bunda süreklilik sağlayabilmek çok önemlidir.

Son yıllarda işletmelerin yönetici seçimlerinde aranılan yönetici profilinde değişimler göze çarpmaktadır. Gerek kişiliği, gerek davranışları ve gerekse bilgilerinin niteliği geçmişteki yöneticilerinkinden oldukça farklıdır. Yönetici elindeki her türlü kaynağı en verimli biçimde kullanma görevini icra etmekte, dolayısıyla verimlilik/ prodüktivite onun temel amaçlarından ilk sırada gelmektedir. Özellikle üretim ünitesinin başında bulunan yönetici için elindeki insan gücü, malzeme ve makine kullanımındaki etkinlik başarıyı oluşturan en önemli girdiler olarak kabul edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde hemen her alanda çalışan yöneticiye verimlilik ile ilgili konularda alışkanlık ve tecrübe kazandırabilmek için “iş etüdü/üretim süreçlerinin geliştirilmesi” konusu öğretilmektedir. Çünkü üretim süreçlerinin geliştirilmesi, verimliliğe en fazla yardımcı olan yönetim tekniklerinden biridir. Bu yaklaşım yöneticiye konulara prodüktivite açısından bakma yeteneği kazandırmaktadır (Tiftik,Erkanlı,1977:3).

1.2.3. Verimliliğin Artırılması

Verimlilik artışları çoğu zaman çok düşük seviyelerde etkisini gösterebilmektedir. Bu konuda elde edilebilecek en küçük faydalar bile küçümsenemeyecek derecede önemlidir. Ancak bu faydalar elde edilmeye çalışılırken bir takım faktörlerin etkisinde kalınmaktadır. Bu faktörler dikkate alınmadan yapılacak çalışmaların sonuçları, ulaşılması gereken hedeflerden farklı bir seviyede ortaya çıkabilmektedir.

Verimlilik artışı aynı zamanda gelişigüzel bir takım faaliyetlerle ulaşılan bir sonuç değildir. Her işin bir metodolojisi olduğuna göre verimlilik artışının sağlanmasında da böyle bir durumun varlığı dikkate alınmalıdır. Bu konuda eğer birtakım çalışmalara başlanmak isteniyorsa ne gibi metotlardan faydalandığının da bilinmesi gereklidir(Akal,2001:12).

1.2.3.1. Verimliliğin Artırılmasında Etkili Olan Faktörler

Verimlilik artışı yalnızca işleri daha iyi yapmak değil, daha önemlisi, doğru işleri daha iyi yapmaktır.

Üretim süreci, karmaşık, uyarlamacı ve süre giden bir sosyal sistemdir. İşgücü, sermaye ve sosyo-örgütsel çevre arası ilişkiler dengelendiği ve bir bütünlük kazandığı zaman önemlidir. Verimlilik artışı, sosyo-üretim sisteminin temel faktörlerini belirleme ve kullanımında göstereceğimiz başarıya bağlıdır. Bu amaçla üç temel verimlilik faktörü grubunu ayırt etmek gerekmektedir. Bunlar(Prokopenko,2001;11) ;

- İşle ilgili,
- Kaynakla ilgili,
- Çevre ile ilgili'dir.

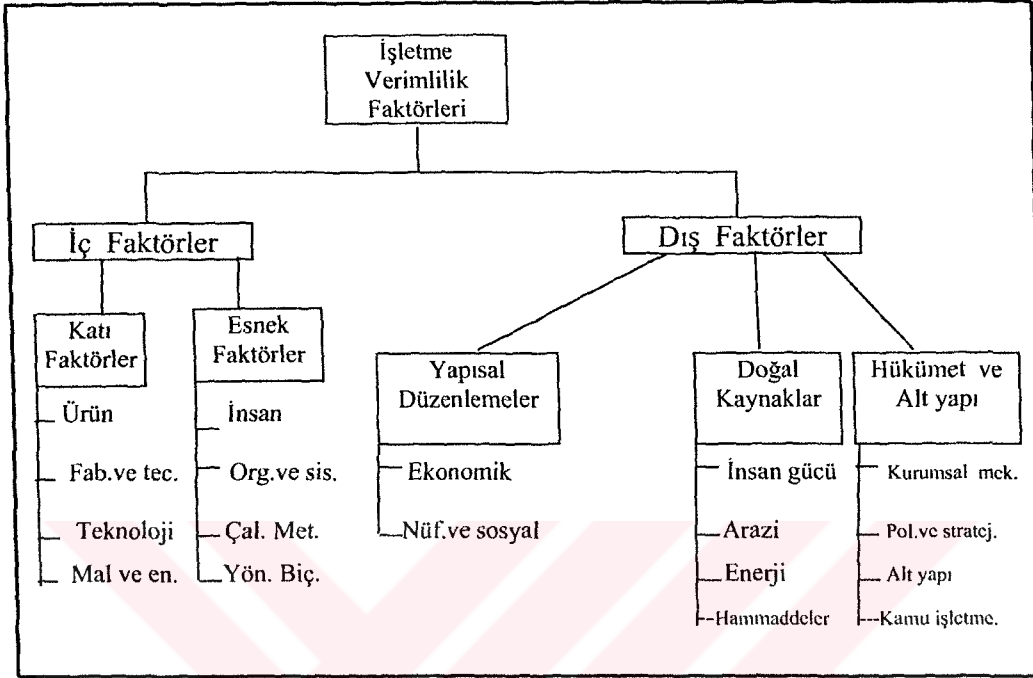
Yönetisel faktörlerin ekonomik analizi açısından yöneticilerin denetleyebilecekleri faktörleri ayırt etmelerine yardımcı olacak bir sınıflandırma ise daha önemlidir. Bu şekilde analiz edilmesi ve ilgilenilmesi gereken faktör sayısı büyük ölçüde azalacaktır.

Verimlilik faktörleri iki temel gruba ayrılmıştır;

- Dış(denetlenemeyen) faktörler,
- İç(denetlenebilen) faktörlerdir.

Verimlilik artırmada ilk adım, bu faktör grubu içinde sorun yaratan alanları saptamak ve ikinci adım ise, bunlar arasında denetlenebilir faktörleri ayırt etmektir.

Aşağıda şekil 2’de verimlilik artışının temel kaynağı olan faktörlerin tümünü kapsayan bir şema verilmiştir.



Şekil 2: İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli
(Prokopenko.2001:12).

1.2.3.2. Verimliliğin Artırılmasında Kullanılan Teknikler

İşletmelerde yöneticilerin amacı, üretim faktörlerinden en iyi şekilde yararlanabilmektir. Bu amacı gerçekleştirmeye çalışırken, işletmedeki bütün çalışanların katkısı önemlidir ve üretim kaynaklarından tam anlamıyla yararlanabilmek için verimlilik düzeyinin mümkün olan en üst düzeyde tutulması ve dolayısıyla tesisin her bölümünün bütün yönleriyle verimli çalıştırılması gerekir.

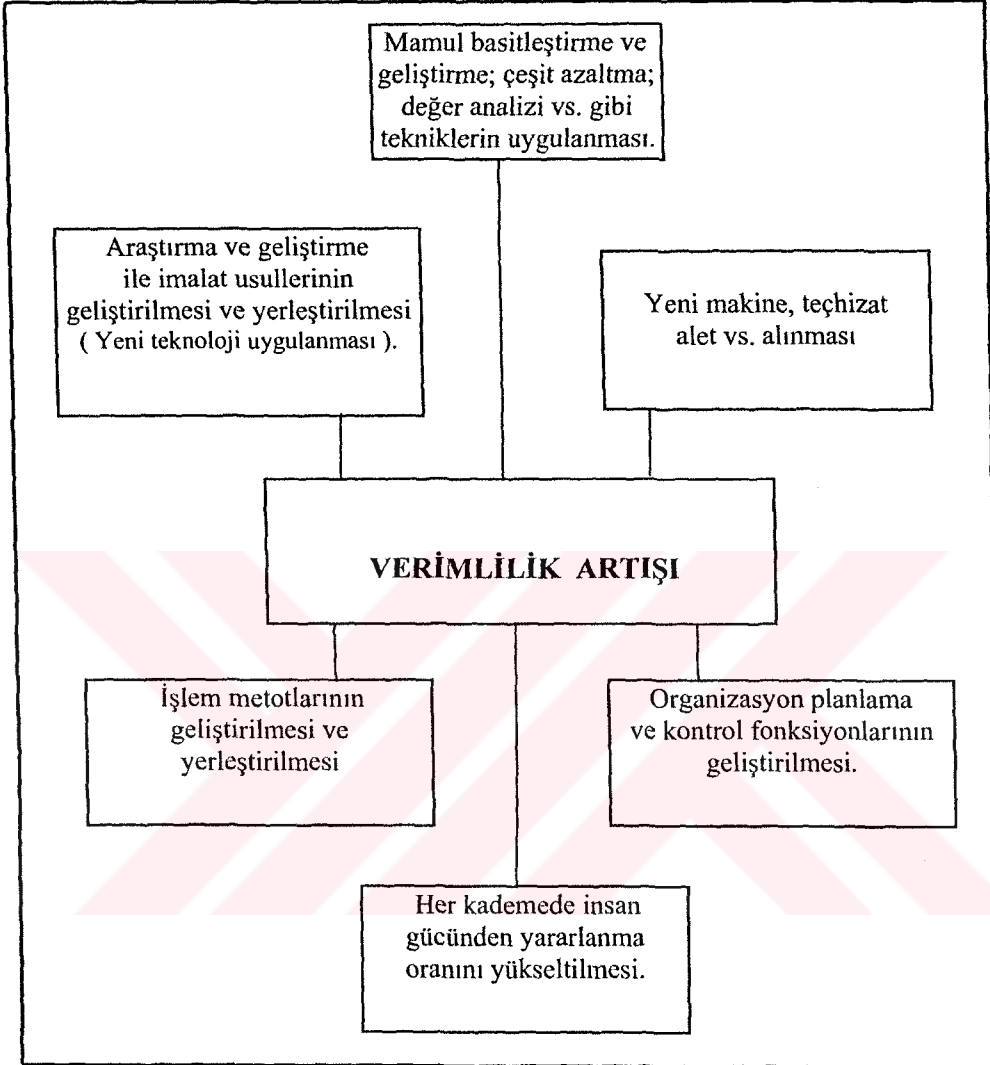
Genel verimliliği arttırmak için düşünülen çarelerin bir kısmı, yeni yatırımlar gerektirir veya belirli masraf kapıları açar. Örneğin, birim zaman içindeki üretim miktarı çok daha fazla olan yeni ve modern makine veya teçhizat alınarak *prodüktiviteyi arttırmak* her zaman mümkündür. Diğer taraftan yeni bir yatırıma gitmeden mevcut kaynakları daha verimli kullanmanın yollarını aramak, bulmak ve bunları uygulayarak *prodüktiviteyi arttırmanın* yolları da vardır. Nitekim insan gücü etkinliğinin veya başka bir deyişle

işçiden yararlanma yüzdesinin yükseltilmesi, imalat planlama ve kontrol fonksiyonlarının geliştirilmesi ve yeni çalışma metotları bulunarak işin daha kolay ve çabuk yapılmasının sağlanması yoluyla eldeki kaynakların kullanılma verimi arttırılabilir. Ancak akla gelen her çarenin ekonomik bir süzgeçten geçirilmesi ve uzun dönemdeki muhtemel etkileri de göz önüne alınarak kârlı olanın uygulanması gerekir. Verimliliği arttıran çareler genellikle altı ana grupta toplanmaktadır(Akal,2001:14);

- 1- Araştırma ve geliştirme ile imalat süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanması (yeni teknoloji uygulaması),
- 2- Yeni makine, teçhizat, alet vs. ile üretim yollarının geliştirilmesi,
- 3- Mamul basitleştirme ve mamul geliştirme, (çeşit azaltılması, değer analizi vb. tekniklerin uygulanması),
- 4- Çalışma metotlarının geliştirilmesi,
- 5- Her kademede insan gücünden yararlanma oranının yükseltilmesi.
- 6- Organizasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarının geliştirilmesi.

Verimlilik artışında kullanılan yollar şekil 3'te şematik olarak gösterilmiştir. Yukarıda üç yol genellikle uzun dönemli çözümlerdir ve büyük masraf, yatırım gerektirmektedirler. Diğer taraftan 4,5,ve 6. sıralarda belirtilen yöntemler hem kısa vade de gerçekleştirilecek çözümlerdir ve hem de büyük harcamalar gerektirmezler.

Verimliliğin artırılmasında kullanılan yollar kısaca açıklandıktan sonra bu amacın gerçekleştirilmesinde araç olarak kullanılan verimlilik artırma tekniklerine de aynı şekilde kısaca değinilecek olursa; uygulamada kullanılan teknikler çoğunlukla bilgi toplama ve iş etkinliğini artırma amacına yöneliktir. Kullanılan yöntemler iki grupta incelenmektedir(Prokopenko,2001:149-187);



Şekil 3 : Verimliliği Etkileyen Faktörler (Tiftik,Erkanlı,1977:3).

1. Teknik yaklaşım; mühendislik teknikleri ve ekonomik analiz

- Üretim süreçlerinin geliştirilmesi/iş etüdü,
 - Hareket etüdü
 - Zaman etüdü
- İş basitleştirme,
- Pareto analizi,

- Tam zamanında üretim,
- Değer analizi,
- Maliyet-fayda analizi,
- Sıfır bazlı bütçe,
- Maliyet-verimlilik tahsisi.

2. Davranışsal teknikler;

- Örgüt geliştirme,
- Beyin fırtınası,
- Güç alanı analizi,
- Nominal gruplama tekniği.

II. BÖLÜM

HAREKET ETÜDÜ

2.1. HAREKET ETÜDÜNE GİRİŞ VE TANIMI

Günümüz işletmelerinin en önemli problemleri, işletmelerin verimliliklerini yükselterek maliyetlerini düşürmek ve üretimi artırmaktır. İşletmelerde verimliliği artırarak maliyetleri düşürmenin en iyi yolu mevcut üretim süreçlerinin daha fazla iyileştirilmesidir. Üretim faaliyetlerindeki süreçleri ve işlemleri inceleyerek gereksiz hareketleri ve işlemleri ortadan kaldırmak, gerekli işlem ve elemanları uygun bir şekilde birleştirip basitleştirerek veya gerektiğinde yapılan işlemlerin sırasını değiştirerek yeniden düzenlemek suretiyle verimliliği artırmak mümkündür. Çalışma konusu sanayi işletmelerinde ortaya çıkmış olsa da günümüzde hizmet sektöründe de başarı ile kullanılır hale gelmiştir. Özellikle otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsurun insan olduğu dikkate alınırsa, konunun önemi daha da artmaktadır. Zira insanlar yaş, cinsiyet, eğitim ve fiziki yapıları itibarıyla çalışma alanlarında birbirinden farklı performans gösterebilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde bu konu oldukça önem arz etmektedir(Çetiner,1995:138).

Hareket etüdü, daha kolay ve daha etken yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların sistematik olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir.

Bir başka tanıma göre hareket etüdü; işin birim başına daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacı ile bütün faaliyetlerin sistematik olarak incelenmesi ve geliştirilmesidir (Kobu,1999:330).

Otel işletmeleri için hareket etüdü; çalışanlar, kullanılan araç ve gereçler, malzemenin üretilip ve hizmetin sunulduğu alanda yapılan bütün hareketlerden verilen hizmetin kalitesini düşürmeden en üst düzeyde faydalanmayı amaçlamaktadır. Otel işletmelerinin özelliği gereği gereksiz hareketlerin azaltılması,

personelin gereksiz yorulmasının önüne geçilmesi ve işin zamanında yapılması açısından daha büyük önem arz etmektedir (Yıldız,2003:3).

Hareket etüdü işgücünün yoğun yani emek yoğun olduğu bu tür hizmet işletmelerinin her bölümündü kullanılabilmektedir. Otel işletmelerinde hareket etüdü tekniklerinin kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir(Akoğlu,1991:2);

- Yemek fiyatlarının belirlenmesinde,
- Yemeklerin hazırlanmasında,
- Yiyecek ve içecek servisinde,
- Önbüro kayıtlarının tutulmasında,
- Çamaşırhanede sağlıklı iş akışının sağlanmasında,
- Tehlikeli iş alanlarının ortadan kaldırılmasında,
- Rezervasyon işlemlerinin hazırlanmasında,
- Önbüro kullanılan formların basitleştirilmesinde,
- Oda planlarının iş akımını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesinde,
- Mutfak alanlarının düzenlenmesinde,
- Önbüro ve kat hizmetleri departmanları arasındaki bilgi akışının kolaylaştırılmasında,
- Personel kayıtlarının sağlıklı bir şekilde tutulmasında,
- Restaurant yerleşim planlarının iş akımını kolaylaştıracak biçimde düzenlenmesinde,
- Üretim ünitelerine malzeme akışındaki problemlerin ortadan kaldırılmasında,
- Üretimde malzemelerin işlem sırasına göre dizilişinde vb. gibi.

Her tekniğin veya incelemenin kendine özgü bir disiplin veya sistemi vardır. Hareket etüdü de bir sistematik çalışma olarak kabul edilmektedir. Sistematik olarak yapılan araştırmaların hemen hepsinde aynı temel faaliyetler belirli bir sıraya göre yürütülmektedir. Çözümlenecek bir problem incelenirken, belli ve düzenli bir çözümleme sırası olmalıdır. Bu sıra şöyle özetlenebilir(Barnes,1980:50);

1. Problemin tanımlanması,
2. Problemle ilgili bilgilerin toplanması,
3. Toplanan bilgilerin düzenlenip analiz edilmesi,
4. Alternatif çözümlerin bulunması ve kararlaştırılması,
5. En uygun alternatif çözümün belirlenmesi,
6. Uygulama,
7. Gelişmelerin incelenerek, düzeltici kararların alınması.

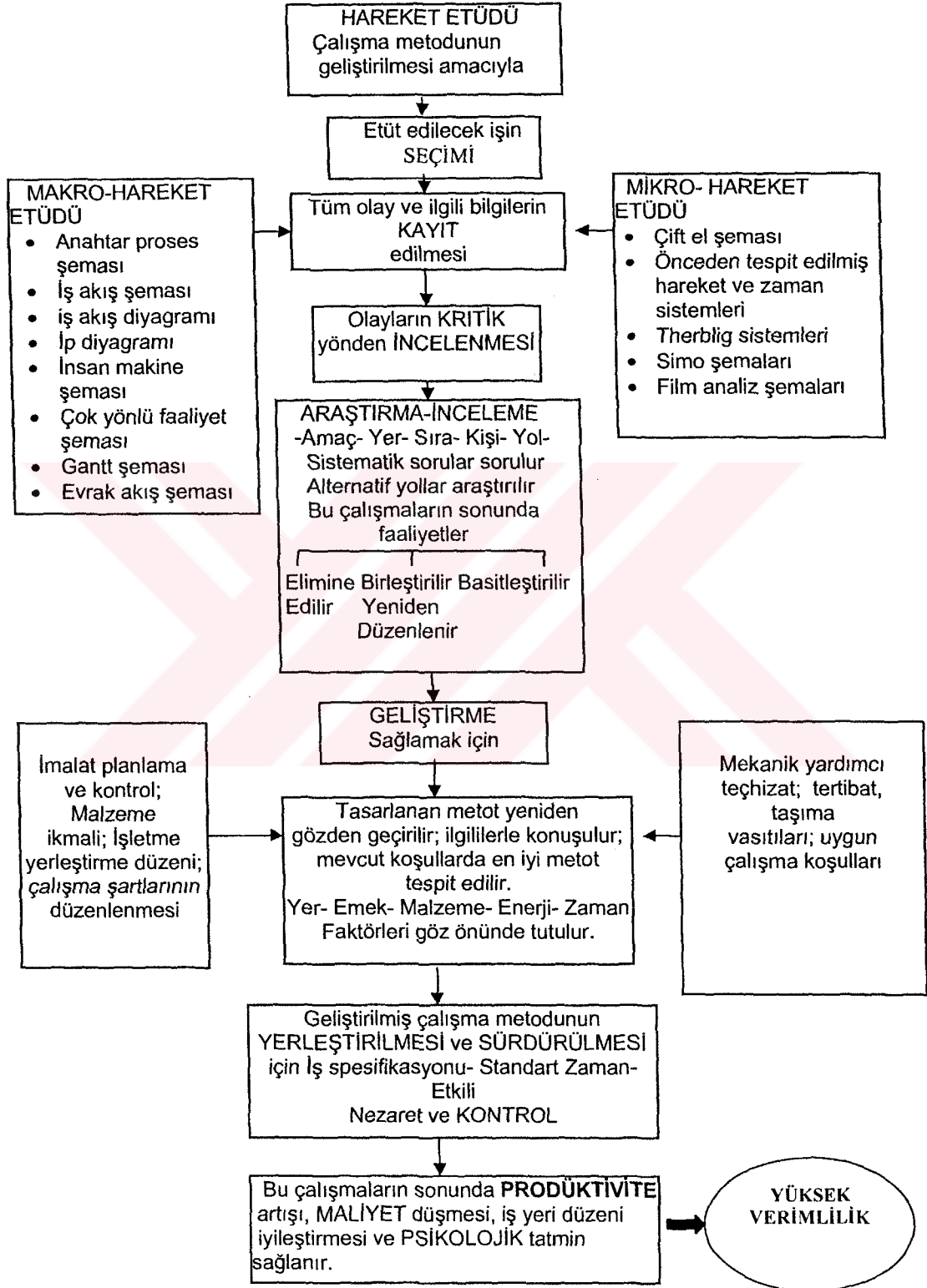
Her tekniğin, sistematik araştırmanın ve incelemenin farklı, kendine özgü bir disiplin veya sisteminin olduğu yukarıda belirtilmişti. Hareket etüdü içinde özel bir sistematik çalışma yöntemi geliştirilmiştir. Hareket etüdünün uygulama aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(Akal,2002:20):

1. Etüdü yapılacak işin SEÇİLMESİ,
2. İşin özelliklerini belirleyen bilgilerin toplanması ve KAYDEDİLMESİ,
3. Amaca en uygun tekniği kullanarak olayların eşleştirilmesi ve belli bir sıra dahilinde İNCELENMESİ,
4. En iyi üretim yönteminin GELİŞTİRİLMESİ,
5. Yeni yöntemin UYGULANMASI,
6. Standart uygulamanın düzenli kontrollerle SÜRDÜRÜLMESİ.

Hareket etüdünün uygulanmasında yukarıda sıralanan aşamaların hiçbirisi göz ardı edilmemelidir. Kapsamlarında olduğu kadar, sıralarına da dikkat etmek, incelemede başarı sağlamak için önemlidir(ILO,1992:84). Hareket etüdünün şematik olarak süreci şekil 4' te görülmektedir.

2.1.1. Hareket Etüdü Yapılacak İşin Seçimi

Belli bir işin etüdünün yapılıp yapılmayacağı belirlenirken bazı etmenler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu etmenler sırasıyla; ekonomik etmenler, teknik etmenler ve kişisel tepkilerdir.



Şekil 4: Hareket etüdünün şematik şekli (Akal.2002:21)

Etüdü yapılacak bir işin seçiminde ekonomik etmenler her zaman önemli olmuştur. Yapılacak çalışmanın her zaman ekonomik yönden tatmin düzeyi yüksek değildir. Bu tip durumlarda yapılan çalışmanın sonucu zaman kaybından başka bir şey olmamaktadır. İşe başlamadan önce bu tip çalışmaların çıktısının iyi analiz edilmesi ve gerçekten böyle bir çalışmaya ihtiyacın olup olmadığı araştırılmalıdır(Turner ve diğer., 1987:137).

Teknik etmenler ekonomik etmenlere göre daha açıktır. Etüt için yeterli teknik bilgiye sahip olmak en önemli noktadır. Etüt çalışmasını yapacak kişinin o alanda çalışıp çalışmadığı, yapılacak iyileştirme çalışması konusunda yeterli teknik ve pratik bilgiye sahip olup olmadığı çok önemlidir. Örneğin; bir otelin restaurantında işlerin belirli bir sıraya konulması, yerleşim planının yeniden düzenlenmesi, işlem basamaklarının yeniden düzenlenmesi, personel nasıl hareket ederse daha az çaba sarf eder ve eksiksiz servis hizmeti görür vb. hep uzman birinin tavsiyeleri ve bilgileri ile ortaya çıkartılabilmektedir.

Kişisel tepkiler dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden bir diğeridir. Daha önceki konularda da ayrıntılı olarak açıklandığı gibi çalışanların değişime karşı bir önyargıları ve tepkileri olmaktadır. Bu konu değişimin ve iyileştirmenin önemini, sonucunda ortaya çıkacak verimliliği, yine sonucunda ortaya çıkacak faydaları çalışanlar, sendika temsilcileri ve yönetici kademesindeki insanların bilgilendirilmeleri ve inandırılmaları yoluyla çözümlenebilmektedir. Eğer belirli bir işin incelenmesi, çalışanlar arasında huzursuzluğa ve rahatsızlığa açıkça yol açacaksa ekonomik bakımdan ne kadar yarar sağlayacak olursa olsun, terk edilmelidir. Eğer diğer çalışmalarda başarı kazanılırsa ve sağlanan yararlar çalışanlarca açıkça görülebilirse, görüşler değişecek ve zamanla hareket etüdü tek seçim olarak kabul edilecektir.

2.1.2. Hareket Etüdü Yapılacak İşlerin Kaydedilmesi

Etüt edilecek işin seçiminden sonra temel sıradaki ikinci basamak, uygulanan yöntemde yer alan bütün olayların kaydedilmesidir. Bütün çalışmanın başarısı, bu

olayları doğru bir şekilde kaydetmeye bağlıdır. Çünkü bu kayıtlar hem olayların analiz edilerek incelenmesine hem de düzeltilen yöntemin geliştirilmesine ilişkin bilgileri içermektedir. Bu nedenle kayıtların anlaşılır ve açık bilgiler vermesi gerekmektedir.

Hareket etüdü yapacak uzmanın çoğu zaman bir otel işletmesinin yiyecek-içecek ünitesi ve önbüro da yapılan işlerin tamamını bilmesine imkân yoktur. Üstelik iyileştirme ve basitleştirme çalışmaları daima sınırlı zaman dilimi içinde yapılmaktadır. Bu nedenlerle, çalışmalara ait bilgilerin sistematik bir şekilde toplanmasını sağlamak için çeşitli grafik araçlardan yararlanılmaktadır. İlerleyen konularda incelenecek olan bu araçların genel amacı faaliyetlerin ayrıntıları ile kolaylıkla görülüp karşılaştırılmasını sağlamaktır(Kobu,1999:334).

Şemalar ve diyagramlar kayıt teknikleri içinde en çok kullanılanlardır. Her bir özel bir amaca göre kullanılan çok çeşitli standart şema tipleri vardır. Bu şema diyagramlar şu şekilde sıralanabilir(ILO,1992,92);

- A. Süreç sırasını gösteren şemalar
 - Temel süreç şeması
 - İş akış şeması: işçi, malzeme, donatım
 - İki el süreç şeması
- B. Zaman ölçekli şemalar
 - Çoklu etkinlik şeması
 - P.M.T.S.(Önceden belirlenmiş hareket ve zaman süreçleri)
- C. Hareketleri gösteren diyagramlar
 - Akım diyagramı
 - İp diyagramı
 - Cyclegraph

Süreç içerisinde sırayı – işlerin yapılışında ard arda gelen basamakları- kaydeden şemalar; sadece işlem basamaklarını gösterir fakat olayları ölçekli olarak göstermemektedirler.

Olayları bir zaman ölçeğine ve aynı zamanda sırasına göre kaydeden şemalar; bu tip şemalar birbiri ile ilişkili olayların daha kolay incelenmesini sağlamaktadırlar(Kanawaty,1997:92).

2.1.3.Hareket Etüdü Yapılacak İşlerin İncelenmesi

Üretimle ilgili işlem, taşıma, depolama, kontrol gibi bütün faaliyetler ayrıntılı olarak incelenmektedir. Aksayan noktaların belirlenmesinde pek çoğu basit mantığa dayanan Hareket Ekonomisi Prensipleri uygulanmaktadır. Her faaliyet için bu prensiplerin ışığı altında bazı elemanter sorulara yeterli cevaplar verilmeye çalışılmaktadır. Bu sorular şöyle sıralanabilir (Kobu,1999:334):

1. Ne yapılmalıdır? Bu işin yapılmasındaki faaliyetlerin hepsi gerçekten gereklidir? İşin niteliğini bozmadan bazıları ELİMİNE edilebilir mi?
2. Neden yapılmaktadır? Faaliyetlerin her birinin bir amacı var mıdır? İki veya daha fazlasını BİRLEŞTİRMEK sureti ile faaliyet sayısını azaltma imkânı varmıdır?
3. Nerede yapılmalıdır? İşlemin yapıldığı yeri veya diğerlerine göre SIRASINI DEĞİŞTİRMEK basitleştirme sağlayabiliyor mu?
4. Kim yapıyor? İş yapan kişinin işe uygunluk derecesi nedir? İş başka birine vermekle BASİTLEŞTİRMEK veya yük dağılımını dengelemek imkânı varmıdır?
5. Ne zaman yapılıyor? İşin yapılış zamanı uygun mudur? Daha önce veya sonra yapılmasının olumlu bir etkisi varmıdır?
6. Nasıl yapılıyor? İş oluşturan elemanter faaliyetler nelerdir? Bunları basitleştirme imkânı varmıdır?

Yukarıda bahsi geçen hareket ekonomisi prensipleri, insan ve kullandığı makine ile araç ve gereçlerden oluşan sistemde işin görülmesi esnasında yapılan hareketlerin zaman ve enerji bakımından en ekonomik biçimde yerine getirilmesi amacına yöneliktir. İlk defa Gilbreth'ler tarafından kullanılan bu prensipler, zamanla

yapılan ufak değişikliklerle bugüne kadar uygulanmaya devam edilmiştir(Sower,1995:47).

Gilbreth'ler tarafından ilk olarak kullanılan hareket ekonomisi prensipleri Ralph Barnes tarafından geliştirilmiştir. Barnes, prensipleri üç kategori altında toplamıştır(Kadota,Sakamoto,1991:1417):

1. İnsan vücudunun kullanılmasına ilişkin prensipler,
2. İşyerinin düzenlenmesine ilişkin prensipler,
3. Araç ve gerecin düzenlenmesine ilişkin prensipler.

Hareket ekonomisi prensiplerinin uygulandıkları yerler göre üç ayrı kategoriye ayrılmıştır. Sırasıyla bu kategoriler ve prensipler şu şekildedir(Hicks.1994:52):

1. İnsan vücudunun kullanılmasına ilişkin prensipler:

1. Her iki elde aynı anda harekete geçmeli ve hareketi aynı anda tamamlamalıdır.
2. İki el dinlenme zamanları dışında aynı anda boş kalmalıdır.
3. Kolların hareketi simetrik ve zıt yönlü olmalı, hareket aynı anda yapılmalıdır.
4. Ellerin mümkün olduğu kadar basit ve küçük hareketlerle iş görmeleri sağlanmalıdır.
5. Çalışanlara yardımcı olacak araçlar her yerde aynı şekilde kullanılmalı, kas gücü ile yenilecek direnç en aza indirilmelidir.
6. Ellerin düzgün ve kesiksiz hareketler yapması sağlanmalı, yönü ani ve keskin değişen hareketlerden kaçınılmalıdır.
7. Serbest hareketlerin, sınırlı yada kontrollü hareketlerden daha hızlı, kolay ve duyarlı olduğu göz önüne alınmalıdır.
8. Hareketler için düzgün ve otomatik yapılmasını sağlamak amacı ile doğal ritme uygun düzenlenmelidir.

II. İşyeri düzenine ilişkin prensipler:

9. Çalışma yeri, çalışanın en az göz hareketini gerektirecek uygun bir görüş alanı içine yerleştirilmelidir.

10. Araçlar ve gereçler aramayı azaltmak için önceden uygun yere konup, kolaylıkla ulaşılabilecek bir şekilde düzenlenmelidir.

11. Malzemeyi kullanma noktasına getirmek için kayma veya uygun hareketli araçlar kullanılmalıdır.

12. Araçlar ve gereçler çalışanların en geniş çalışma alanı içine yerleştirilmelidir. Mümkün olduğunca çalışanlara yakın olması sağlanmalıdır.

13. Araç ve gereçler en iyi hareket sırasını sağlayacak biçimde düzenlenmelidir.

14. Yerleştirme, araç ve gereç çalışanların normal görüş açısı içinde kalacak şekilde yapılmalı ve yeterli aydınlatma sağlanmalıdır (Bkz.Şekil:5).

15. Çalışma yerinin yüksekliği uygun olmalı ve kullanılan sandalye duruma göre hareket edebilen cinsten, portatif olmalıdır.

16. Oturma yeri, farklı fiziki yapıya sahip insanlara göre kolayca ayarlanabilir özellikte olmalıdır.

III. Araç ve gerecin düzenlenmesine ilişkin prensipler:

17. Ellerin iş yükü, kullanılan çeşitli yardımcı araçlarla azaltılabilmektedir (Vaughn,1985:379).

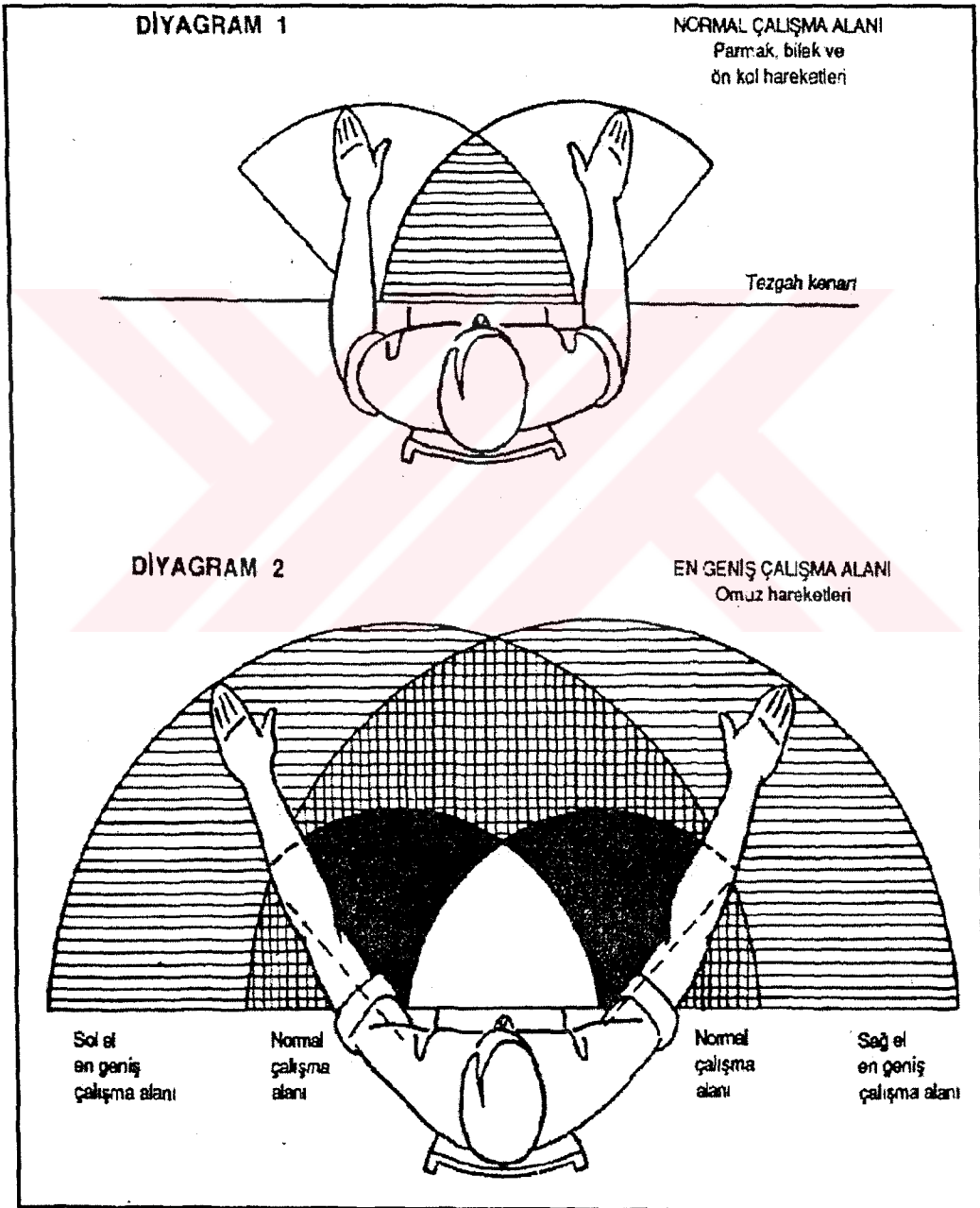
18. Eğer imkân varsa iki veya daha fazla araç birleştirilerek kullanılmalıdır.

19. İmkân varsa araç ve gereçler tekrar yerine konulmalıdır.

20. Her parmağın belirli hareketler yaptığı durumlarda- örneğin daktilo veya klavye kullanırken- iş yükünün parmakların kapasitelerine göre dağıtılması sağlanmalıdır.

21. Araçların tutulmasına sağlayan yüzeylerin ellerin mümkün olduğu kadar fazla temasını sağlayacak şekilde dizaynı sağlanmalıdır.

22. Araçların tutulması, kontrol edilmesi vb. durumlarda çalışanların duruş pozisyonlarında en az değişiklikla en avantajlı hareketin yapılabilmesine imkân sağlayacak yerleşim düzeni sağlanmalıdır.



Şekil 5: Normal ve maksimum çalışma alanları.

Kaynak: Kanawaty,1997:166.

2.1.4. Hareket Etüdü Yapılacak İş İçin Yeni Metodun Geliştirilmesi

Hareket etüdü yapılacak işin her aşaması ayrı ayrı incelenip geliştirme yöntemleri tespit edildikten sonra bunlar tüm olarak yeniden ele alınmaktadır. Yukarıda bahsi geçen bir önceki aşamada yapılan işlemler; eliminasyon, birleştirme, sırasını değiştirme, basitleştirme olanakları üzerinde bir kez daha durulmaktadır. Bu şekilde yapılan çalışmanın sonunda yeni ortaya çıkan yöntemin maliyeti ve eski yöntemle göre sağlayacağı tasarruf hesaplanabilmektedir. Bununla birlikte yeni metodun; sarf edilen malzeme, işçilik, makine-teçhizat, ürün kalitesi ve iş emniyeti açısından olumlu etkileri, mümkünse maliyet cinsinden ayrıntılı olarak belirlenebilmektedir (Kobu,1999:335).

2.1.5. Seçilen Yeni Yöntemin Uygulanması

Etüdün uygulanılmasına geçmeden önce yapılması gereken en önemli işlerden birisi de yeni yöntemin işletmedeki karar verici pozisyonundaki üst düzey yöneticilere tanıtılarak onaylatılması gerekmektedir. İş etüdü uzmanı yeni etüdün başarı şansını artırabilmek için ayrıntılı bir rapor hazırlamalı ve düşünülen değişiklikleri nedenleri ile birlikte belirtmelidir(ILO,1992:189). Hazırlanan raporda aşağıdaki konular kapsamlı olarak aktarılmalıdır:

1. Her iki yöntemin mukayeseli malzeme, işçilik, genel giderler tutarı ve beklenen tasarruf,
2. Gerekğinde satın alınacak yeni donatım ve atölye ya da çalışma yerlerinin yeniden düzenlenme masrafları ile birlikte yeni yöntemin yerleştirme masrafı,
3. Yeni yöntemin tamamlanması için yapılacak yürütme etkinlikleri.

Onay alındıktan sonra daha çok beşeri ilişkiler yönü ağır basan bir başka problemle karşılaşmaktadır. Yeni metodun departman şefi ve çalışan düzeyindeki personele tanıtılması ve benimsetilmesidir. İşletmenin alt kademelerinde çalışan ve yeni yöntemin uygulayıcıları pozisyonundaki personel, yeniliğe ve değişikliğe karşı çıkma, işini kaybetme endişesi, yönetime karşı güvensizlik, peşin yargı gibi çeşitli ve

karmaşık nedenlerle yeni metodun uygulanmasına karşı çıkabilmektedir. Bunun yanında işlem, çalışanların sayısına etki edecek bir değişiklik öneriyorsa, sendikal faaliyetlerin önüne geçmek için temsilcilerle daha önceden çalışmalar yapılmalıdır. Yine çalışanların yerlerinin değiştirilmesi de onları ait oldukları sosyal gruptan ayıracağı için iyileştirme çalışmalarına direnebilmektedir. Aynı grupta çalışmaya alışmış insanların yerlerinin değiştirilmesi sonucunda yeni yöntemin getirdiklerini uygulamalarına rağmen verimliliklerinin düştüğü gözlemlenmiştir(ILO,1992:193).

Çalışanların eğer işten çıkarılma ve bölüm değiştirmeleri söz konusu değilse, iyileştirme/geliştirme çalışmalarına katılmalarına izin verilmesi durumunda yeni yöntemleri daha fazla benimsemektedirler. Bu nedenle uzmanlar, çalışmaya başlamadan önce ilk olarak ne yapmaya çalıştıklarını, hangi yollarla yapmayı düşündüklerini, çalışmanın çalışanlar açısından fayda ve önemini açıklayarak güven kazanmalıdırlar.

Yeni metodun getirmiş olduğu çalışma düzeni çalışanların yeni yetenekler kazanmasını da sağlamaktadır. Çoğu zaman bu yeni beceriler işletme içinde veya eğitim kurumlarında deneme uygulamaları veya çeşitli eğitim metotlarına başvurularak kazandırılmaktadır(Kobu,1999:335).

Çalışanların eğitimi tamamen işin niteliği ile doğru orantılıdır. Çalışanların eğitimi veya yeniden eğitiminde önemli nokta, işi doğru olarak yapma alışkanlığı sağlamaktır. Alışkanlık düşünme payını azalttığından dolayı verimlilik artışında büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır.

2.1.6. Yeni Yöntemin Sürdürülmesi

Yeni metodun ilk uygulama anında planlanan bazı işlemlerin aksaklıkları ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle yeni uygulama sıkı bir biçimde takip edilmelidir. Varsa ortaya çıkan aksaklıklar yeniden düzenlenerek uygulamaya devam edilmelidir.

Bir yöntem uygulamaya konulduktan sonra bunun özel şekliyle sürdürülmesi ve çalışanların eski yöntemlerine dönmelerine ve sağlam bir gerekçe olmadıkça yönteme yeni ilaveler katmalarına izin verilmemesi yeni yöntemin başarısı için oldukça önemlidir.

Uygulamanın sürdürülmesinde etüt uzmanları etkili bir çalışma göstermelidir. Şayet iyi bir denetim olmazsa çalışanlar ve şefler geliştirilmiş yöntemden ayrılabilirler.

2.2. HAREKET ETÜDÜ TEKNİKLERİ

Yeni bir metod geliştirilirken halen uygulanan işlemler hakkında ayrıntılı bilgiler toplanarak incelenmektedir. Böylece hem işin özellikleri öğrenilmekte hem de işle ilgili aksayan noktaların daha kolay görülme imkânı artmış olmaktadır. Etüd yapılacak işle ilgili toplanan bilgilerin sistematik olarak düzenlenmesi ve hareket etüdü prensipleri ışığı altında incelenmesi için bazı grafik araçlardan faydalanılmaktadır. Bu grafik araçların hareket etüdü açısından çalışmalara katkısı çözüm araştırmacı veya sonuç çıkarıcı nitelikte değildir. Söz konusu çalışmalar sadece etüt yapılacak işle ilgili bilgilerin düzenli ve açık bir biçimde göz önüne sermek amacıyla yapılmaktadır.

Hareket etüdü çalışmalarında işlemleri kaydetmenin normal yolu işlemlerle ilgili bilgilerin not edilmesidir. Oysa kaydetme yöntemi gelişmiş sanayi kolları ve karmaşık işlemlerde uygun olmamaktadır. Bu zorluk çoğu zaman anlık işlemlerin kaydının tutulması durumunda ve süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Yapılışı çok kısa zaman diliminde gerçekleşen bazı işlemlerde bile sayfalar dolusu kayıt tutmak gerekebilmektedir. Bu zorlukları ortadan kaldırmak için başka kayıt teknikleri ve araçlarından yararlanılmaktadır. Böylece bilgilerin ayrıntılı olarak ve standart formlara kaydedilmesi sağlanmaktadır.

Hareket etüdü teknikleri ILO'nun çalışmalarında yapılaş şekillerine göre şemalar ve diyagramlar olmak üzere iki ayrı biçimde yapılmaktadır. Her biri özel bir amaca göre kullanılan çok çeşitli standart şema tipleri vardır.

Süreç sırasını gösteren ŞEMALAR;

- Temel süreç şeması
- İş akım şeması - İşçi tipi,
 - malzeme tipi,
 - donatım tipi
- İki el süreç şeması

Zaman ölçekli ŞEMALAR;

- Çoklu etkinlik şeması,
- Önceden belirlenmiş zaman standartları (P.M.T.S) şeması,
- Simo Şeması

Hareketleri gösteren DİYAGRAMLAR;

- Akım diyagramı,
- İp diyagramı,
- Cyclegraph,
- Chronocyclegraph,
- Gezi şemaları.

2.2.1. Süreç Analizi

Modern bir üretim alanındaki bütün aktiviteler temel olarak hareketin iki farklı şekliyle ibarettir. Birincisi genel olarak otomasyon ve otomatik makinelerden gelen otomatik, ikincisi şekli ise insanlar tarafından oluşturulan manuel hareketlerden oluşmaktadır.

Manuel aktiviteler en küçük hareket gruplarının bir araya getirilmesinden meydana gelmektedir. Aktivitelerin ilk aşaması insan gözünün zorla görebileceği , hızlı hareket edilen çalışmalardan oluşan mikroharektir. Gilbreth'ler, therbligs diye

bilinen hareketin bu on yedi şeklini tanımlamışlardır(Bkz.Ek.1). Operasyonlar hep birlikte bir grup haline getirildiğinde bir süreç meydana getirmektedirler. Sonuç olarak, süreç grupları bütün bir üretim ünitesini oluşturmaktadır(Doty,1989:16).

Hareket etüdü dizaynı bir mantık ve etkililik bütünü içerisinde teknik seviyenin her birinde bu aktivitelerin organizasyonu için bir çabadır. Etkili bir metod dizaynı için en az altı(6) aşama bulunmaktadır. Özellikle bu dizayn yeni bir üretim için yapılıyorsa.

1. İlk aşama yeni bir üretimin dizaynında ortaya çıkmaktadır. Dizayn, tasarımcıların ilgi alanı içerisinde olmasına rağmen metod geliştirme uzmanlarının bu durumda büyük katkıları olmaktadır. Süreçlerin gerçekleştirilebilirliği, teçhizatın maliyeti, montaj kolaylığı, en etkili yöntemlerin geliştirilmesi ve en iyi üretim yöntemi süreç ve metod geliştirme uzmanlarının tasarımcılar için cevaplayabileceği bazı önemli sorulardır.
2. Ürün tam olarak tasarlandığında üretim süreci düzenlenmeli ve organize edilmelidir. Üretim sürecindeki her bir aşama tanımlanmalıdır. İnsanlar ve malzemelerin akışı tespit edilmeli, malzemenin tedariki ve operasyon sırası belirlenmeli, kullanılacak araçlar seçilmelidir.
3. Süreçler ve süreç akışı dizayn edilmeli, operasyonun bütün aşamaları tanımlanmalı, çalışma metodları bütün bireyler için tespit edilmelidir.
4. Dördüncü aşama, her bir üretim ünitesi için ihtiyaç arz eden teçhizat, araç-gereç, sabit araçların dizaynını içermektedir.
5. Beşinci aşamada ise sürecin gerçek hali tamamlanmalıdır: birbiri ardına gelen işlemler, toplam ve bireysel işgücü ihtiyacı belirlenmeli, çalışanların hareketi ve malzeme planlanmalı, depolama, hizmet merkezleri vb. dizayn edilmeli ve yerleştirilmelidir.
6. En son olarak her bir operasyon için standart zamanlar saptanmalıdır.

Bu altı aşama tamamlandığında yeni ürünün genellikle bir deneme üretimi yapılmaktadır.

İş akışının organizasyonu metod dizaynının ikinci aşamasında yapılmaktadır. Bu çalışma süreç analizi olarak adlandırılmaktadır. Süreç analizi; süreç şemalarını- temel süreç şeması, iş akım süreç şeması ve iki el süreç şemalarını- içermektedir.

2.2.1.1. Süreç Şemaları

Gilbreth'ler tarafından keşfedilen süreç şemaları, operasyonlar arasındaki akışın grafik analizini sağlamaktadır. Bu şemalar, sürecin iş aşamaları boyunca nelerden meydana geldiğini gösteren özet tablolarıdır. Şemalar her biri faaliyetin belirli bir şeklini temsil eden beş sembolden meydana gelmektedir(Şekil:6),(Mundel,1985:133). Bu suretle semboller kelimelerle işin tanımlanması ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Çünkü semboller faaliyetlerin meydana gelişinde usulüne göre sıra ile düzenlenmektedir. Çabukluk sağlamak ve süreç sonuçlarının özlü resmini oluşturmaktadır. İhtiyaç olduğunda şemalar üzerindeki bölümler ilave açıklama veya genişletilmiş tanımlamalar sağlayabilmektedir. Bu bölümler süreç şemalarındaki açıklama bölümleridir.

Süreç şemalarında herhangi bir işin ya da işlemlerin kaydedilmesinde yukarıda görülen beş standart sembolün kullanılması ile şemalar ve analiz oldukça kolaylaşmıştır. Bu simgelerin her biri etüt yapılacak her yerde olayları ya da etkinlikleri göstermektedir. Bu semboller, kısa olduğu kadar kolay anlaşılan, fazla yazışmayı önledikleri gibi olayları açık ve sırasıyla kaydetmeye yarayan uygun birer araç olarak kullanılmaktadır(Ek 2).

Süreç şemalarında kullanılan sembollerin çeşitli kaynaklarda iki farklı kullanımına rastlanmaktadır. Bunlardan birincisi Gilbrethler tarafından geliştirilen semboller, diğeri ise Amerikan Makine Mühendisleri Derneği tarafından önerilen sembollerdir. Genel olarak ikincisi daha yaygın kullanım alanı bulmaktadır.

Semboller	A.S.M.E Sembolleri	Açıklama
○	○	İşlem
□ } ◇ }	□	Kontrol
○	⇒	Taşıma
▽	D	Gecikme / Geçici Depolama
▽	▽	Sürekli Depolama

Şekil 6: Süreç şemaları sembolleri-süreç analizi(Mundel,1985;133)

○ İŞLEM

Bir iş istasyonunda ürünün fiziksel şeklinin insangücü ya da makine ile değiştirilmesi veya üzerinde maliyeti olan herhangi bir çaba harcanması anlamında kullanılmaktadır.

İşlemle ilgili simge aynı zamanda herhangi bir yöntemi çizerken de kullanılmaktadır. Bilgi alış verişinde, planlama ve hesaplama yapıldığı zamanlarda da işlem bulunmaktadır.

□ MUAYENE / KONTROL

Ürünün herhangi bir iş istasyonunda belirli bir miktar veya kalite standartları ile mukayese edilmesini ifade etmektedir.

Bir süreçte iki asal/önemli etkinlik işlem ve kontroldür. Bu iki etkinlik arasındaki ayırım oldukça açıktır.

İşlem, her zaman malzemenin, hizmetin tamamlanmasına yönelik bir aşamadır. İşlem ürüne bir değer katma anlamına gelmektedir. Bunların yanında ürünün tamamlanması için gerekli bir çalışmaya hazırlık aşaması olarak da nitelendirilmektedir.

Kontrol, ürünün tamamlanmasına ilişkin bir işlem olmayıp, yalnızca yapılan işlemin miktar ve kalite yönünden doğru yapılıp yapılmadığını araştırmaktadır.

Genellikle bu iki simgeden yararlanılarak elde edilebilecek şemalardan daha ayrıntılı şemalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bunlardan başka üç simge daha kullanılmaktadır.

⇒ TAŞIMA

Çalışanların ve ürünün bulunduğu yerden başka bir yere hareketini yada taşınmalarını ifade etmektedir. Şemalar düzenlenirken bir işlemin bir bölümünü oluşturan yada işlem ve bir kontrol sırasında işyerinde çalışanlar tarafından yapılan hareketleri ifade etmektedir.

□ GECİKME/ GEÇİCİ DEPOLAMA

Üretim esnasında olayların akışı sırasında oluşan gecikmeleri, bir sonraki işleme geçmek üzere özel bir talimat olmasızın bekleme veya çeşitli nedenler sonucu gecikmeleri ifade etmektedir.

▽ SÜREKLİ DEPOLAMA

Bir kayıt yada izne bağlı olarak malzemenin depoya girişi yada çıkışındaki

denetimli bir depolamayı ifade etmektedir. Sürekli depolama bir malın izinsiz/talimat dışı alınamayacağı bir yerde korunması halinde meydana gelmektedir.

Sürekli depolama ile gecikme/geçici depolama arasındaki fark; sürekli depolamada, depodan bir malzeme almak için genellikle yönetimin resmi olarak izin vermesi gerekmektedir. Geçici depolama için bu durum söz konusu olmamaktadır.

Bu simgelere ilave olarak birde birleşik etkinlikler adı altında çeşitli simgelerinde süreç şemalarında kullanıldığı görülmektedir. Birleşik etkinlikler adı altında kullanılan semboller aynı anda meydana gelen faaliyetlerin göstermek için birleştirici rolü üstlenmektedir.



İŞLEM VE KONTROL

Aynı üretim ünitesinde aynı çalışan tarafından aynı zamanda yapılan etkinliklerin gösterilmesinde kullanılmaktadır. Kontrol bir operasyon içerisinde meydana geldiği zaman da kullanılmaktadır(Sakamoto,Kadota,1991:1421).



Bir ürün hareket halinde iken bir işlemin gerçekleştirildiği anda kullanılmaktadır.

Bu tür birleşik etkinlikleri ifade eden semboller genel olarak ürün tipi ve personel tipi akım şemalarında kullanılmaktadır.

2.2.1.1.1. Temel Süreç Şeması

Hareket etüdü tekniklerinden süreç analizinin en basit örneği olan temel süreç şeması, ayrıntılı bir etüde girmeden önce, bütün sürece ya da etkinliğe kuş bakışı yapabilmek için kullanılmaktadır(Kanawaty,1997;95).

Bu şema yalnız temel işlem ve kontrollerin baştan sona doğru sıralanarak kaydedildiği ve sürece ilişkin genel bir görünüş veren bir süreç şemasıdır.

Temel süreç şemaları hazırlanırken sadece, yapılan belli başlı işlemlerin ve bunların etkinliğini sağlayan kontrollerin kaydedilmesi gerekmektedir. Şemalar hazırlanırken de sadece “işlem ve kontrol” simgeleri kullanılmaktadır.

Temel süreç şemaları aynı zamanda parçaları ayrı üretim ünitelerinde işlendikten sonra bir montaj veya birleştirme ünitesinde bir araya getirilen ürünlere ait işlerin analizlerinde de kullanılmaktadır.

Yukarıda söz konusu farklı üretim ünitelerinde üretilen ürünlerin birleştirilerek nihai ürün olarak müşteriye sunumu bir otel işletmesinde düşünülürse, bir restaurantta akşam yemeği için hazırlık ve yemek servisi kısaca temel süreç şemasıyla şöyle gösterilebilir(Şekil 7);

- 1) Asli hizmet restaurantta yemek servisi,
- 2) İkincil hizmet mutfaktan yemeklerin porsiyonlanarak restaurantta getirilmesi,

- İşlem
1. Restaurantta mice en place(ön hazırlık),
 2. Masaların örtü ve kapaklarının açılması,
 3. Kuverin servis edilecek yemeğe göre masaya yerleştirilmesi,

Kontrol 1. Kuverin doğru olarak açılıp açılmadığı,

- İşlem
4. Misafirleri karşılama,
 5. Ekmek, su ve tereyağı servisi,
 6. Sipariş alma,
 7. İçecek servisi,

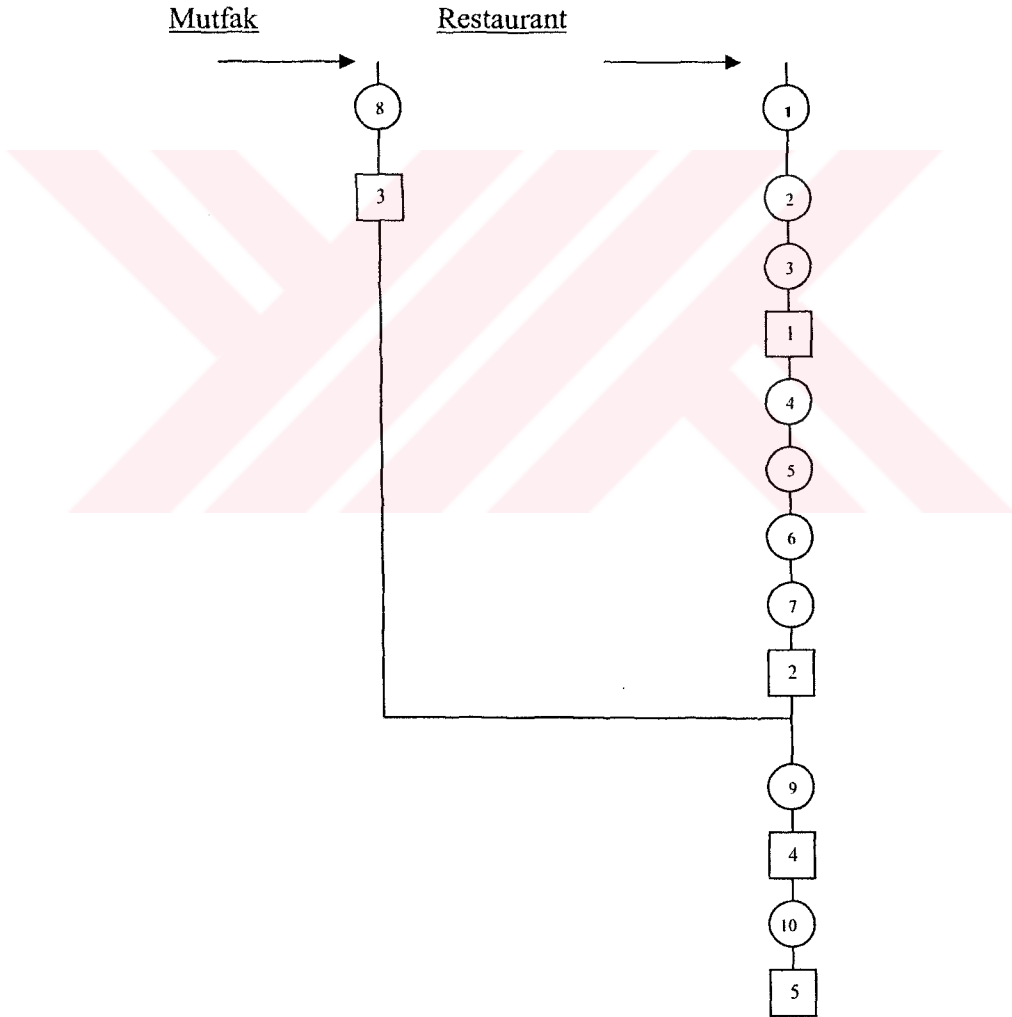
Kontrol 2. Kuverin yeni ilave yemeklere göre değiştirilip değiştirilmediği,

- İşlem
8. Mutfaka siparişlerin verilmesi ve yemeklerin porsiyonlanması,

Kontrol 3. Yemeğin siparişe uygun hazırlanıp hazırlanmadığı; pişme derecesi, garnitür, görünüş vb. kontrolü,

İşlem 9. Siparişlerin mutfaktan alınarak restauranta götürülmesi,

Kontrol 4. Kominin getirdiği yiyeceklerin servis elemanı tarafından doğru olarak getirilip getirilmediğinin kontrolü,



Şekil 7: Temel süreç şeması

İşlem 10. Yemeklerin servisi,

Kontrol 5. Masanın sürekli kontrol altında tutulması (ekstra istekler için).

2.2.1.1.2. İş Akım Süreç Şeması

Etüt edilecek bir işin (mal veya hizmet üretimi) süreci ana hatlarıyla belirlendikten sonra, detaylarıyla etüt çalışmalarına girme imkânı ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada detaylı çalışma iş akım süreç şemaları yoluyla yapılmaktadır. Ek 3 ve 4'te detaylı bir çalışma örneği – bir otel mutfağında spagetti hazırlama – verilmiştir.

İş akım süreç şeması, bir ürün ya da yöntemle ilgili tüm olayların akışını uygun süreç şeması simgelerini kullanarak sırasıyla belirleyen bir süreç şemasıdır. İş akımı süreç şeması aynı form üzerinde üç ayrı şekilde düzenlenebilmektedir(Şekil 8).

İş akım süreç şeması: 1)İşçi tipi, çalışanların ne yaptığını kaydeden iş akım süreç şemasıdır. İşçilerin ne yaptığı etken yapılı cümlelerle anlatılmaktadır.

2) Malzeme tipi, malzemenin nasıl taşındığını ya da nasıl işlendiğini kaydeden iş akım süreç şemasıdır. Edilgen yapılı cümlelerle anlatılmaktadır.

3) Donatım tipi, üretim esnasında kullanılan araçların nasıl kullanıldığını kaydeden iş akım süreç şemasıdır. Edilgen yapılı cümlelerle anlatılmaktadır.

Hazırlanış olarak temel süreç şemasına benzemektedir. Fakat ondan daha detaylı ve karmaşıktır. Dolayısıyla, daha dar kapsamlı ve sistemin tamamı yerine, seçilmiş faaliyetlerle ilgili detaylı bilgileri edinmek üzere kullanılmaktadır(www.itu.edu.tr). Bu özelliği ile işlem akım şemaları, analize ilave bazı bilgilerin elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bilgiler ve hizmet ettikleri amaçları dört ana başlıkta toplamak mümkündür.

- Seçilen faaliyetleri işlem, kontrol, taşıma, depolama, bekleme ve birleşik faaliyet özelliklerine göre sınıflandırmak.
- Sistemdeki veya süreçteki adımlarla ilgili daha detaylı tanımlar yapmak ve böylece her adımdaki faaliyetleri daha iyi anlaşılabilir hale getirmek.
- Doğrudan imalat ile ilgili ve katkısı yüksek işlem ve imalata katkısı olmayan taşıma, depolama ve bekleme gibi faaliyetler arasındaki oranı belirlemek.
- Malzeme iletimindeki uzaklıkları belirlemek.

Bir hareket etüdü tekniği olan iş akımı süreç şemasında standart kayıt ortamı kavramı önemli bir noktadır. Burada önemli olan konu da, faaliyet gruplarını standart sembollerle ifade edebilmektir. Böylece ortak bir dil sağlanmış olmaktadır. En yaygın olarak kullanılan semboller ise, yukarıda açıklanan ASME sembolleridir. Temel süreç şemasında kullanılan sembollelere ilave olarak iş akım süreç şemalarında “taşıma”, “gecikme/geçici depolama” ve “depolama” simgeleri de kullanılmaktadır.

İş akım şemalarından hangisi kullanılırsa kullanılsın semboller ve şemalama yöntemi birbirinin benzeridir. Genellikle her üç tip içinde aynı biçimde matbu olan şema formları kullanılmaktadır. Şemaların üst kısmına “işçi-malzeme-donatım tipi” yazılmakta, kullanılırken istenilen tipin dışındaki iki kelimenin üzeri çizilmektedir(Kanawaty,1997:100).

Bir tam sayfa üzerine çizilen bu şema üç kısımdan meydana gelmektedir. Sağ üst kısımda yapılan analizin özeti bulunmaktadır. Bu kısımda halen uygulanan metod ile önerilen metod arasındaki farkların kolaylıkla görülebilmesi için özet bilgiler bulunmaktadır. Faaliyet sayısı ile taşıma uzaklıklarının yanı sıra bazı hallerde faaliyetin süresi de bir ölçme sonucu olarak yazılmaktadır.

Sol üst kısımda, işin yapıldığı yer ve cinsi, yapılan şemanın hangi tip (işçi-malzeme-donatım) hazırlandığı, tarih, etüdü yapan kişi vb. gibi tanıtıcı bilgiler bulunmaktadır.

Şemanın alt/gövde kısmındaki ilk sütunda prosesin ayrıntıları, miktar, uzaklık, zaman, semboller ve düşünceler kısmı bulunmaktadır. Bazı şemalarda semboller her satırda ayrı ayrı bulunmaktadır(bkz. ek 5 sembollü iş akım şeması). Alt kısımlarda ise kutucuklar bulunmaktadır. Faaliyet hangi sınıfa giriyorsa o sembole ait kutucuk veya sembol işaretlenir. Analiz sonunda işaretli sembol veya içi karalanmış kutucuklar bir çizgi ile birleştirildiğinde prosesin akışı görülebilmektedir. Faaliyet esnasında birleştirilecek, elimine edilecek, basitleştirilecek hareketler düşünceler kısmına not edilmektedir.

2.2.1.1.3. İki El Süreç Şeması

Hareket etüdü teknikleri içerisinde manuel(elle yapılan) işlerin analizi için en yaygın kullanım alanına sahip bir kayıt ortamıdır(Miller,1984:99). İki el süreç şeması, belli bir işin yapılması sırasında ellerin hareket performansını tamamen göstermektedir(Aft.1983:61). İsminden de anlaşılacağı üzere, bir çalışanın sağ ve sol ellerinin hareketini takip etmektedir(Turner ve diğer.,1987:142).

İki el süreç şeması, özellikle montaj ve fabrikasyona yönelik işletmelerde, çalışanların ellerinin (veya kollarının) etkinliklerinin birbiriyle ilişkili olarak ardışık biçimde kaydedildiği bir şemadır. Otel işletmelerinin yiyecek – içecek bölümünde özellikle mutfakta bir yemeğin hazırlanması ve servise sunulması sırasında oldukça etkin bir kayıt metodudur. Bunun dışında telefon santrali, lobby ve restaurantta servis sırasında da yiyecek ve içeceklerin porsiyonlanıp servisinde kullanılacak bir kayıt ortamıdır. Ek 6. da bir kahvenin dolduruluşunun iki el süreç şeması yöntemiyle Southern Technical Institute’ de yapılan bir kayıt şeması görülmektedir(Aft,1983:64).

[illegible]

Şekil 9: İki El Süreç Şeması(Kanawaty,1997;174)

İki el süreç şeması, tam bir iş çevriminin kaydında genellikle yinelenen işlemler için kullanılmaktadır. Bu yöntemle kayıtlar, iş akım şemalarından daha ayrıntılı olarak tutulmaktadır. Dolayısıyla iş akım şemalarında tek bir faaliyet olarak gösterilen bir etkinlik burada etkinliğin birçok elamanlarına ayrılmış olarak gösterilmektedir.

İki el süreç şemalarında kullanılan semboller, diğer süreç şemalarındaki sembollerin aynısıdır(Şekil 9). Ancak bu aşamada, daha detaylı ayrıntılara inilmesi dolayısıyla semboller, ifade ettikleri anlamlar itibariyle bir takım farklılıklar göstermektedir(itu.edu.tr/isetud3).

İşlem; bu sembol, araçları, malzeme ve parçaları; kavrama, koyma, kullanma, bırakma hareketlerinde kullanılmaktadır.

Kontrol; bu sembol çok nadir kullanılmaktadır. Zira bir nesneyi yoklayan ellerin hareketleri(nesneyi tutma, gözle yoklama veya ölçme gibi), işlem sınıfına girebilmektedir.

Taşıma; bu sembol elin veya kolun, işe/işten, araca/araçtan, malzemeye/malzemedan kombinasyonlarına ilişkin hareketleri göstermek için kullanılmaktadır.

Depolama/tutma; iş akım şemasındaki depolama faaliyeti yerine kullanılmaktadır. Eldeki araç veya malzemenin tutulma durumunu göstermektedir.

Bekleme/gecikme; bu sembol, ellerin veya kolun(başka organlar çalışabilir) boş anlarını kaydetmek için kullanılmaktadır.

2.2.2. Zaman Ölçekli Şemalar

2.2.2.1. Çoklu Etkinlik Şeması(Multiple Activity Chart)

Çoklu etkinlik şeması, iki veya daha fazla eşzamanlı ardışık aktivitenin bir araya getirileceği durumlarda kullanılmaktadır(Miller,1984:98). Başka bir ifadeyle, bir nesnenin bir başkası ile olan ilişkilerinin, birlikte tek şema üzerinde kaydedilmesi gerektiğinde kullanılmaktadır(Şekil 10).

Çoklu etkinlik şeması, bir veya birkaç makine ve/veya bir veya birkaç çalışandan oluşan iş sistemlerine ait faaliyetlerin zaman skalası üzerinde koordineli olarak gösterildiği şemalardır(itu.edu.tr/isetud3). Hareket etüdünde, süreç ve faaliyet türlerinin özelliklerine ilişkin bilgilerin derlenerek kaydedilmesi kadar, zamanlamaya ve faaliyete katılan unsurların etkileşimlerine ilişkin bilgilerin derlenerek kaydedilmesi de analizlerde önemli bir yere sahiptir. Etkinlik şemaları bu ihtiyaca karşılık olmak üzere, birden fazla unsurun (işçi ve makine gibi) ortak bir zaman ölçeğine göre birbiriyle olan etkileşimlerinin dizgesel olarak kaydetmekte kullanılmaktadır. Böylece analizlerde, zaman ve unsur etkileşimleri de dikkate alınmış olmaktadır.

Çoklu etkinlik şemaları işçilerin grup olarak çalıştığı durumlarda, pahalı makinelerle çalışılması halinde, işçinin çalıştırılması gerekli makine sayısının belirlenmesinde ve işe katılan her bir unsura ait boş zamanların azaltılmasında kullanılmaktadır.

2.2.2.2. Önceden Belirlenmiş Zaman Standartları Şeması(PMTS)

Önceden belirlenmiş zaman standartları, gelişmiş teknikler olup, doğrudan gözlemler ve ölçümlere dayanmadan, çeşitli hareketler için önceden belirlenmiş olan zaman standartlarından yararlanılarak, çeşitli işlemlerin yapılması için gereken zamanı saptamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu teknikler, üretim süreçlerinin geliştirilmesi uygulamalarında henüz yeterli bir deneyim ve gerçek bir anlayış kazanmamış bir etüt uzmanı için uygun teknikler değildir(Kanawaty,1997:333).

Çok yaygın bir sistem olmaması, konunun güçlüğü ve çalışmayla direkt olarak ilişkisi olmaması açısından sadece tanımı yapılacaktır.

Önceden belirlenmiş zaman standartları, temel beden hareketleri için hesaplanmış zamanlardan yararlanarak belli bir performans düzeyinde yapılan bir işin zamanının saptanmasında kullanılan bir ölçme tekniğidir(Kanawaty,1997:333).

2.2.2.3. Simo Şeması (Simultaneus Motion)

Mikro hareket etüdünün kayıt ortamlarındandır. Çalışanların iş sırasındaki, ellerinin veya kollarının mikrohareketlerini zamanlandırılmış olarak kaydetmeye yaramaktadır(Şekil 11)(itu.edu.tr/isetud3).

Simo şemaları, genellikle film çözümlemelerine dayanarak, ortak bir zaman ölçeği üzerinde bir ya da birkaç işçinin, vücutlarının çeşitli organları ile yaptıkları Therblig'lerin ya da Therbligs gruplarının kaydedildiği şemalardır (Kanawaty,1997:184).

Simo şeması, işçi akım şemasının en küçük hareketleri gösteren şeklidir. Çünkü, simo şemaları büyük hızla yapılan kısa süreli işlemler için kullanılmaktadır. İşlemlerin bu hareketlerini yavaşlatabilen ya da istenilen noktada durdurabilen filmlerinden izlemek gerekmektedir. Şemalar yapılırken bu hareketlerin hızları “wink”(1 wink= dakikanın 2000’de birini ifade etmektedir) ile ölçülmektedir.

Genel olarak bir süreç ya da faaliyet filme alınırsa, bunun tam ve kesin bir kayıt niteliği taşıması dolayısıyla, süreç, iş akım, faaliyet ve iki el süreç şemalarıyla ilgili kayıtlar yapma imkânı doğmaktadır. Eğer film çekim hızıyla gösterilirse ve yeteri kadar bu işlem tekrarlanırsa zaman etüdü çalışması yapmak da mümkün olmaktadır. Simo(simultaneus motion) olarak bilinen “eş zamanlı hareket” şemaları da bu tür film analiziyle hazırlanmaktadır.

[illegible]

Şekil 11: Simo Şeması(Kanawaty,1997;185)

2.2.3. Hareketi Esas Alan Diyagramlar

2.2.3.1. Akım Diyagramı (Flow Diagram)

Akım diyagramı, belirli bir işin yapıldığı yerin ve burada bulunan tezgâh, masa veya çalışma alanının ölçekli bir krokisi üzerinde, personel ve malzemenin hareketlerinin yönlü çizgilerle gösterildiği bir tablodur. Diyagram, boş iken bir başlık ve ölçekli karelere bölünmüş bir gövde kısmından meydana gelmektedir(Şekil 12)(Kobu,1999:347).

Akış/akım şemaları, süreç boyunca işlemde işleme iş akışının nasıl olduğunu gösteren bir resim sunmaktadır. Diğer taraftan akım diyagramı, bir üretim ünitesinde iş merkezinden diğer iş merkezine iş akışının nasıl olduğunu göstermektedir. Her iki çalışmada iş- akım resminin farklı bir tipi olmasına karşın, analiz amacıyla her ikisi de gereklidir. Bir akım diyagramının ana amacı, gerçek mesafelerin direk olarak tasarlanmış planlardan ölçülebilmesidir.

Akım diyagramlarında kullanılan çizgiler personel veya malzemenin hareketini göstermektedir. Akım diyagramı, iş akım süreç şemaları ile birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğundan beraberce kullanılmaları halinde daha iyi sonuç alınması kaçınılmazdır(Kadota,Sakamoto.1991:1426).

Akım diyagramları, özellikle işyeri düzeninin değiştirilerek personelin daha verimli çalışmasının sağlamak ve malzeme akımını düzenlemek için kullanılmaktadır.

Akım diyagramlarının farklı bir biçimi de süreç sembolleri kullanılarak yapılmaktadır. Bu diyagram akım süreç diyagramı olarak adlandırılmaktadır. Yine iş akım şemalarında olduğu gibi bu tablolarda çoğu zaman karmaşık üretimlerde içinden çıkılmaz hale gelebilmektedir.

3.2.3.2. İp Diyagramı-Akış/Frekans Diyagramı(String Diagram)

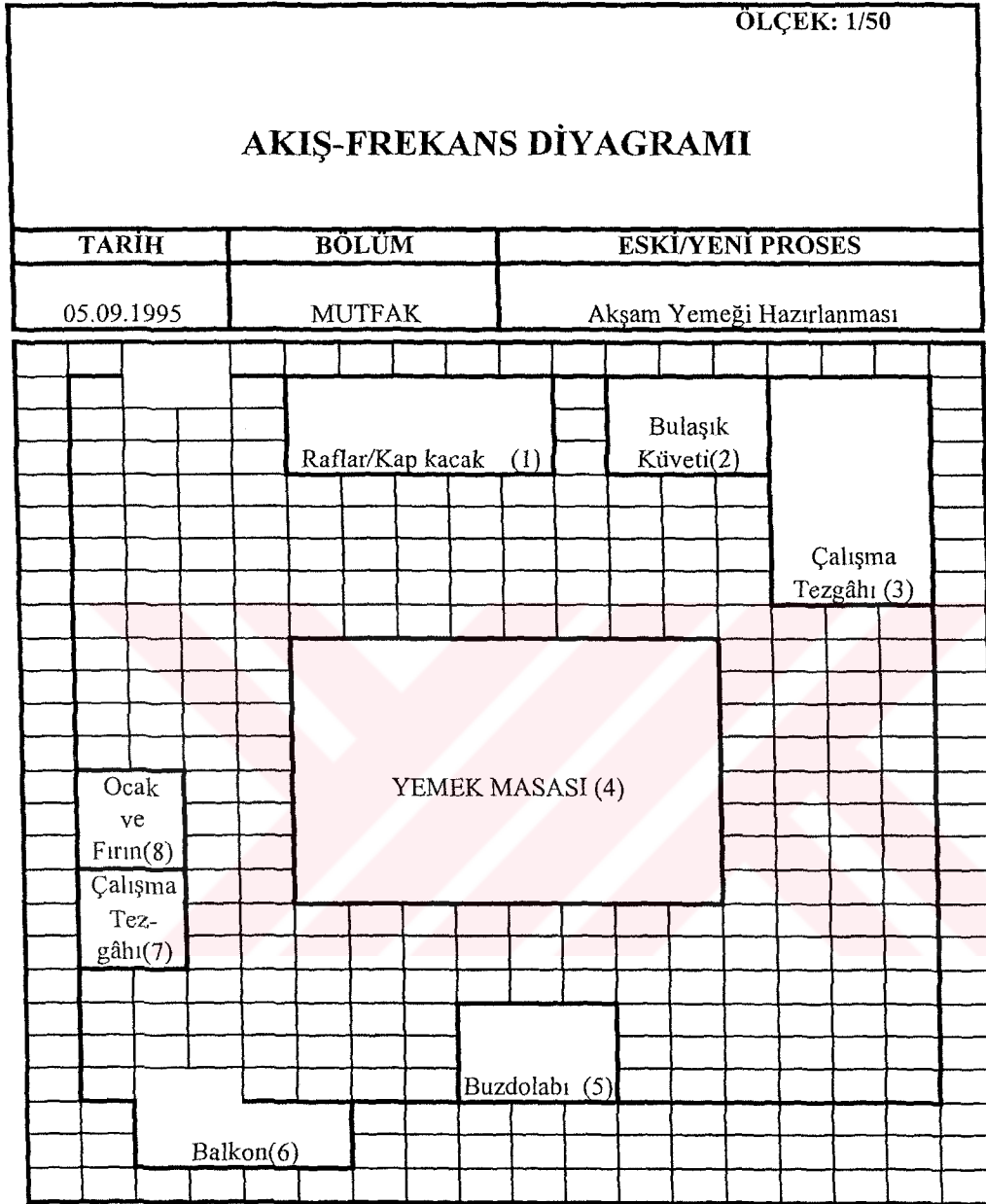
İşyerlerinde çalışanların, düzensiz aralıklarla malzeme ile ya da malzemesiz olarak yaptıkları hareketlerinden doğan çeşitli etkinlikler vardır. Bu etkinlikler endüstride, ticarete ve hatta evde sık sık görülmektedir (Kanawaty.1997:133). Bu etkinlikler üretim ünitesi veya atölyelerde şu şekilde gerçekleşebilir;

- Büyük hacimli malzemelerin sürekli olarak işlem sürecine verildiği yada oradan alınarak depolandığı zaman,
- Bir çalışanın iki yada daha fazla makinede çalışması durumunda; çalışanların malzemeyi bir dizi makineye yada çalışma yerine götürmesi veyahut bu malzemeyi oradan almaları durumunda,
- Depo yada atölyelerde çeşitli malzemenin sandıklara, raflara taşınması yada oralardan alınması,
- Restaurant, kafeterya vb. mutfaklarında, yemeklerin hazırlanması,
- Kontrol laboratuvarlarında, sık rastlanılan günlük testlerin yapılması.

Bu tip etkinlikleri kaydetmede ve incelemede kullanılan tekniklerden biri ip diyagramıdır. İp diyagramı, kayda alınan faktörün(çalışan, malzeme veya donanım), süreç içerisindeki hareket yolları ve yoğunluğu ölçekli bir şema ile gösterilmek istendiğinde kullanılan bir kayıt ortamıdır.

Çizim bakımından akım diyagramları gibidir ve ayrıca akım diyagramlarının özel bir şeklidir(Şekil 13).Otel işletmelerinin mutfak, restaurant ve diğer bölümlerinde donanımın incelenmesi, çalışanların ve malzemenin dolaşımında faaliyetlerin kaydedilmesi ve incelenmesinde iş akımı süreç şemalarına, uzaklıkların belirlenmesi, faaliyet sayıları vb. konularda büyük yardımı olan, kullanımı kolay ve yararlı bir kayıt tekniğidir.

İp diyagramlarında sürecin başlangıcından bitişine kadar olan bütün hareketler aynı rotayı izleseler bile belirtmek zorundadır. Dolayısıyla iş istasyonları



Şekil 13:Akış-Frekans/İp Diyagramı(Kobu,1999;349)

arasındaki çizgilerin sıklığına bakılarak hareket yoğunluğu hakkında bilgi edinilmektedir. Bu durumda, ikinci bir ip diyagramı çizilerek istasyonlar arasındaki hareketlerin sayısı rakamsal olarak belirlenebilmektedir. Böylece inceleme esnasında istasyonlar arasındaki hareketin sayısı kolaylıkla görülebilmektedir.

İp diyagramları da süreç şemalarında bahsedildiği gibi süreç temeline dayalı olarak hazırlanan, sürecin tamamını detaya inmeden gösteren bir niteliğe sahiptir. İş yerinin ölçekli bir krokisi üzerinde çalışanların, malzemenin ve araç-gerecin, hangi istasyonlar arasında ve hangi yoğunlukta aktığı, istasyonlardan geçirilen iplerin sayısı ile belirlenmeye çalışılmaktadır(itu.edu.tr/isetud3).

2.2.3.3. Çok Boyutlu Diyagramlar

İşe katılan vücut organlarının hareket yörüngelerini saptamak ve iş ile ilgili bir takım ilkeler ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır. Oldukça pahalı olan bu çalışmalar genellikle laboratuvar düzeyinde gerçekleştirilebilmektedir. Hareket yörüngesi tespiti için çalışanların ellerine birer ışık kaynağı bağlanarak ve sürekli çalışan bir fotoğraf makinesi ile çalışma yörüngesi çizgisel olarak tespit edilmektedir(itu.edu.tr/isetud3). Bu çalışmanın en yaygın olarak kullanılanları cyclegraph ve chronocyclegraph'tır.

Cyclegraph; bir film üzerine organların hareketlerinin, o organa bağlı bir ışık kaynağı aracıyla kaydedilmesidir.

Chronocyclegraph; cyclegraph'ın özel bir şeklidir. Bu teknikte elektrik akımı, ışık kaynağının yanıp sönmesini sağlayacak şekilde kesikli olarak verilmektedir. Böylece hareketin hızını ve yönünü saptamak mümkün olmaktadır.

2.2.3.4. Gezi Şeması

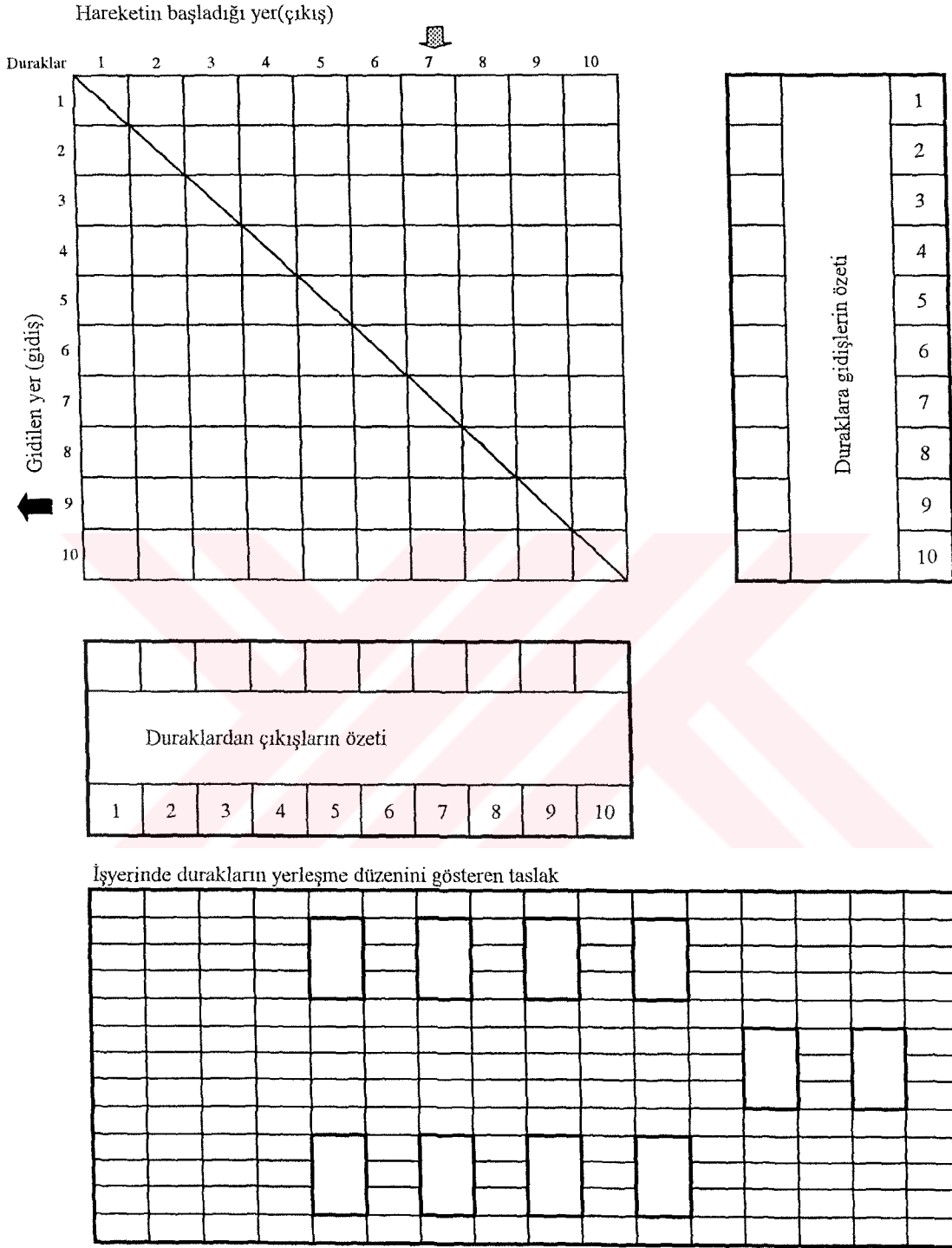
İp diyagramları, özellikle önerilmiş bulunan değişikliğin yararlarını açıklamak için önceki durum ile değişiklikten sonraki durumun gösterilmek istendiği anlarda, atölyelerde çalışan ve malzemelerin hareketlerinin eleştirilerek

incelenmesinde kullanılacak en etkili ve düzgün bir kayıt tekniğidir. Karmaşık yollar arasında eğer çok fazla hareketlilik varsa ip diyagramlarının hazırlanması çok zaman almaktadır. Ayrıca bu tip durumlarda çapraz hatların birbirine girmesiyle diyagram karmaşık bir durum almaktadır. Hareketlerin bu şekilde çok karmaşık olduğu durumlarda çok daha çabuk ve kolay hazırlandığı için gezi şemalarının kullanımı tavsiye edilmektedir.

Gezi şeması, çalışanların, malzeme ve donatımın belli bir zaman sürecinde çeşitli istasyonlar arasındaki hareketlerini sayısal olarak çizelge üzerinde gösteren bir kayıt tekniğidir(Kanawaty.1997:157).

Gezi şemaları, genellikle içinde daha küçük kareler bulunan büyük bir kare biçimindedir(Şekil 14). Küçük karelerin her biri bir iş durağını (istasyonunu) göstermektedir. Örneğin 10 masaya servis yapan bir servis elemanının gittiği yerler 10 iş istasyonunu oluşturduğundan 10 küçük kare soldan sağa; yan kenardakiler de yukarıdan aşağıya doğru 1'den 10'a kadar numaralandırılır. Hepsi bittiğinde 10 iş istasyonu için çizilen gezi şemasında $10 \times 10 = 100$ küçük kare bulunmaktadır. Daha sonra sol üst köşe ile sağ alt köşe çapraz bir çizgi ile birleştirilmektedir.

Şemanın üst tarafında soldan sağa sıralanan kareler hareketlerin yada gezilerin başladığı durakları(çıkışları) gösterir. Soldan sağa doğru olanlar ise gidilen duraklar(girişleri) göstermektedir. Hareketlerin başlangıç noktasından aşağı doğru inilerek durağın kesiştiği kareye işaret konur. Bu işlem çalışma bitinceye kadar tekrarlanır. Daha sonra her karede bulunan işaret sayıları toplanarak yoğunluğun çok olduğu istasyonlar tespit edilebilmektedir.



Şekil 14: Gezi Şeması(Kanawaty,1997;159)

III. BÖLÜM

ZAMAN ETÜDÜ

3.1. İŞ ÖLÇÜMÜ

Daha önceki konularda tartışıldığı üzere üretim süreçlerinin geliştirilmesi iki ana fonksiyonu yerine getirmektedir. Bunlardan birincisi çalışma metodunun standartlaştırılması metod/ hareket etüdüyle başarılmaktadır. İkinci fonksiyonu yani çalışma süresinin standart hale getirilmesi iş ölçümü yoluyla yapılmaktadır(Doty,1989:74).

İş ölçümü, nitelikli bir işçinin, belli bir işi, belli çalışma hızıyla yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır(Kanawaty,1997:199).

Nadler ise iş ölçümünü; ‘bir işlemin belirli çalışma şartları altında ve belirli yöntemlerle, yeteri kadar eğitim, bilgi ve yeteneğe sahip bir işçi tarafından, bir iş günü boyunca aşırı yorgunluk yaratmayacak bir çalışma hızı ile yapılması için geçen sürenin tespiti amacı ile uygulanan tekniklerdir’ (Kobu,1999:376) şeklinde tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan şu unsurlar ortaya çıkmaktadır;

- İşe uygun nitelik taşıyan işçi,
- Belirli bir iş,
- Tanımlanmış performans.

İş ölçümü adından da anlaşıldığı gibi, bir işlemin ya da işlemler dizisinin yapılmasında harcanan zaman diliminde, etken olmayan süreyi ortaya çıkaracak ve etken süreden ayıracak şekilde ölçerek yönetime bilgi sağlamaktadır. Bu yolla daha önce toplam süre içinde gizlenmiş olan etken olmayan sürenin varlığı, nitelik ve derecesi ortaya çıkmaktadır.

Burada iş ölçümünün ikinci bir rolü daha ortaya çıkmaktadır. Etken olmayan sürenin varlığını ortaya çıkarmakla birlikte, aynı zamanda işin yapılması için standart zaman saptanmasında da kullanılmaktadır.

3.1.1. İş Ölçümünün Amaçları ve Aşamaları

3.1.1.1. İş Ölçümünün Amaçları

İş ölçümü, çeşitli amaçlar için mukayese yapabilmek üzere standartların belirlenmesi amacıyla çalışılmaktadır(Doty,1989:74);

1. Teşvikli ücret sisteminin kurulmasına katkı sağlamak; çalışanların sabit saat ücretlerine ilave olarak belirlenen standartların üzerinde yapılan üretim veya otel işletmelerinde elde edilen gelirin üzerindeki satışlarda personele teşvik amacıyla ödenen ücrettir. Verimliliği artırmak için başvurulacak yöntemlerden biri de çalışanların teşvik edilmesidir(Basley,McLaren,1993:2). İş gücünü tespit edilmiş kalite ve miktar standartlarının üstünde çalıştırmak için parasal ve parasal olmayan teşvik unsurlarından yararlanılmaktadır.

2. Adil iş yükü dağılımını sağlamak; dağılımın doğru olarak yapılabilmesi, işgücünün etkili ve standartlar çerçevesinde çalışması iş zamanlarının tam olarak belirlenmesine bağlıdır.

3. Bütçeleme; bütçeleme ihtiyaçlardan fazlasını kontrol etmeyi sağlamaktadır. Bir diğer önemi ise üretim maliyeti girdileridir. Standartlarla hesaplanan maliyetler yoluyla beklenen üretim zamanı belirlenebilmektedir.

Bütçe, önceden planlanmış bir zaman süresi için gelecekteki ihtiyaç veya sonuçların tahminidir. Bu doğrultuda, ulaşılması istenen bir amaç tespit edilmektedir. Bu da işletmede standartların gelişmesini sağlamaktadır(Çetiner,2002:389).

4. Tahmin; pek çok işletme fiyatların tekrar belirlenmesinde, özellikle teklif verirken iş ölçümünü çok gerekli bulmaktadır. Standartlar ve standart maliyetler bu süreci oldukça kolay hale getirmektedir(Doty,1989:75).

5. İşçilik maliyet kontrolü; işçilik maliyeti, toplam üretim maliyeti içinde genellikle çok yüksek bir paya sahiptir. Bu maliyeti kontrol edebilmek için, gerçek maliyetler bir standartla mukayese edilmelidir ve sapmalar düzeltilmelidir. Özellikle bu durum gerçek maliyetlerin standartlardan daha yüksek olduğu zaman çok önemlidir.

6. Üretim şeklinin belirlenmesinde; üretim şekli ya da süreçlerinin belirlenmesi, yapılacak üretim veya işin en iyi yöntemle en kısa zamanda nasıl yapılacağı ve iş bölümünü ifade etmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların dışında iş ölçümü(itu.edu.tr);

- Sistemdeki planlama ve programlama faaliyetlerine bilgi sağlamakta,
- Standart maliyetlerin saptanmasında yardımcı olmakta,
- Maliyetlerde azalma sağlamakta,
- Etkin bir kalite kontrol sisteminin kurulmasını teşvik etmekte,
- Fire ve döküntü oranını düşürmekte,
- Performans ölçümlerine imkân sağlamaktadır.

3.1.1.2. İş Ölçümünün Temel Aşamaları

İş ölçümü de temelde bilimsel yöntem uygulayarak problem çözmeye çalışan teknikler grubudur. Dolayısıyla iş etüdünün temel aşamalarında toplu olarak gösterilen iş ölçümüne ilişkin adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(itu.edu.tr);

1. Etüdü yapılacak işin seçilmesi,
2. İşle ilgili tüm verilerin kaydedilmesi,
3. Kaydedilen bilgilerin sistematik bir biçimde kaydedilmesi,

4. Uygun iş ölçümü tekniği yardımıyla her öğeye ait zamanın ölçülmesi,
5. Gerekli toleransları dikkate alarak standart zamanların bulunması,
6. Bulunan standart zamanların uygulamada kullanılacak şekilde tanımlanması.

İş ölçümü eğer değişik metotlar arasındaki etkinlik karşılaştırması için veya hareket etüdüne yardım amacıyla yapılacaksa o zaman ilk beş aşama yeterli olmaktadır.

3.1.2. İş Ölçümünün Faydaları

Üretim sistemlerinin günden güne büyümesi, işletmeler arası ilişkilerin yoğunlaşması, üretilen ürünlerin karmaşık yapıda olmaları, işçi-işveren arasındaki ilişkilerdeki gelişmeler vb. planlama, kontrol ve ücret konularında zamanın önemini son derece artırmıştır. Bir de bu etkenlere otel işletmelerinde üretilen ürünün özelliği eklendiğinde zaman kavramı daha da önemsenir hale gelmiştir.

Günümüzde hızla gelişen otelcilik sektöründe işletme faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütebilmek için zaman standartlarına büyük ihtiyaç hissedilmektedir. Kısa ve uzun vadeli satış tahminleri, maliyet kontrolü ve ücret konularında standart zamana dayanmadan yapılacak işlerin tutarlı ve yararlı olması mümkün değildir(Kobu,1999.377).

Standart zaman, bir işlemin belirli çalışma şartları altında ve belirli yöntemlerle, yeteri kadar eğitim, bilgi ve yeteneğe sahip bir işçi tarafından, belirli bir zaman diliminde normal tempoda bir çalışma hızı ile yaptığı iş için geçen süreye kişisel ihtiyaçları ve beklenmeyen gecikmeler için eklenen toleranslarla bulunan değeri ifade etmektedir.

Başka bir ifadeyle standart zaman, bir işin standart performansta tamamlanması için gereken toplam zamandır(Kanawaty,1997:290).

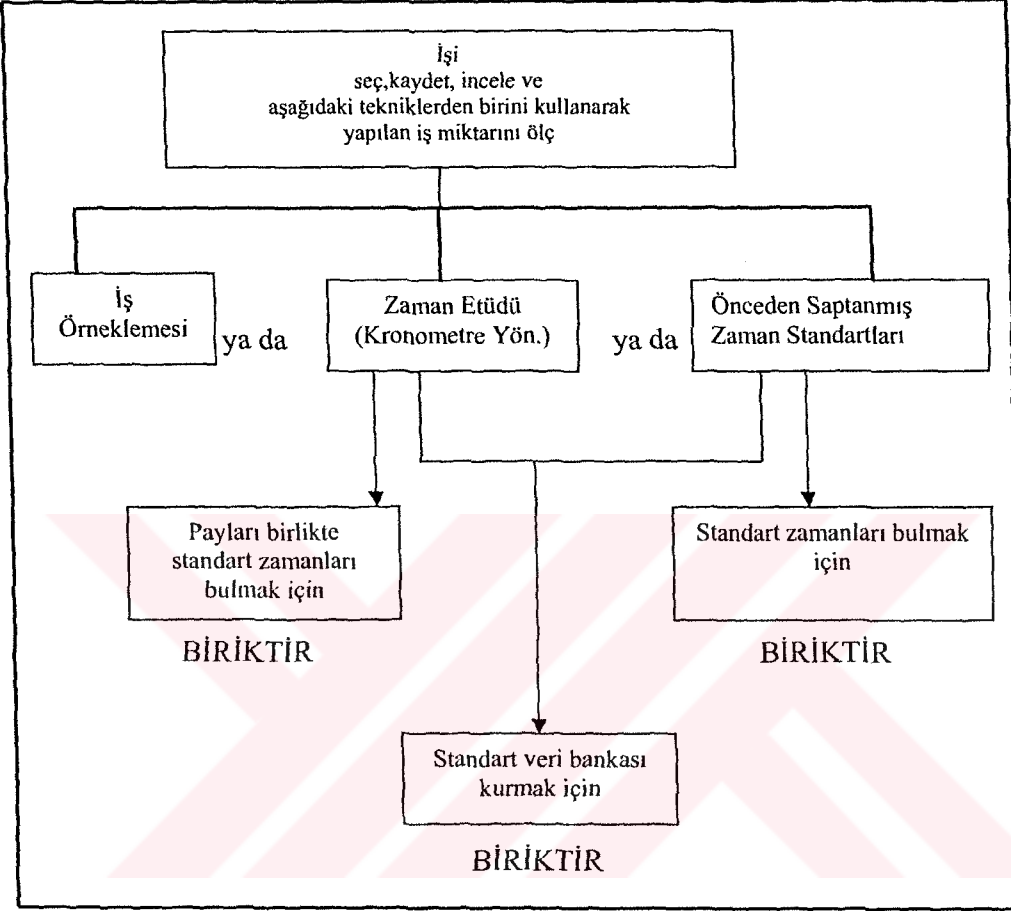
İş ölçümü sonuçları, temelde planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkinliğini artırmaya yarayan bir yönetim aracıdır(Kobu,1999:379). Standart zamanların kullanıldığı yerleri şöyle sıralamak mümkündür;

1. Mevcut kapasitenin kullanılabilmesi, kapasite veya işçilik ihtiyacı dahil üretim planlaması ve programlarının hazırlanmasında bilgi edinmede,
2. Standart maliyetlerin çıkarılması ve bütçelemede,
3. Temel maliyet ile fiyatlama yönteminde üretici işçilik giderlerinin ne kadar gerçekleştiğini saptamada, yeni üretim zamanının bulunmasında,
4. Üretimine yeni başlanacak bir ürünün maliyetinin hesaplanmasında,
5. Çalışma yöntemlerinin daha verimli hale getirilmesinde,
6. Yeni yatırımlarda özellikle otel işletmelerinde insan gücü ihtiyacının saptanmasında,
7. Otel işletmelerinde ekip üyelerinin iş yükünün dengelenmesinde,
8. Hizmeti satın alan kişilerin zamanının sınırlı olduğu konaklama işletmelerinde işlemlerin planlanmasında ve yürütülmesinde,
9. Daha verimli ekipman alımında(Niebel,1991:1637),
10. Yönetimin etkililiğinin ölçülmesinde.

Standart zamanın faydaları konusunda örnekleri çoğaltmak mümkündür. Görüldüğü üzere iş ölçümünün yararlı olduğu konular sınırsız denecek kadar geniş kapsamlıdır. Bir işletmede standart zamanların yukarıdaki konulardan sadece bir kaçta içinde uygulama şansı bulması bile iş ölçümünün yapılması için yeterli neden sayılabilmektedir(Kobu,1999:379).

3.1.3. İş Ölçümü Teknikleri

İş ölçümü teknikleri tanımında da ifade edildiği gibi aynı amaca yönelik alternatif teknikler grubudur. Etüt yapılacak işletmede iş ölçümünü işletmenin yapısına ve mali imkânlarına en uygun teknikleri uygulayarak yapmak mümkündür (Şekil 15). İş ölçümünde kullanılan başlıca teknikler şöyle sıralanabilir;



Şekil 15 : İş ölçümü(Kanawaty,1997;205)

1. Zaman etüdü(doğrudan ölçme),
2. Faaliyet örnekleme,
3. Sentetik zamanlar,
4. Önceden tahmin edilen hareket ve zaman etüdü(PMTS),
5. Analitik tahmin tekniği.

Zaman etüdü, geliştirilen ilk iş ölçümü tekniğidir(Hicks,1994:62). İş ölçümü teknikleri arasında ilk ve halen en çok kullanılanıdır(Doty,1989:74). Kronometraj yöntemi olarak da bilinmektedir. Zaman etüdü belirli zaman standartları için en iyi yöntem olmayabilir fakat üzerinde fikir birliğine varılmış en çok kullanılan

metodtur(Meyers,1992:114). Zaman etüdü ile ilgili detaylı bilgiler ilerleyen konularda tartışılacaktır.

Faaliyet örneklemesi, doğrudan ölçme tekniklerinin başka bir örneğidir. 19. yüzyıldaki istatistik biliminin gelişmesiyle tüm parametrelerinin imkansız olan bir yığının parametrelerinin yine aynı yığın içinden rast gele alınan bir örnek grubu aracılığıyla tahmin etmeyi sağlamaktadır. Özellikle istatistiksel kalite kontrol alanında kullanılmıştır.

Faaliyet örnekleme, bireysel çalışma zamanları yüzdelerinin belirlenmesinde (verimli zaman, atıl zaman, denetlenen zaman vb.), personel ve gecikme paylarının tespitinde, direkt olarak ürün standartlarının saptanmasında vb. konularda da kullanılmıştır(Miller,Schmidt.,1984:118).

Sentetik zamanlar, dolaylı iş ölçümü tekniklerindendir. Üretim sistemlerindeki işçi ve makine faaliyetleri, işletme ve araştırmacılar tarafından bir takım kriterlere göre sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Daha sonra bu faaliyetler için zaman etüdü olarak bilinen bazı temel süreler ve katsayılar hesaplanmıştır. Herhangi bir faaliyet ile ilgili standart zaman hesaplamak istendiğinde söz konusu faaliyete uygun sentetik veriden yararlanılmaktadır. Burada en önemli konu sentetik verilerin seçimidir. Bu yöntem diğer yöntemlere göre daha uzun sürmekte ve maliyeti de yüksek olmaktadır. Ancak elde edilecek bilgiler çok daha hassas ve aynı ölçüde az hata oranına sahiptir(itu.edu.tr/isetud4).

Önceden tahmin edilmiş hareket ve zaman etüdü; önceden saptanmış zaman standartları olarak da bilinen bu teknik dolaylı iş ölçümü tekniklerinin bir diğeridir. Çok gelişmiş bir teknik olup, doğrudan gözlemler ve ölçümlere dayanmadan çeşitli hareketler için önceden belirlenmiş olan zaman standartlarından yararlanılarak, çeşitli işlemler yapılması için gereken zamanı hesaplamak amacıyla uygulanmaktadır. Hareketler, therbligs sembolleri yardımıyla gösterilmektedir. Hareketin doğal özelliğine ve yapıldığı andaki koşullara göre önceden

sınıflandırılmış olan temel beden hareketleri için hesaplanmış zaman standartlarından oluşmaktadır(Kanawaty,1997:333-337).

Önceden belirlenmiş zaman standardı, temel beden hareketleri için hesaplanmış zamanlardan yararlanarak belli bir performans düzeyinde yapılan bir işin zamanının saptanmasında kullanılan bir iş ölçüm tekniğidir(Kanawaty,1997:333).

Analitik tahmin tekniği; sübjektif yöntem olarak da adlandırılmaktadır (Kobu,1999:379). Analitik tahmin tekniği, belirli bir tempoda yapılan bir işin standart süresini, işle ilgili bilgi birikimine ve deneyimlere dayalı olarak tahmin etme yoludur. Genellikle tekrarlı ve sürekli olmayan işlerde(bakım-onarım) ve sentetik verilerin yetersiz olduğu işlerde standart zamanı ölçmek için kullanılmaktadır. Bu teknikle iş ölçümü, kısa sürede ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesine rağmen güvenilirliği azdır.

3.2. ZAMAN ETÜDÜ

Zaman etüdü, belirli koşullar altında yapılan belli bir işin öğelerinin zamanını ve derecesinin kaydederek ve bu yolla toplanan verileri çözümleyerek, o işin tanımlanan bir çalışma hızında(performans) yapılabilmesi için gereken zamanı saptamakta kullanılan bir iş ölçümü tekniğidir(Kanawaty,1997:219).

Zaman etüdü, daha öncede belirtildiği gibi iş ölçümü tekniklerinin hem en eskisi hem de en çok kullanılan yöntemidir. Aft'a göre Amerika'da yapılan bir araştırmada işletmelerin %89'undan fazlası iş ölçümü tekniklerinden zaman etüdünü kullanmaktadır(Aft,1983:134). Bu işletmelerin arasında mal üreten işletmelerin yanında, yiyecek-içecek işletmeleri, giyim, bankacılık, sağlık, devlet hizmetleri ve eğitim alanında faaliyet gösteren işletmelerde bulunmaktadır.

Zaman etüdü tekniği bazen çalışanların negatif tutumları yüzünden zor bir iş haline gelebilmektedir. Zaman etüdü uzmanı hem çalışanlar hem de yönetim tarafından baskı altında tutulabilmektedir. Meyers bu durumu biraz alaylı bir şekilde de olsa şu şekilde izah etmektedir(Meyers,1992:114-115).

Eğer zaman standartları etüt uzmanınca çok iyi düzenlenmiş ise, çalışanlar bundan pek hoşnut olmazlar. Eğer biraz acemice ve dikkatsizce saptanmış ise, yönetim hoşnut değildir. Eğer standartlar mükemmel ise, hiç kimse memnun değildir. Bu durumda etüt uzmanları kendilerinin ancak bir yolla kurtarabilirler o da en iyi ve en doğru yolu kurmaktır. Doğru yol herkes için yeterince iyi ve adil olanıdır. Herkesin gerçekten istediği, iyi düzenlenmiş ve saptanmış bir zaman standardıdır.

Gerek hareket etüdü gerekse zaman etüdünün bir işletmede başarıyla uygulanması yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin pozitif olduğu sürelerde geçerli olmaktadır. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniğinin uygulanmasında personelin konuyla ilgili bilgilendirilmesi her zaman daha iyi sonuç vermektedir. Çalışmalarda tüm işgörenlerin etüt çalışmalarına inanmaları gerekmektedir. Bazı durumlarda iyileştirme çalışmalarına inanmaları da yeterli olmamaktadır. İyi bir yönetim sistemi ile personelin işinden tatmin olması sağlanabilir. Motive olmayan personel konulan zaman standardına zorlansa bile, hizmet kalitesinin düşeceği endişesi yaşanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların moral motivasyonu hizmetin görülmesi ve kalite açısından çok önemlidir. Powers ve Barrows morali; moral=verimlilik olarak nitelendirmektedirler(Powers, Barrows, 1994: 568).

Konaklama işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar ilk kez E. Statler tarafından yapılmıştır. Statler önce küçük işletmesini ulusal piyasaya hitap eden otel zinciri haline dönüştürmüş ve işletmeleri büyüdükçe personel sayısı da artmıştır. Otel zinciri için iş standartları geliştiren ilk konaklama işletmesi Statler'dir(Kozak, Yazıcılar,2003:2).

Taylor ve Gilbreth'ler tarafından geliştirilen üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği bilimsel olarak ilk olarak otelcilik alanında 1948 yılında Purdev Üniversitesi

araştırmacıları tarafından Sherman Otelinde bir oda temizliği konusunda gerçekleştirilmiştir(Ağaoğlu,1991:34). Oda temizliğinde zamandan ve işgücü maliyetlerinden tasarruf sağlamak amacıyla kullanılmıştır(İstanbulu Dinçer,1994:184). Otel işletmelerinde yanlış hareket heba olmuş zaman olarak ifade edilmektedir. Heba olan zaman ise otelin en önemli ve çok pahalı kaynağı olan işgücünün verimini tüketmek anlamına gelmektedir(Knowles,1998:157).

Takip eden yıllarda ise üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği yemek fiyatlarının saptanmasında ve servislerinin yapılmasında Vernon-Gordan Stouffer kardeşler tarafından kendi restaurantlarında uygulanmıştır(Aktaş, 1989:77). Stouffer kardeşler, restaurant zincirlerinde tecrübeli mutfak şefleri yerine standart yemek reçeteleri hazırlayan beslenme uzmanları ve bu reçeteleri aynen uygulayan kadın aşçılar istihdam etmişlerdir. Herkesin yapacağı işleri ayrıntılı olarak planlamış(iş tanımı), işleri departmanlara ayırmış(organizasyon) ve personeli belirlenen iş gereklerine göre eğitmişlerdir.

Bazı araştırmacılar, otel işletmelerinde görülen hizmetin kalitesinin standartlardan kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu yüzden pek çok araştırmacı standardizasyon tekniği üzerinde çalışmıştır. Bu araştırmacılardan Miller 1975 yılında yapmış olduğu çalışmasında ölçüm tekniklerinden iş ölçümünü kullanmıştır(Tolve,1984:37). Miller'e göre iş ölçümü yiyecek servisi operasyonlarında kullanılabilir. Her yemek servisi için kullanılan işgücü zamanı, her bir saatte yapılan işin çıktısı, eşdeğer tam zamanlı her çalışanın çıktısı konularında kullanılabilir.

Otel işletmelerinde de oldukça yaygın kullanım alanı bulan üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği içerisinde incelenen zaman etüdü çalışmasında da hareket etüdü olduğu gibi hangi işler üzerinde zaman etüdü çalışması yapılacağı tespit edilmelidir. Zaman etüdünün yapılabileceği alanların bazıları şöyle sıralanabilir;

- Dar boğaz niteliğindeki işler üzerinde, öncelikle zaman etüdü çalışması yapılmalıdır.
- Üretim sistemine yeni bir ürün girmesi söz konusu olduğunda yapılmalıdır.
- Üretim metodlarının karşılaştırılması söz konusu olduğunda yeni metodun eskisine göre ne kadar üstün olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.
- Önceden yapılan çalışma sonuçları ile ilgili problemlerin giderilmesi amacıyla yapılmaktadır.

Zaman etüdünde, faaliyetlerin yapılış süreleri kronometre ile tespit edilerek belirli kurallara göre standart zamanlar saptanmaktadır. Zaman etüdünde işlem aşamaları aşağıdaki sıra ile yapılmaktadır(Barnes,1980;265);

1. Etüdü yapılacak işin seçimi,
2. Ölçmenin yapılacağı iş istasyonu ve işçi seçimi,
3. Bilgi toplama ve bilgileri kaydetme,
4. İşin öğelere ayrılması,
5. Gözlem ve ölçme kayıtlarının yapılması,
6. Ölçme sayısının saptanması(Gözlem sayısının saptanması)
7. Tempo takdiri,
8. Tolerans belirleme,
9. Standart zamanın hesaplanması.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği başlangıç yıllarında iş ve görevlerin tanımlanması, iş bölümü ve fonksiyonel bölümlendirmelere gidilmesi, işlerle ilgi standartların oluşturulması ve uzmanlaşma amacıyla yapılmasına karşın günümüzde, işlerin fonksiyonel sınırlardan çıkarılması, üretim süreçlerinin yalın hale getirilmesi, işlerin yeniden yapılandırılması amacıyla yeniden güncel konular arasında yer almaya başlamıştır(Kozak,Yazıcılar,2003:4).

3.2.1. Zaman Etüdünde Kullanılan Araçlar ve Formlar

Zaman etüdünde kullanılacak formalara duyulan ihtiyaç, geçerli standartları hatasız olarak geliştirme zorunluluğundan ortaya çıkmaktadır. Temel zaman uygulamaları için kullanılan araçlar şunlardır(Barnes,1980:259-265);

1. Kronometre veya elektronik sayaç,
2. Film makinesi,
3. Elektronik bilgi kaydedici,
4. Elektrikli ve mekanik zaman kaydedici,
5. Gözlem tahtası,
6. Gözlem formları.

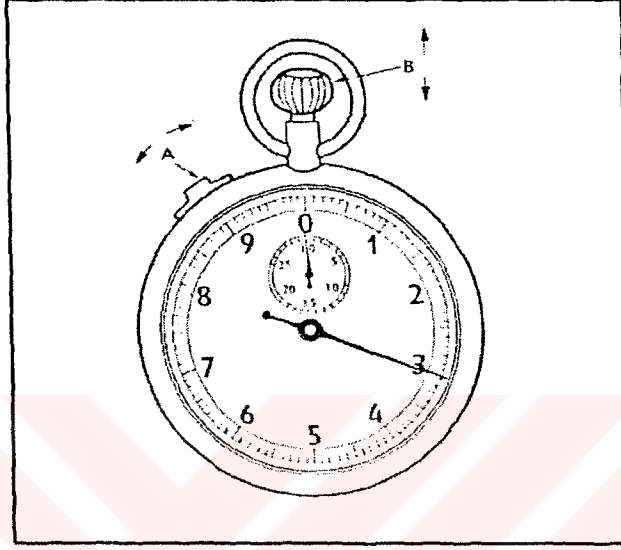
Yukarıdaki anılan araçlardan otel işletmelerinde kullanılabilecek olanları şunlardır(Çetiner,1995:133);

1. Kronometre(Decimal-minute stop watch),
2. Gözlem tahtası(Observation/time study board),
3. Gözlem formu(Observation/time study sheet).

Kronometre, zaman etüdünde kullanılan en temel araçlardandır. Pek çok çeşidi vardır. Desimal(ondalıklı) dakikalı olarak dizayn edilmişlerdir. Günümüzde geriye dönüşlü ondalık dakika kronometresi en çok tercih edilen kronometredir(Şekil 16). Saatin büyük ibresi dakikada bir defa dönmektedir, küçük ibre ise 30 dakikada bir defa dönmektedir. Kronometre (A) düğmesi ile çalışmaya başlamakta ve durdurulmaktadır. Kurma düğmesi (B) üzerine basıldığında ibreler 0 (sıfır) noktasına gelmekte ve tekrar çalışmaya başlamaktadır. Zaman değerini desimal dakikaya çevirebilmek için şu hesaplama yöntemi kullanılmaktadır(Çetiner,1995:134);

$$\begin{array}{rcl}
 60 \text{ saniye} & 1 \text{ desimal dakika} & 3600 \text{ saniye} & 1 \text{ desimal saat} \\
 \frac{1 \text{ saniye}}{60} & \frac{x \text{ desimal dakika}}{1} & \frac{1 \text{ saniye}}{3600} & \frac{x \text{ desimal saat}}{1} \\
 x = 0,017 \text{ desimal dakika} & & \text{veya} & x = 0,00028 \text{ desimal saat}
 \end{array}$$

Bu hesaplamaların tek tek yapılması yerine daha kolay sonuca varılabilecek ve işlemleri daha da kısaltıracak tablolardan yararlanılmaktadır(Ek 7).



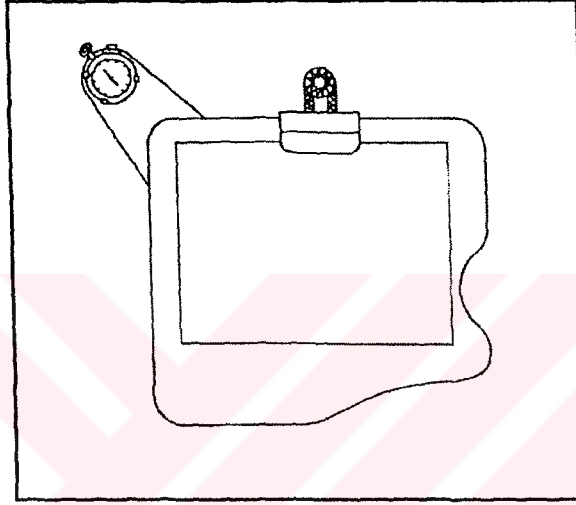
Şekil 16 : Ondalık Dakikalı Kronometre (Kanawaty,1997:221).

Gözlem tahtası veya etüt tablası, hafif malzemeden (ahşap/plastik) yapılan düz bir tabla olup, üzerine zaman etüdü gözlem ve kayıt formları iliştilmektedir(Şekil 17). Kronometrelerin üzerine takılabildiği etüt tablaları da bulunmaktadır. Bu tablolarda etüt uzmanının elleri serbest kalabilmekte ve kronometre kolayca okunabilecek bir konumda bulunmaktadır. Bunların kullanılması durumunda gözlemci, sol elle hem tablayı tutabilmekte hem de kronometreyi çalıştırabilmektedir. Sağ eliyle de formu doldurmaktadır.

Gözlem formları veya zaman etüdü formları, düzgün olarak doldurulabilecek, standart ölçülere göre basılmış formlardır. Zaman etüdü gözlemcisinin gözlem yaparken kullandığı ve gözlem sonuçlarını kaydettiği formlardır.

Zaman etüdü formlarının çok çeşitli şekilleri bulunmaktadır. Uzun sürelerle bu işi yapan uzmanlar formlar üzerinde kendilerine göre en uygun olan düzenlemeleri yapmaktadırlar.

Zaman etüdünde kullanılan formlar, başlıca iki sınıfa ayrılmaktadırlar. Birincisi, zaman etüdü yapılırken gözlem yerinde kullanılan formlardır. İkincisi ise, büroda etüt sonrasında kullanılacak formlardır. İlk olarak etüt tablasında kullanılan formlar incelenecek olursa; bu formların üç şekli bulunmaktadır. Zaman etüdü ön



Şekil 17: Zaman etüdü gözlem tablası (Kanawaty.1997:222).

formu, zaman etüdü devam formu ve kısa devreler için etüt formudur. Bu formlardan otel işletmelerinde yapılacak etüt çalışmasında sadece bir tanesi kullanılmaktadır. Fakat burada örnek olarak iki adet form örneği incelenecektir. Bunlar zaman etüdü ön formu ve kısa devreler için etüt formudur.

Zaman etüdü ön formu, etüdün ilk ve giriş sayfası olup, etüt ile ilgili temel bilgiler, işlemin öğeleri ve öğelerin bitiş noktaları ile ilgili bilgiler kaydedilmektedir. Bu formda sadece işyeri düzeninin taslak planı yer almamaktadır. Eğer basit bir plan ise formun arka yüzü bu amaçla kullanılabilir veya bu amaçla küçük bir kareli kâğıt kullanılabilir (Şekil 18).

Kısa devreler için etüt formu ise kısa devreli işlemlerin kaydetmek için basit olarak düzenlenmiş bir formdur (Şekil 19).

[illegible]

Şekil 18: Zaman Etüdü Ön Formu(Kanawaty,1997;224)

[illegible]

Şekil 19: Kısa Devreler İçin Etüt Formu(Kanawaty,1997;226)

ETÜT No:	ÇALIŞMA FORMU						SAYFA No:	
Öge :	A	B	C	D	E	F	G	MDS (Gerçek Dakikalar)
(Temel Zamanlar)								
Devre No								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
Toplam								
Oluşlar								
Ortalama								

MDS= Gerçek dakika
B+C+D= Temel dakika
Uğraşılamayan Öge=

Şekil 20: Çalışma Formu(Kanawaty,1997;321)

[illegible]

Şekil 21: Etüt Özet Formu(Kanawaty,1997;230)

Bu formlar için kullanılacak en uygun kâğıt boyutu, uluslar arası A4 standartlı kâğıtlardır.

Etüt sonrası büroda kullanılan formlar ise; çalışma formu, etüt özet formu, etüt çözümleme formu ve dinlenme paylarının belirlenmesi için özel şekilde çizilmiş formlardır. Konuyla ilgili olarak çalışma formu ve etüt özet formu bu bölümde incelenmektedir.

Çalışma formu, etüt esnasında kaydedilenlerin çözümlenmesinde ve işlem öğelerine ait temsili zamanların elde edilmesinde kullanılmaktadır. Bu form izleme formu olarak da adlandırılmaktadır. Formda genel bilgilerin yanında iş elemanlarına ait her ölçüm, çalışma hızı veya tempo ve normal zaman yer almaktadır(Şekil 20).

Etüt özet formu ise, öğelerin seçilmiş ve saptanmış zamanları çokluk sayıları ile birlikte kaydetmek için kullanılmaktadır. Adından da anlaşıldığı gibi form, etüt esnasında elde edilen bütün bilgileri içermektedir. Başlık bölümü, zaman etüdü ilk formunda verilen bilgileri ayrıntılı olarak içermektedir. Ayrıca iş elemanlarına ait normal zamanlar , toleranslar ve standart zamanlar da bulunmaktadır (Kanawaty,1997:229)(Şekil 21).

3.2.2. Zaman Etüdünün Aşamaları

3.2.2.1. Zaman Etüdü Yapılacak İşin Seçimi

Hareket etüdünde olduğu gibi zaman etüdü çalışmasına başlarken de yapılacak olan ilk işlem, etüt edilecek işin seçimidir. Hiçbir etüt uzmanı rasgele bir işletmeye girip etüt çalışması yapamaz. Her zaman, herhangi bir işin dikkati çekip etüt çalışması yapılmasının bir sebebi bulunmaktadır(ILO,1992;233). Bu sebepler açıklanacak olursa;

1. Daha önce hiçbir etüt çalışması yapılmayan bir otel işletmesinde zaman etüdü çalışmasına ihtiyaç duyulduğunda,

2. Yeni bir otel işletmesi açıldığında,
3. Üretim yöntemlerinde bir değişiklik yapıp yeni yöntemin zaman standartlarının belirlenmesinde,
4. İşletmede önceden yapılan ölçümlerle ilgili çalışanların şikayetleri doğrultusunda,
5. Üretimde sistemin tıkanması yani belli bir bölümde meydana gelebilecek fazla veya eksik üretim meydana geldiğinde,
6. Ücret politikasında yapılacak değişikliklerde yani teşvikli ücret politikası için zaman standartlarının saptanmasında,
7. Çalışma saatleri içerisinde personelin çok fazla atıl durumda kalması durumunda,
8. Üretim yöntemlerinde; bir odanın temizliğinde veya restaurantta hareket etüdü ile belirlenen planlamayla servis sırasında izlenen yolun standartlarla veya geçmiş etütlerle mukayese yapılacağı durumlarda,
9. Maliyetlerin veya herhangi bir ürün maliyetinin beklenenden fazla çıktığı hallerde,
10. Yeni bir yemek veya herhangi bir ürün münüye dahil edildiğinde, üretimde kullanılan işçiliğin zamanının ve maliyetinin hesaplanmasında, vb...

Zaman etüdü yapılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

3.2.2.2. Ölçmenin Yapılacağı İş İstasyonu(Departman) ve İşçinin Seçimi

Zaman etüdüde yapılacak işlemlerin birinci aşamasında ortaya çıkan problem belirlendiğinde veya bir ihtiyaç hissedildiğinde problemin kaynağının olduğu yer yada çalışma yapılacak bölüm otomatik olarak ortaya çıkmaktadır.

Verimlilik artırma aracı olarak üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniğinde, zaman etüdünün hareket etüdü çalışmasından sonra ele alınması gerekmektedir. Bunun nedeni iş istasyonunda üretimde en iyi yöntem veya en iyi yerleşim planı gerçekleştirilmeden standartların belirlenmesinin bir yararı olmayacaktır. Zaman etüdü çalışmasından sonra yapılacak bir yerleşim planı veya değiştirilecek bir üretim yöntemi boşuna zaman, emek ve para kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle

ölçülecek işin hiç olmazsa kısa vadede aynı yöntemle yapılması sağlanmalıdır. Aksi takdirde, kısa bir süre sonunda değiştirilecek yöntemler elde edilen standart zamanları geçersiz hale getirecektir.

Etüt uzmanı ve otel işletmesinde çalışan personel ve yöneticiler arasındaki ilişkilerle ilgili konular hareket etüdü çalışmasında irdelenmişti. Zaman etüdünde tekrar ele alınmasının ana nedeni, çalışanlarla ilgili konular için zaman etüdünde işçi seçiminde ve işçileri tanımanın daha önemli olmasıdır.

Hareket etüdünde yapılan işin amacı bütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılabilir. Amaç, iş yapma yönteminin iyileştirilmesi veya düzeltilmesidir. Fakat zaman etüdünün amacı pek açık değildir ve ilgili kişi ya da kişilere büyük bir dikkatle açıklanmazsa amacı tamamen yanlış anlaşılabilir ve bu da huzursuzluk yaratabilir.

Zaman etüdü yapılacak bölümde eğer daha önce herhangi bir hareket veya zaman etüdü çalışması yapılmamışsa, yapılacak işle ilgili bilgiler bölüm şefi yada departman amirine detaylı bir şekilde anlatılmalı ve ikna edilmelidir. Hatta yapılacak olan çalışmada yöneticilerden de faydalanmak yapılacak işi benimseyecekleri için katılımları artıracaktır. Örneğin; kronometrenin kullanımı konusunda kendisinden yardım istenebilir.

Etüt çalışmalarında kullanılacak işçinin seçiminde çalışanlarını çok iyi tanıdığından kesinlikle bölüm şefi veya amirlerinden yardım istenmelidir. Seçilecek işçinin, işini iyi bilen ve dengeli bir kişi olması çok önemlidir. Çalışma hızının ortalama veya ortalamanın biraz üzerinde olması gerekmektedir. Bazı işçiler çok nitelikli olmalarına rağmen etüt edilmeye uygun olmayabilmektedir. İyi olmalarına rağmen karakter itibarıyla etüt edilmeye uygun değildir ve gözlem yapılırken rahat çalışmamaktadırlar (Niebel,1991:1605). İşin büyük ölçüde - restaurantlarda ve mutfakta - pek çok işçi tarafından yapıldığı yerlerde nitelikli işçi üzerinde etüt yapmak önemlidir.

Nitelikli işçi, yapmış olduğu işi belirlenmiş güvenlik, nitelik ve nicelik standartlarına uygun olarak yerine getirebilmek için gerekli fiziki yeteneklere, zekâ ve eğitime, beceri ve bilgiye sahip olan kimsedir(Kanawaty,1997:235).

Nitelikli işçi üzerinde bu kadar önemle durulmasının nedeni; otel işletmelerinde üretilen ve pazarlanan ürünün nev'i hizmet oluşundan kaynaklanmaktadır. Daha açıkça ifade edilecek olursa, üretilmekte olan hizmetler insan süreçli hizmetlerdir(Üner,1998:3-4). İnsan süreçli hizmetler, somut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Belirlenen standartların sonucunda verilecek hizmet en iyi yöntemle, en hızlı ve en kaliteli hizmet olmak zorundadır.

Bu en iyi yöntem ve kalitenin belirlenmesinde hizmeti sunan çalışanlar; yaş, cinsiyet, eğitim ve fiziki yapıları itibariyle çalışma alanlarında birbirinden farklı performans gösterebilmektedirler(Çetiner,1995:138).

3.2.2.3. Bilgi Toplama ve Bilgileri Kaydetme

Bilgilerin derlenmesi ve kaydedilmesinde zaman etüdü uzmanı bir takım araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlar; kronometre, etüt tablası ve etüt formlarıdır. Bunlar yukarıda detaylı olarak açıklanmıştır. Burada etüt çalışmalarının kaydından ziyade etüde başlamadan önce gözlem sonucu yapılan kayıtlardır. Zaman etüdü formunun üst bölümünde yer alan bilgilerin derlenmesi ve kayıt işlemidir. Önceden hazırlanmış ve çoğaltılmış etüt formları, çeşitli başlıklarla temel hiçbir bilginin kayıt dışı kalmamasını sağlamaktadır. Zaman etüdü formları belirlenirken aşağıda sıralanan bilgilerden hangilerine yer verileceği işletmenin cinsine göre tespit edilmektedir. Genel olarak mal üreten işletmeler için hazırlanan etüt formlarında yer alan “ürünün cinsi” bölümü bir otel işletmesinde hizmetin servisi veya yemek servisi konusunda çalışmanın yapılması durumunda formda yer almayabilir yada boş bırakabilir.

Etüt edilecek bilgiler aşağıdaki gibi sınıflara ayrılıp sıralanabilmektedir(Kanawaty,1997:239);

A. Etüdün gerektiğinden çabucak bulunmasını ve diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlayan bilgiler; etüt numarası, sayfa numarası ve sayfaların sayısı, etüdü yapan iş etüdü uzmanının adı,etüdün tarihi vb.

B. İşlenen ürünün yada parçanın kesin olarak diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlayan bilgiler; ürün yada parçanın adı, teknik resim yada belirleme numarası, malzeme vb.

C. Sürecin, yönetimin, tesisatın yada makinenin diğerlerinden kesin olarak ayırt edilebilmesini sağlayan bilgiler; işlemin yapıldığı bölüm yada yer, işlemin yada etkinliğin tanımı, metod etüdü yada standart uygulama form numaraları, kullanılan araçlar, işyeri yerleşim düzeni vb.

D. İşçinin diğerlerinden ayırt edilebilmesinin sağlayan bilgiler; işçinin adı, kart numarası.

E. Etüdün süresi; etüdün başlama zamanı, etüdün bitiş zamanı, geçen süre.

F. Çalışma koşulları; ısı, nem, yeterli ışıklandırma vb.

3.2.2.4. İşin Öğelerine Ayrılması

Zaman etüdü yapılacak işin, gözlem kolaylığı sağlamak ve ölçümleri daha etkili analiz edebilmek için daha küçük öğelere ayrılması gerekmektedir. Bir öğe, bir işin gözlemini, ölçümünü, çözümlenmesini kolaylaştırmak için seçilmiş o işe ait bağımsız parça olarak ifade edilebilmektedir.

İşin öğelerine ayrılmasının temel prensipleri şu şekildedir (Meyers, 1992:129);

1. Çok öğe az öğeden daha iyidir,
2. Öğeler mümkün olduğunca kısa olmalıdır,
3. Sabit elemanlar daha doğru bir zamanı göstermek için değişken elemanlardan ayrılmalıdır,

4. Makine/teçhizat ve insangücünün tek başlarına kullanıldığı ögeler ayrılmalı çünkü iş hızı birbirinden farklıdır.
5. Doğal ayrılmış noktalar en iyi olanlardır. Başlama ve bitiş noktaları fark edilebilir ve kolay tanımlanabilir olmalıdır. Eğer öge tanımlaması açık değilse, tanımlama veya ögelerin ayrılması işlemi yeniden gözden geçirilmelidir.
6. Öge tanımlaması işin tamamını betimlemektedir ve bitiş noktalarını açık bir biçimde göstermelidir.
7. Yabancı ögeler meydana gelişlerine göre liste halinde saptanmalıdır.

Bir işin ögelerine ayrılmasının sebepleri ise şöyledir (Meyers, 1992:130);

1. İş tanımlamak için,
2. İşin farklı parçaları farklı tempolara sahiptir. Zaman etüdü uzmanı işçinin nitelikli olması konusunu önemle dikkate almalıdır. Çünkü nitelikli işçi ile temsili işçi arasında performans farkı bulunmaktadır.
3. Üretken olmayan faaliyetleri ayırmak için,
4. Standart bilgi daha küçük ögeler ile daha hassas olabilir ve herkes tarafından uygulanabilir.

İşin ögelerini gruplamak gerekirse;

Tekrarlanan öge; işlemin her aşamasında ve belirli bir sıra içinde yer almaktadır.Örneğin; masa örtüsü açmak, kapak açmak, servis takımları ve menajları atmak vb.

Sıra dışı öge; her çalışma devresinde düzenli veya düzensiz aralıklarla ortaya çıkan ögedir. Örneğin; fırınların bakımı.

Sabit öge; ne zaman yapılırsa yapılsın temel zamanı değişmeyen bir ögedir. Örneğin; yemek pişirme işleminde pişme sıcaklığı ve pişme zamanı.

Değişken öge; temel zamanı ürünün donatımı yada sürecin özelliğine göre değişen bir ögedir. Örneğin; istenilen garnitür çeşidi vb.

El ile yapılan öge; sadece insangücü/çalışan tarafından yapılan bir ögedir.

Makine ile yapılan öge; enerji ile çalışan bir makine tarafından otomatik olarak yapılan ögedir.

Yabancı öge; işin yapılması için gerekli olmayan ögedir.

Bir ögenin yukarıdaki sınıflamalardan birine veya birkaçına ait olması mümkündür. İşin ögelere ayrılmasında bu gruptamanın göz önüne alınması yararlı olacaktır.

3.2.2.5. Gözlem ve Ölçme Kayıtlarının Yapılması

Zaman etüdünde gözlemler uzman etüt uzmanları tarafından doğal iş istasyonunda yapılmaktadır. Etüt uzmanı, gözlem yaparken yanına kronometre ve etüt kayıt formunu taşıyan gözlem tablasını alır ve uygun bir noktada durarak işi gözlemeye başlar. Etüt uzmanın bulunacağı nokta; çalışan işçiyi engellemeyecek, işçi tarafından sorulacak soruları net bir şekilde duyup cevaplayabilecek, bakış açısı ile işçi arasında engel olmayacak, hareketleri iyi takip edebilecek bir konum olmalıdır (Doty,1989:88).

Zaman etüdü yaparken gözlenen ögelerin süreleri kronometre ile zamanlanırken iki temel yöntem uygulanmaktadır(Aft,1983:145);

Sürekli ölçme(continuous) yöntemiyle zamanlamada kronometre etüt başlangıcında çalıştırılır ve etüt tamamlanıncaya kadar kronometre durdurulmaz. İlk ögede çalıştırılan kronometre etüt bitiminde kapatılır. Fakat her ögenin bitiminde kronometrede okunan değer kaydedilir. Her ögeye ait süre, etüt tamamlandıktan sonra ard arda çıkarma işlemleri ile elde edilir ve bu da ayrılan sütunlara yazılır. Bu

işlemin amacı, işin gözlemlendiği süredeki bütün zamanların etüde kaydedilmesini sağlamaktır.

Geriye dönüşlü/tekrarlı ölçme (snapback) yöntemiyle zamanlamada, her ögenin bitiminde okuma yapıldıktan sonra düğmeye basılıp ibre sıfır(0)'a döndürülür ve hemen tekrar başlatılır. Bu şekilde her ögeye ait zaman doğrudan elde edilmiş olmaktadır. Kronometrenin işleyişi ve işlem hiç durdurulmaz ve ibre hemen sonraki ögenin zamanını kaydetmeye başlar.

Bunların dışında kısa devreli ve kısa ögeli işleri zamanlamak için kullanılan bir üçüncü yöntem daha bulunmaktadır. Etüt uzmanının kronometreyi okumasına ve etüt formuna bir kayıt yapmasına imkân tanımayacak kadar kısa olan ögelerin kesin zamanlarının elde etmek için uygulanan bu yöntemin adı diferansiyel zamanlama yöntemidir (Kanawaty, 1997:249).

Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO-International Labour Office) zaman etüdünün öğretimi ve uygulamasında elde ettiği tecrübelerle sürekli zamanlamanın ölçme için kullanılmasının daha avantajlı olduğunu ifade etmektedir(Kanawaty,1997:248).

3.2.2.6.Ölçme Sayısının Saptanması

Ölçme sayısının belirlenmesinde istenilen güven aralığına göre örnekleme hacmi seçilmektedir. Burada istatistik biliminden yoğun şekilde faydalanılmaktadır.

Bir işlemin, dolayısı ile onu meydana getiren ögelerin süreleri çeşitli faktörlerin etkisi altında değişimler gösterebilmektedir. Zaman etüdü ölçümlerinin amacı bu değişimleri göz önüne alarak gerçek süreye en yakın değeri bulmaktır. Sadece bir ölçüm sonucunda elde edilen bilginin gerçeğe yakınlığı için bir tahminde bulunmak mümkün değildir. Ancak yeterli sayıda çevrim ölçüldükten sonra, belirli güven aralığı için tahmin yapmak mümkündür.

Zaman etüdünde yapılan gözlemler, istatistik bilimi açısından bir örnekleme işleminden ibarettir. Dolayısıyla söz konusu sürenin değişkenlik özelliğine göre yeterli gözlem sayısı hesaplanabilmektedir. Bu hesaplamaların gerçekleştirilmesi için önce birkaç gözlem yapılmalıdır. Daha sonra %95 güven aralığı ve $\pm$ %5 duyarlık veya hata payı için aşağıdaki formül ile çözümlenmektedir(Barnes,1980:274-275);

N' = İstenilen duyarlık ve güven aralığı içinde tahmin yapmayı

sağlayacak gözlem sayısı,

N = Ön etütle alınan gözlem sayısı,

Σ = Değerlerin toplamı,

X = Okumaların değeri/ söz konusu gözlemden ölçülen süre.

$$N' = \left[\frac{40\sqrt{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}}{\Sigma X} \right]^2$$

Örneğin; yapılan bir zaman etüdünde bir işleme ait bir öge için 30 gözlem yapılmıştır. Gözlem sonunda ölçülen süreler kaydedilmiştir. Yapılan hesaplamalarda;

$$\Sigma X = 169$$

$$\Sigma X^2 = 967$$

% 95 güven aralığı ve % 5 duyarlıkla gözlem sayısının ne kadar olması gerektiği şöyle bulunmaktadır;

$$N' = \left[\frac{40\sqrt{30 \times 967 - (169)^2}}{169} \right]^2 = \left[\frac{848}{169} \right]^2 = 25 \text{ gözlem}$$

Bu durumda yapılan gözlem sayısı yeterli gözükmektedir.

3.2.2.7. Tempo Takdiri

Tempo, bir çalışanın belli bir işte çalışması esnasında ulaştığı hızdır. Zaman etüdünde sübjektiflik sınırına en yakın olan aşama tempo takdiridir. Bir makinenin çalışması sırasındaki hızı genellikle aynı sonucu vermesi normaldir. Fakat insanın hızı aynı çalışma koşullarında bile farklı zamanlarda ölçüldüğünde farklı değerler ortaya çıkmaktadır. Bu fark ve değişimin etüt yapılırken dikkate alınması, analizin geçerliliği açısından son derece önemlidir.

Tempo takdiri, etüt uzmanının standart hız kavramına göre, işçinin çalışma hızının değerlendirilmesidir. Tanıma göre tempo takdiri, uzmanın belirlediği standart hız kavramı ile işçinin gözlenen çalışma hızının karşılaştırılmasıdır. Standart hız, işlerini benimsemiş ve doğru çalışma yöntemlerini kullanan nitelikli işçilerin doğal bir çalışma ile ulaşabilecekleri ortalama bir hızdır. Bu çalışma hızı, standart hız olarak tanımlanmaktadır ve derecelendirme cetvellerinde 100 olarak gösterilmektedir(Bkz. Ek 8) . Eğer standart hız sürdürülürse ve uygun dinlenme imkânları sağlanırsa, bir işçi çalışma günü veya mesaisi süresince standart performansa ulaşabilmektedir.

Standart performans, belli bir yöntemi bilmeleri ve uygulamaları, işlerine motive olabilmeleri için teşvik edilmiş olmaları koşuluyla nitelikli işçilerin aşırı bir çaba göstermeksizin bir iş günü yada mesai süresince, doğal olarak erişebilecekleri ortalama çıktı/ üretim düzeyidir(Kanawaty, 1997:256).

Standart hız ve standart performans çeşitli kaynaklarda normal tempo ve normal performans olarak da adlandırılmaktadır(Miller,Schmidt,1984:116), (Kobu,1999:390),(Meyers,1992:132),(Niebel,1991:1611),(Doty,1989:88).

Tempo takdirini daha tutarlı hale getirebilmek için Westinghouse Faktörleri adında bir yöntem bulunmaktadır(Şekil 22). Tempo takdirinde sübjektiflik özelliğini azaltarak hata payını düşürmek için Westinghouse Faktörleri ile dört faktörden

oluşan bir sistem kurulmuştur. Bu dört faktör; yetenek, çaba, çevre koşulları ve istikrardır(Barnes,1980:289).

Beceri			Çaba		
+ 0.15	A1	üstün beceri	+ 0.13	A1	aşırı
+ 0.13	A2		+ 0.12	A2	
+ 0.11	B1	yüksek düzey	+ 0.10	B1	yüksek düzey
+ 0.08	B2		+ 0.08	B2	
+ 0.06	C1	iyi	+ 0.05	C1	iyi
+ 0.03	C2		+0.02	C2	
0.00	D	ortalama	0.00	D	ortalama
- 0.05	E1	idare eder	- 0.04	E1	idare eder
- 0.10	E2		- 0.08	E2	
- 0.16	F1	zayıf	- 0.12	F1	zayıf
- 0.22	F2		- 0.17	F2	
Çevre Koşulları			İstikrar		
+ 0.06	A	kusursuz	+ 0.04	A	kusursuz
+ 0.04	B	mükemmel	+ 0.03	B	mükemmel
+ 0.02	C	iyi	+ 0.01	C	iyi
0.00	D	ortalama	0.00	D	ortalama
- 0.02	E	idare eder	- 0.02	E	idare eder
- 0.07	F	zayıf	- 0.04	F	zayıf

Şekil 22: Westinghouse Faktörleri(Barnes,1980:289).

Örneğin; bir işlem için belirlenen zaman 0.50 dk. ve ölçümler şu şekilde olduğu varsayılırsa;

Mükemmel yetenek	B2	+ 0.08
İyi çaba	C2	+ 0.02
İyi çevre koşulları	C	+ 0.02
İyi istikrar	C	<u>+ 0.01</u>
Toplam		+ 0.13

Sonra bu işlem için normal süre 0.565 dakika ($0.50 \times 1.13 = 0.565$) bulunmaktadır. Yani nihai tempo bu şekilde bulunmuş olmaktadır.

3.2.2.8. Toleransların Belirlenmesi

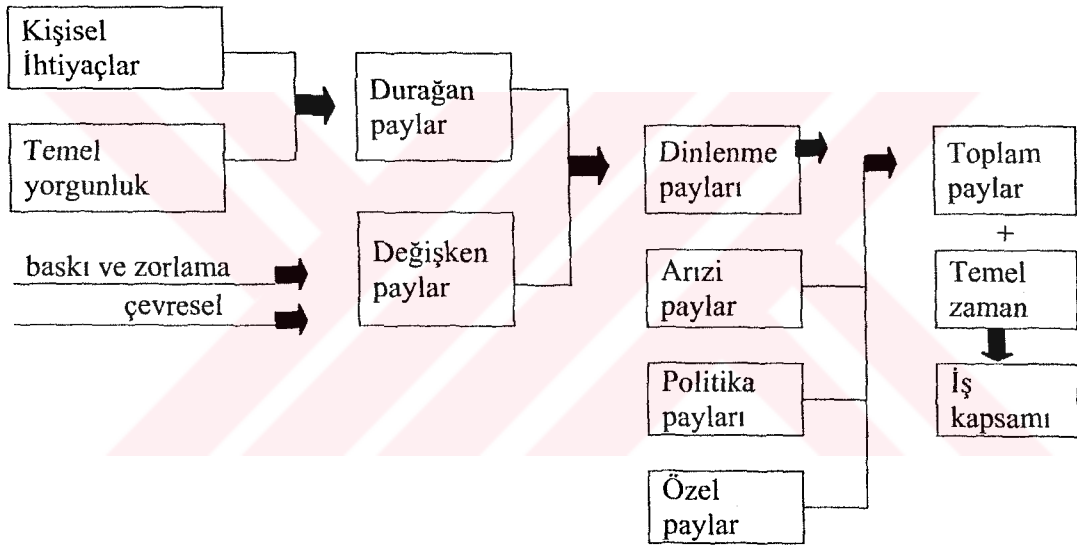
Üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniğinde zaman etüdü çalışmasından önce yürütülmesi gereken hareket etüdü çalışmaları boyunca, hareket ekonomisi ilkelerine ve imkânların elverdiği yerlerde mekanizasyona başvurularak geliştirilecek yeni yöntem ve araçlarla çalışanların iş esnasında harcadığı enerjiyi minimum düzeye indirmek gerekliliği şu ana kadarki konularda açıklanmış bulunmaktadır. İyileştirme çalışmasının sonucunda geliştirilen yeni yöntem ne kadar ekonomik, pratik ve etken olursa olsun, yine de işin gerektirdiği insan çabası var olacaktır ve bunun sonucu olarak çalışanların yorgunluğunu gidermek ve dinlenmeleri için pay vermek gerekecektir(Niebel,1991:1618).

Ölçülen zamanın, takdir edilen tempo ile çarpılması sonucu bulunan normal zamana eklemelerin yapılması yukarıdaki açıklamalar ışığında zorunlu bir hal almaktadır. İşin her yapılışında tekrarlanmayan bazı faaliyetler, önceden tahmin edilemeyen bazı gecikmeler, yorulma gibi çeşitli nedenler normal zamanın bilinçli olarak hesaplanmış eklemelerle artırılmasını gerektirmektedir. Normal zamanın bir yüzdesi olarak hesaplanan bu paylara tolerans adı verilmektedir(Kobu,1999:391).

Ayrıca etüt sırasında işçiye kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için de bir pay verilmektedir ve diğer paylar olarak adlandırılan arızı paylar, politika payları ve özel paylarda iş kapsamının saptanması için temel zamana eklenmektedir.

Toleransların belirlenmesi için aşağıdaki temel bir model gösterilmektedir. Şekil 23'den de görüldüğü gibi dinlenme payları temel zamana eklenecek olan tek temel öğedir. Diğer paylar ise sadece bazı koşullarda uygulanmaktadır.

Dinlenme payı, belirli koşullar altında yapılan belli bir işin oluşturacağı fizyolojik ve psikolojik etkilerden çalışanı arındırmak ve çalışanın kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için normal zamana eklenen bir paydır ve çalışanın yorgunluğunu gidermek için verilmektedir(Kanawaty,1997:285).



Şekil 23. Paylar(Kanawaty,1997;284)

Kişisel ihtiyaçlar için belirlenen tolerans; çalışanın temizlik, su içme, tuvalet, sigara içme vb. ihtiyaçlarını karşılamak için verilmektedir. Yaklaşık bir gün için belirlenen miktar en fazla % 5'e kadar çıkabilmektedir(Meyers, 1992:152).

Yorgunluk için belirlenen tolerans ise; ağır bedensel veya ussal çaba gerektiren işlerde normal zamana çalışanın yorulmasını karşılayan toleranslar eklenmektedir. Normal tolerans payı % 4 olmasına karşın yorgunluk faktörleri göz önüne alınarak farklı toleranslar da belirlenmiştir (Kobu,1999:391):

I. Faktör: Bedensel çaba yorgunluğu ve beceri

- a. Çok hafif, %2
- b. Hafif ve ustalık isteyen, %4
- c. Orta ağırlıkta ve ustalık isteyen, %8
- d. Ağır, %16
- e. Çok ağır, %24

II. Faktör: Düşünsel çaba yorgunluğu. Düşünsel çaba için harcanan sürenin toplam çalışma süresine oranı yoğunluk ölçüsü olarak alınmaktadır.

- a. %30-40 yoğunluk, %1
- b. %41-50 yoğunluk, %2
- c. %51-75 yoğunluk, %4
- d. % 75 ve fazlası yoğunluk, %8

III. Faktör: Çalışma esnasındaki duruş pozisyonu.

- a. Oturma, %1
- b. Ayakta, %2
- c. Eğilme veya uzanma, %4
- d. Yürüme, %10

IV. Faktör: Gürültü.

- a. Normal sesle konuşmak mümkün ise tolerans verilmez.
- b. Konuşmak için ses yükseltmek gerekiyorsa, %1
- c. Ancak bağırarak konuşulabiliyorsa, %2
- d. Gürültü konuşmayı engelliyorsa, %4
- e. Düzensiz,sürekli normal gürültü varsa, %1

V. Faktör: Göz yorgunluğu.

- a. Çıplak gözle yapılan işler için tolerans verilmez.
- b. Gözlük vb. aletler kullanılıyorsa, %4
- c. Mikroskop vb. aletler kullanılıyorsa, %6

VI. Faktör: Çevre şartları.

- a. Büro vb. yerler için tolerans verilmez.
- b. Duman, yağ kokusu vs. ye maruz yerlerde, %3
- c. Aşırı rahatsızlık veren unsurlar varsa, %6
- d. Aşırı sıcak veya soğuğa maruz yerlerde, %6

e. Zararlı kimyasal maddelerin bulunduğu yerlerde,%6.

Dinlenme payları normal zamanın bir yüzdesi olarak verilmektedir. Dinlenme payları her öge için ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Dinlenme payları çalışanlara dinlenme araları biçiminde kullanılmaktadır. Kesin bir kuralı olmamasına rağmen sabah ve öğleden sonraki çalışma saatleri ortasında 15 dk. ara verilmektedir.

Diğer paylar olarak adlandırılan arızı, politika ve özel paylara kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

Arızı paylar, seyrek yada düzensiz oluşları nedeniyle kesin ölçümleri ekonomik olmayan geçerli ve beklenebilen işleri yada gecikmeleri karşılamak üzere standart zamana eklenen küçük bir paydır. Bu pay, bazen ortaya çıkan ve küçük ilave çalışmaların yanı sıra önlenemeyen küçük gecikmeleri de kapsamaktadır. Bundan dolayı iki ögeye ayrılması uygun olmaktadır. İşin herhangi bir bölümünde olduğu gibi, yorgunluk payının kapsadığı arızı pay ve artan kişisel ihtiyaçlar için verilen gecikme payıdır. Arızı paylar genel olarak normal zamanın bir yüzdesi olarak küçük bir payı ifade etmektedir. Bu pay en fazla %5 olmalı ve kesinlikle etüt uzmanı tarafından ortadan kaldıramayacağına inandığı durumlarda devreye sokulmalıdır.

Politika payı, olağanüstü durumlarda, belirlenen bir performans düzeyinde çalışan bir işçiye yeterli bir kazanç sağlamak için, standart zamana veya iş kapsamına eklenen prim payından ayrı olarak verilen payı ifade etmektedir. Daha da açık bir ifade ile işveren ile işçi sendikaları arasında ücret anlaşmaları ile ortaya çıkmaktadır. Zaman etüdünün temel bir parçası olmamakla birlikte zorunlu hallerde zaman standardı problemlerini ortadan kaldırmak için normal zamandan değil standart zamana ek olarak düzenlenmelidir.

3.2.2.9. Standart Zamanın Bulunması

Standart zaman, bir işin standart bir iş hızıyla tamamlanması için gereken toplam zamandır.

Çalışmaların buraya kadar olan kısmı tamamlandıktan sonra standart zamanın bulunması artık çok basit bir hale gelmektedir. Toleranslar genel olarak normal zamanın bir yüzdesi olarak ifade edilir. Bazen toleranslar toplamının normal işgünü içindeki payının dakika olarak belirtilmesi gerekebilmektedir. Örneğin, toplam tolerans normal zamanın %5'i ise günde $480 \times 0,05 = 24$ dakika tolerans veriliyor demektir(Kobu.1999:393).

Standart zamanın hesaplanabilmesi için belirlenen formül;

ÖZ: Ölçülen zaman

R: Tempo

NZ: Normal zaman

α : Toleranslar

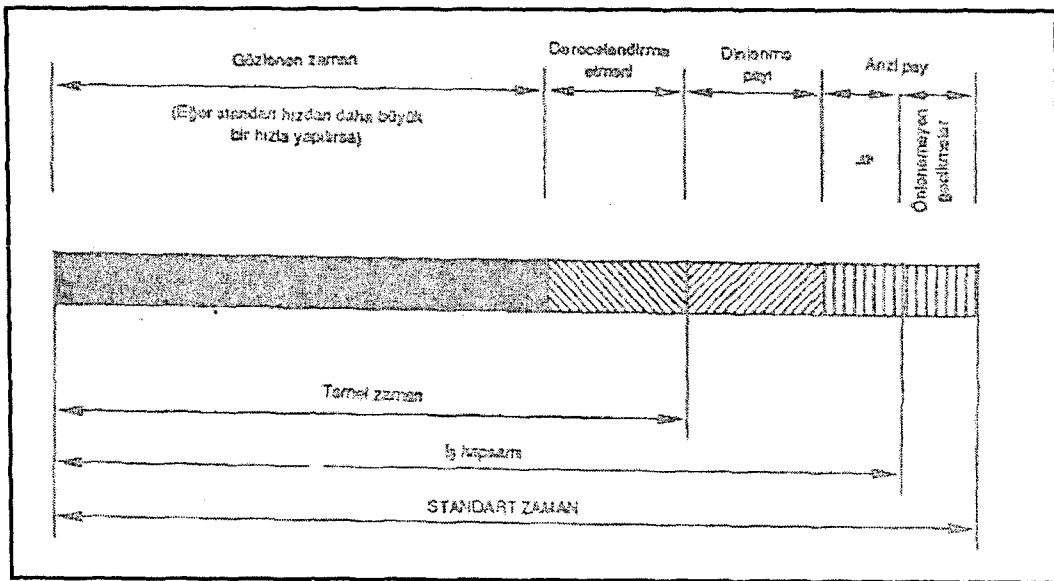
SZ: Standart zaman

$$SZ = \frac{\text{ÖZ}}{R} + \frac{\text{ÖZ}}{R} \times \alpha \quad (1) \text{ veya,}$$

$$\frac{\text{ÖZ}}{R} = NZ \text{ ise,}$$

$$SZ = NZ(1 + \alpha) \text{ 'dır.} \quad (2)$$

Standart zaman grafik olarak ifade edilecek olursa;



Şekil 25: Standart zaman tablosu (Kanawaty,1997:290).

IV. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜREÇLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

4.1.ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

4.1.1. Araştırma Problemi

Konaklama işletmeciliğinin bir alt dalı olan otel işletmeleri; çeşitli amaçlarla seyahat eden insanların konaklama, yeme-içme, eğlence, spor vb. ihtiyaçlarını karşılayan, ürettikleri mal ve hizmeti belli bir bedel karşılığında satışa sunan, sosyo-ekonomik, ticari işletmelerdir.

Asli fonksiyonları seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan otel işletmeleri, misafir talebindeki değişimlerle birlikte ürün portföyünde çeşitliliğe giderek konaklama hizmetinin yanında yeme-içme, eğlence, spor, tatil, konferans, kongre etkinlikleri vb. hizmetleri de ürünlerinin içerisine katmışlardır.

Yapılan araştırmalarda otel işletmeleri, gelirlerinin % 52.1'inin konaklama bölümünden, % 38.9' unu da yiyecek – içecek bölümlerinden, diğer geri kalan kısmını da yardımcı hizmet ünitelerinden elde etmektedir(Davis.1985;8). Otel işletmelerinin toplam gelirlerinin içerisinde bu asli departmanlardan(önbüro,kat hizmetleri, restaruant, bar, mutfak) elde ettiği gelir % 91 gibi büyük bir oranı teşkil etmektedir. Gelirlerine oranla yine en fazla bu departmanlarda personel istihdam edilmektedir.

Otel işletmelerinde üretilen ürünü satın alan konukların işletmelerden çok değişik beklentileri bulunmaktadır. Seyahat eden ve otel işletmelerinde konaklayan misafirlerin hiçbiri bir robottan oda satın almak veya restaurantta yiyecek-içecek hizmeti almaktan hoşnut olmayacaktır. İnsanlar satın aldıkları ürünün yanında gülleryüz ve sosyal varlıklar olan insanları çevrelerinde görmek istemektedirler.

Kısacası kendi evlerindeki rahat ve konforu konakladıkları işletmelerde de görmek istemektedirler. Bu yüzdendir ki, otel işletmelerinde makineleşmeye gitmek imkânsız gibi görünmektedir. Yani hiçbir zaman tam otomasyona geçmek mümkün değildir. Kısmi olarak bazı departmanlarda; muhasebe, az da olsa önbüro ve yiyecek – içecek servis ünitelerinde kullanım alanı bulmaktadır. Sayılan nedenlerle otel işletmelerinde sürekli olarak hizmet insanlar tarafından görülecektir ve bu yüzden otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olarak faaliyetlerini göstermeye devam edeceklerdir.

Otel işletmelerinin emek yoğun işletme olma özelliği personel giderlerinin de toplam giderler içindeki payını artırmaktadır. İstihdam edilen personelin ve personel giderlerinin çokluğu otel işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Hizmeti gören insanların yaşı, cinsiyeti, almış olduğu eğitim, fiziki yapıları vb. performanslarını etkilemektedir. Bunların yanında işyerinin fiziki yapısı, aydınlatma, havalandırma, üretim ünitelerinin yerleşim düzeni vb. 'de performansın etkinliğini etkilemektedir. Ayrıca çalışanların psikolojik ve ruhsal yapıları da verimlilikleri üzerinde etki etmektedir. Yapılan bu çalışmada personelin psikolojik ve ruhsal durumunu ilgilendiren davranışsal konular göz önüne alınmadan teknik konuların incelendiği sadece işlem süreçleri ve işlem zamanlarının geliştirildiği verimlilik artırma tekniklerinden üretim süreçlerini geliştirme metodu ele alınmıştır.

Modern işletmecilikte üretim yönetiminin temel görevlerinden birisi de, yapılan bir işin üretim süreç ve biçiminin geliştirilmesiyle, zaman, emek ve maliyet tasarrufu sağlayarak maksimum verimliliğe ulaşılmasını sağlamaktır (Mucuk, 1997; 237). Üretim süreçlerinin geliştirilmesi; işi basitleştirme, kullanılan ekipmanların dizaynını geliştirme, üretim kontrolü yöntemleri ile daha iyi çalışma ortamı hazırlama çalışmaları ile beşeri ve maddi faktörleri verimli kullanarak en fazla çıktıyı sağlama amacına yönelik teknolojik çalışmalardır.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi kavramı; hareket ve zaman etüdü çalışmalarını içine almaktadır. Hareket etüdü çalışması, üretim faktörlerinden daha fazla yararlanma ve kayıpları azaltma imkânlarını ortaya çıkarmaktadır. Hareket

etüdü, yapılan bir işin birim başına daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve en iyi üretim yöntemleriyle daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacı ile bütün faaliyetlerin sistematik olarak incelenmesi ve geliştirilmesini ifade etmektedir.

Zaman etüdü ise, belli bir işin kalifiye bir personel tarafından belirlenen bir performans düzeyinde yapılabilmesi için gereken zamanın saptanmasına yarayan teknikleri kapsamakta ve insan gücü faktörünün belirli bir üretim faaliyetinde hangi miktarlarda kullanıldığını saptamak amacıyla kullanılmaktadır.

Sanayi işletmeleri için benimsenen üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışması, otel işletmeciliği, restaurant işletmeciliği, eğitim, bankacılık vb. hizmet işletmeleri tarafından da verimlilik artırma tekniği olarak başarı ile kullanılabilir.

Ülkemizde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli otel işletmeleri verimliliklerini artırmak amacıyla üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniğinden faydalanmakta mıdır? Faydalanıyorsa hangi amaçlarla kullanılmaktadır?

Otel işletmeleri konuklarına sunacakları/sundukları hizmetin verimliliğini artırmak için yaptıkları operasyonlarda aşağıdaki problemlerle karşılaşabilir. Söz konusu problemlere literatür taraması, sektördeki incelemeler sonucunda ulaşılmıştır. Bu problemleri de üretim süreçlerinin geliştirilmesi uygulaması yoluyla en uygun üretim yöntemi ve zaman standartlarını ortaya çıkarabilirler ve çözebilirler;

**Önbüro, kat hizmetleri, restaurant, bar ve mutfak bölümlerinde yapılan çalışmalarda personelin yapacağı işlerle ilgili işlem sürecini belirten detaylı çalışmalar yapılmış mıdır? Yoksa personel bu işleri kendi doğrularına göre mi yapmaktadır?*

**Yiyecek ve içecek ünitelerinde üretime giren ürünlerin misafirlere yüksek ve aynı kalitede ve standart ürün sunabilmek için üretim standartları kullanılmakta mıdır? Yoksa personelin bilgi ve becerisi ile sınırlı bir hizmet mi sunulmaktadır?*

*Üretimine yeni başlanan veya üretimine devam edilen ürünlerin fiyatlandırılmasında veya temel maliyetleme yönteminde üretici işçilik satış fiyatlarına nasıl yansıtılmaktadır? Satış fiyatının belirlenmesinde işçilik maliyeti gerçeği ne kadar yansıtmaktadır? Satış fiyatlarının belirlenmesinde işçilik gideri hangi yöntemle bulunmaktadır? Üretim standartları ve üretici işçilik zaman standardı kullanılmakta mıdır?

*Otel odalarının donanım ve mefruşatı planlanırken personelin verimliliğini artırmak, zaman ve enerjisinden maksimum seviyede faydalanabilmek için düzenlemeler yapılmış mıdır? Yoksa sadece eldeki donanım ve mefruşata göre mi çalışmalar yapılmaktadır?

*Otel odalarının temizliğinde görev talimatları kullanılmakta mıdır? Hangi personelin hangi işi hangi sırayla yapacağını belirten standartlar kullanılmakta mıdır? Hangi araçların ve hangi gereçlerin nerede, nasıl kullanılacağı ve ne miktarda kullanılacağı belirtildiği süreç akış diyagramları ve standart görev talimatlarıyla belirlenmiş midir? Ayrıca iş yükünün dağıtılmasında standart zaman uygulaması uygulanmakta mıdır? Yoksa tamamen personelin bilgi ve becerisine güvenilerek işler yürütülmektedir? Ya da işin durumuna göre mi personelin görev dağılımı yapılmaktadır?

*Bütün operasyon ünitelerinde misafirler hizmeti almadan önce görülecek hizmetin kalite ve verimliliğini artırmak için kontrollerin yapıldığı matbu kontrol listeleri kullanılmakta mıdır? Yoksa kontroller tamamen gözle mi yapılmaktadır?

*Önbüroda evrak(kırtasiye) sirkülasyonu, kullanılan araç ve gereçlerin yerleşimi ve personelin çalışma esnasındaki duruşu ergonomi çalışması yapılarak belirlenmiş ve iyileştirme çalışması yapılmış mıdır? Aksi takdirde personelin verimli çalışması söz konusu değildir. Misafirlerle ilgili ve rutin önbüro işlemleri için iyileştirme çalışmaları yapılmış mıdır?

*İşletme fonksiyonlarından birisi de planlamadır. Otel işletmelerinde yapılacak operasyonlarla ilgili personel ihtiyacının tespiti ve tahmini personel giderleri nasıl belirlenmektedir? Bu konuda kullanılan yöntemler nasıldır? Zaman standartları mı kullanılmaktadır?

Tahmini bütçeler yapılırken personel giderleri kalemi nasıl hesaplanmaktadır? Bütçe, önceden hesaplanmış bir zaman süreci için gelecekteki ihtiyaç veya sonuçların tahminidir. Bu doğrultuda ulaşılması istenen bir amaç tespit edilmektedir. Bu sayede otel işletmelerinde standartların gelişmesi sağlanacaktır.

*Yiyecek – içecek departmanında günün herhangi bir zamanında görülecek hizmet ile ilgili olarak işlem sürecinin belirtildiği süreç şemaları veya hizmet talimatları kullanılmalıdır. Otel işletmelerinde bu süreçler hangi yollarla personele iletilmektedir? Bu konuda yapılmış iyileştirme çalışmaları bulunmakta mıdır? Genel olarak sürecin sözlü olarak anlatılması yöntemi halâ işletmelerde kullanılmakta mıdır?

4.1.2.Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinde, yönetim veya üretim yönetimi bölümünün(otel işletmelerinde genel olarak bu görev insan kaynakları, eğitim müdürlüğü ya da genel müdür yardımcısı tarafından yürütülmektedir) asli görevlerinden biri, bir operasyonun yapılış biçiminin geliştirilmesiyle zaman, emek ve maliyet tasarrufu sağlayarak, doğru iş yöntemleri ve üretim zaman standartlarıyla maksimum verimliliğe ulaşılmasını sağlamaktır.

Verimliliğin en üst düzeyde olması, verimlilik artırma tekniklerinden birinin işletmede uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Uygulamada genel olarak en yaygın kullanım alanı bulan ve endüstriyel işletmelerde oldukça başarılı sonuçlara ulaşılan üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemleri çalışmanın temasını oluşturmaktadır. Verimlilik artırma yaklaşımlarından üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemlerinin

sanayi işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanmasının yanında hizmet işletmelerinde de çalışma sonunda oldukça başarılı sonuçlar elde edilmektedir.

Verimlilik artırma tekniklerinden üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemleri birbirini tamamlayan iki temel bölümde incelenmektedir. Bunlar hareket ve zaman etüdüdür. Hareket ve zaman etüdü ile ilgili açıklayıcı bilgiler metodoloji kısmında geniş olarak ele alınmıştır. Hareket etüdünün temel amacı üretkenliği ve çalışma verimini artırmaktır. Bununla birlikte zaman etüdünün temel amacı da işin yapılış süresini tespit ederek yönetimin daha etkin çalışmasını sağlamaktır. Yapılan bu uygulama sadece üretim bölümünü ilgilendiriyor gibi gözükse de aslında otel işletmelerinin bir çok bölümünde uygun kullanım alanı bulabilmektedir.

1. Verimlilik artırma tekniklerinden üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemleri, otel işletmelerinin üretkenliğini artırıp, verimliliğini yükseltecektir.
2. Üretim zaman standartları ile üretime katılan girdilerin miktarlarını saptayarak ölçme imkânı sağlayacaktır.
3. Bu arada belirlenen standartlarla hizmet kalitesini artıracaklardır.
4. Ayrıca artan verimlilik sayesinde daha ekonomik çalışma imkânı doğacak ve kârlılık oranları da yükselecektir.

4.1.3.Araştırmanın Amacı

Otel işletmelerinde görülen hizmetin niteliği gereği hizmetin arzında otomasyon yok denecek kadar azdır. Bu yüzden toplam giderler içinde en büyük pay işçilik giderlerine aittir. İşçilik giderleri üretim süreçlerinin geliştirilmesi sonucu hem denetim altına alınabilmekte hem de asgari seviyeye çekilebilmektedir. İyileştirme ve iş standartlarının belirlenmesi, yönetime işçiliğin kontrol altına alabilme imkânını sağlayacaktır.

İşgücü planlaması ve programlaması optimal düzeyde çalışanı istihdam etmeyi ve üretim standartlarının belirlenmesini de misafirlere verimli, kaliteli ve standart ürün sunma imkânı sağlayacaktır.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi sonucu gereksiz işler yok edilecek, iş akım süreçleri iyileştirilecek ve üretim zamanları belirlenecektir. Bunun sonucunda da malzeme ve işçilikten en verimli şekilde faydalanma imkânı doğacaktır.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi sonucu her operasyon ögelere ayrılacak ve bu sayede sürecin kontrolü daha kolay yapılacaktır. Otel işletmelerinde üretim yapan departmanlarda kullanılacak kontrol listeleri sayesinde misafir hizmeti almadan kontroller yapılacak ve misafirlere eksiksiz, daha kaliteli ve verimli hizmet götürme imkânı ortaya çıkacaktır.

Otel işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilerek uygulamaya konulması ile, operasyon ünitelerinde standart üretim metodlarının geliştirilmesi sağlanacak bunun sonucunda aynı kalite ve standartta hizmet sunulacak, birim üretim zamanları belirlenecek ve üretim maliyetleri kolayca belirlenip bütçeleme ve fiyatlandırma kolaylığı ortaya çıkacak, standart üretim zamanları belirlenecek ve atıl zaman ortadan kalkacaktır. Gereksiz işlerin ortadan kaldırılması sonucu personelin vaktinin daha verimli kullanması sağlanacak ve işçilik verimi artacaktır.

Üretim zaman standartlarının belirlenmesi ve gereksiz işlerin yok edilmesiyle veya işlerin düzenlenmesi/iyileştirilmesi sonucu işçilik giderlerinden tasarruf sağlanacak ayrıca üretim ünitelerinde kullanılan üretim standartları ile fire ve döküntü miktarı azalacaktır.

Yapılan işlemlerle ilgili süreç akım şemaları, standart görev/iş talimatları ve standart hizmet talimatları belirlenip personelin sürekli eğitimi yapılacaktır. Bu sayede yine hizmetin arzında personelin ihmalinden veya bilinçsizliğinden kaynaklanan hata ve eksiklikler ortadan kaldırılacaktır.

Otel işletmelerinde personel alımı departman şeflerinin ihtiyaç bildirilmesi sonucu personel müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Bu ihtiyaç tespiti tamamen departman şeflerinin inisiyatifi ile doğru orantılıdır. Zaman standartları belirlenmiş ve işlerin ögelere ayrıldığı zaman etüdü çalışması ile personel ihtiyacı bilimsel verilere göre yapılacaktır.

Personelin çalışma ortamındaki bütün engeller(aydınlatma, ısıtma-soğutma, gürültü vb.) üretim süreçlerinin geliştirilmesi esnasında incelenecek ve ortadan kaldırılacaktır. Bu sayede personelin verimliliğini etkileyen dış faktörler tamamen ortadan kaldırılmış olacaktır.

Ayrıca güvenlik kontrol listeleri ile misafir güvenliği ve personelin çalışma güvenliği sağlanmış olacaktır.

Yapılacak çalışmada araştırmaya veri olacak otel işletmelerinde işletmenin bir verimlilik artırma yöntemi olan üretim süreçlerinin geliştirilmesi yönteminden faydalanıp faydalanmadığını belirlemek, araştırmanın problemi teşkil eden konuları hangi yöntemlerle çözdüklerini ortaya koymak ve işletmenin elinde bulunan kaynaklarla daha verimli çalışmayı ve üretim standartlarının geliştirilmesi sonucu daha kaliteli ürün elde etmeyi ve verimli çalışmayı hedefleyen üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışmasının işletmeler tarafından nasıl karşılandığını tespit etmek araştırmanın temel amacını teşkil etmektedir. Araştırmanın sonuç kısmında ise otel işletmelerinde verimlilik artırma tekniklerinden üretim süreçlerinin geliştirilmesi metodunun uygulanmasının sağlayacağı faydalar konusunda önerilerde bulunulacaktır.

Özet olarak belirtilecek olursa;

1.Verimlilik artırma tekniklerinden üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemlerinin uygulamasının sonucu hangi faydaları sağlayacakları öncelikle açıklanacak,

2.Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla veya başka bir verimlilik çalışmasının yapıp yapılmadığı tespit edilecek,

3.Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla verimlilik artışı yönteminin işletmelerce uygulanmasının nasıl karşılanacağı tespit edilecek,

4.Problemlerle ilgili konularda nasıl çalışmalar yaptıkları tespit edilecektir.

4.1.4.Sınırlamalar

Bu araştırma yerli ve yabancı sermayeli devamlı nitelikte faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile devamlı nitelikte faaliyet gösteren birinci sınıf tatil köylerinden seçilen örnekleri kapsamaktadır.

Araştırma bölgesi beş yıldızlı sahil otellerinin, tatil köylerinin ve zincir otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya bölgesi ve Afyon bölgesinden seçilen örneklem ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya konu olan departmanlar; operasyon ile direkt ilişkisi olan yani misafirlere yüz yüze hizmet sunan personelin çalıştığı önbüro,kat hizmetleri, restaurant, bar ve mutfak departmanlarını içine almaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.2.1.Araştırma Modeli

Yapılan çalışma bir inceleme araştırması olup, veriler yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Yüz yüze görüşme yöntemi(interviewing) anket yöntemleri arasındadır(Arıkan.1995;84).

Araştırma problemini teşkil eden sorunların tespiti için önce kapalı uçlu sorular sorulmuş ve ek bilgiler için sonra açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Verilerin elde edilmesinde otel işletmesi yetkilisine yöneltilen sorular şöyledir;

1. İşletmenizde verimlilik ile ilgili bir çalışma yapıldı mı?
a) Evet b) Hayır
(Cevabınız evet ise ne tür bir çalışma yapılmıştır?)
2. Departmanlarda yapılan işler için Standart İşlem Talimatı kullanılıyor mu?(Mutfak, restaurant, önbüro, kat hizmetleri)
a) Evet b) Hayır
3. Mutfak departmanında üretime giren herhangi bir ürün için üretim standartları kullanılıyor mu?
a) Evet b) Hayır
4. Üretimine yeni başlanan bir ürünün fiyatlandırılmasında üretici işçiliğin satış fiyatına yansıtılması nasıl yapılmaktadır?
a) Üretim standartlarının belirlenmesi yoluyla,
b) Maliyet üzerinden belirli bir yüzdelik pay ile,
c) Herhangi bir yöntem kullanılmamaktadır(Piyasa fiyatı uygulanmaktadır)
5. Odalardaki donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden maksimum seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için düzenlemeler yapıldı mı?
a) Evet b) Hayır
(Yapıldı ise ne tür çalışmalar yapılmıştır?)
6. Oda temizliğinde odanın temizlik sırasını belirten bir standart yöntem kullanılıyor mu? Ve bu standart zaman uygulaması iş dağıtımında kullanılıyor mu?
a) Evet b) Hayır
7. Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi çalışması yapıldı mı? Veya verimlilik artırıcı başka bir çalışma var mı?
a) Evet b) Hayır
(Yapıldı ise nasıl yapıldığı hakkında bilgi verirmisiniz?)
8. Tahmini departman bütçeleri yapılırken personel giderlerinin belirlenmesinde ve personel ihtiyacının tespitinde belirlenmiş olan bir yöntem kullanılıyor mu?
a) Evet b) Hayır
(Kullanılan yöntem hakkında bilgi verirmisiniz?)

9. Departmanlarda misafir hizmeti almadan önce, misafire verilecek hizmetin verimliliğini artırmak için hazırlanmış, kontrollerin yapılabileceği matbu olarak geliştirilen kontrol listeleri kullanılıyor mu?
a)Evet b)Hayır
10. Restaurant departmanında, örneğin bir akşam yemeği servisinde servis başlamadan, servis sırasında ve sonrasında yapılacak işlemlerin detaylı bir listesi var mı? Bu işler üzerinde bir iyileştirme çalışması yapıldı mı? Yapılmasını ister misiniz?
a)Evet b)Hayır
11. Herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışmasının işletmenizde uygulanmasını ister misiniz?
a)Evet b)Hayır

4.2.2.Evren ve Örneklem:

Araştırma evreni Antalya ve Afyon bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinden belirlenen örneklemden oluşmaktadır. Araştırmanın adı geçen bölgelerde seçilmesinin sebebi; araştırma problemi konularının sahil otellerinde ve termal otellerde nasıl uygulandığını tespit edebilme amacına yöneliktir.

4.2.3.Veriler ve Toplanması:

Araştırmada ulaşılan bulgulara aşağıda adı geçen otel işletmelerinde ve otel işletmelerinin genel olarak insan kaynakları müdürlerinden elde edilmiştir.

Yapılan araştırmada verilerinden faydalanılan otel işletmeleri şunlardır;

- 1.Talya Hotel -Antalya,
- 2.Dedeman Hotel - Antalya,
- 3.Club Hotel Sera - Antalya,

4. Adonis Hotel - Antalya,
5. Sheraton Hotel - Antalya,
6. Falez Hotel - Antalya,
7. Wow Hotels, Topkapı Palace - Antalya,
8. Limra Hotel - Antalya,
9. İkbâl Hotel - Afyon,
10. Oruçoğlu Hotel - Afyon,



5.3.BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

TALYA HOTEL

Talya Hotel, 204 oda 420 yatak kapasiteli(19 suit,30 özürlü odası, 165 standart oda) Antalya'da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. Bünyesinde 4 restaurant, snack bar, kafeterya, 5 adet bar, 250 kişilik bir konferans salonu bulunmaktadır.

İşletmede İnsan Kaynakları Müdürü ile yüzyüze görüşülmüş ve görüşme ile ilgili şu bilgiler elde edilmiştir;

İşletmede daha önce Koç Holding tarafından verimlilik çalışmaları yapılmış fakat uygulamaya geçirilememiştir. Yapılan verimlilik çalışması ile ilgili bilgi mevcut değildir.

İşletmede çalışmamızın temelini oluşturan departmanlarda-önbüro,kat hizmetleri,mutfak,restaurant- yapılan işler/işlemlerle ilgili olarak işin yapılış sürecini gösteren, işle ilgili standartların geliştirildiği standart iş/işlem talimatları kullanılmamaktadır. Standart iş/işlem talimatına ihtiyaçlarının olmadığı belirtildi. Sebep olarak; işyerinde istihdam edilen personelin sirkülasyonu yok denecek kadar az, yıllardır çalışan personel hangi işi nasıl yapacağını çok iyi bilmektedir.

Mutfak bölümünde üretime yeni giren ürünler için üretim standartları kullanılmamaktadır. Üretim standardı olarak sadece spesiyal ürünlerde standart reçete kartları kullanılmaktadır. Yukarıda değindiğimiz gibi işyerindeki çalışanların uzun yıllardır aynı işletmede çalışıyor olmaları, işlerinin uzmanı olmaları sebebiyle üretim standartlarına ihtiyaç duyulmamaktadır. Spesiyal ürünlerin reçeteleri işletmeye ait özel bilgiler olduğu için bu standartlar hakkında bilgi vermekten kaçınılmaktadır.

Üretimine yeni başlanan veya üretimine devam edilen herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında malzeme maliyetleri ortalama(herhangi bir ölçü kullanmadan) olarak belirlenmektedir. Üretici işçilik ücreti ise mutfakta istihdam edilen personelin maliyetinin ortalaması alınarak saat ücretine çevrilmek suretiyle bulunmaktadır. Üretim için harcanan süre rasgele belirlenmekte, üretim standartları kullanılmamaktadır. Ürün fiyatlandırma aşamasında piyasa fiyatları araştırılarak benzer işletme fiyatlarına göre ayarlamalar yapılmaktadır.

Odalardaki donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden maksimum seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için düzenlemeler yapılmamıştır. Odalardaki donanım ve mefruşat planlanırken müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçları ön plana çıkmıştır. Bunun yanında personel istekleri doğrultusunda küçük değişiklikler yapılmıştır. Personel verimliliğini artırıcı çalışma adıyla herhangi bir bilimsel çalışma bulunmamaktadır.

Odaların temizliğinde odanın temizlik sırasını belirten bir standart yöntem(oda temizlik talimatı) kullanılmamaktadır. Odaların temizliğinde personelin tecrübesi ön plana çıkmaktadır. Her tecrübeli personelin yanında birde işe yeni alınan personel çalışmaktadır. Bu iki kişi olarak çalışan vardiya günde 35 oda temizlemektedir. Odaların temizlik zaman standardı bulunmamaktadır. Personel işini bitirinceye kadar çalışmakta veya normal mesai saatleri içinde işini yetiştirmeye çalışmaktadır.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi(duruş, kullanılan araçların yerleşimi, vb.) çalışması yapılmamıştır. Bunun dışında bu departmanda check in / check out, rezervasyon, santral çalışmaları gibi işlemlerde ve günlük diğer işlemlerde verimlilik artırıcı herhangi bir çalışma yoktur. Fakat işlem hızını artırmak için, misafir kayıtlarının ve ön muhasebe işlemlerinin sağlıklı yapılabilmesi için otel otomasyonu programı kullanılmaktadır.

Tahmini bütçe(proforma) çalışması yapılmaktadır. Fakat kullanılan yöntem; günlük satış yöntemi, satış yüzdesi yöntemi, standart oran yöntemlerinden herhangi

biri değildir. Çalışan personel sayısında değişikliğin az olması sebep gösterilerek yıl sonu ve sezon ortası yapılacak zamlar bir yıl önceki gerçekleşen personel giderlerin rakamlarına ilave edilerek tahmini bilanço düzenlenmektedir. Nadir olarak dolu(full) sezonda ilave personel istihdamı yapılmaktadır. Fakat bu istihdam yine de rezervasyon taleplerine doğru orantılı olarak yapılmaktadır.

Otelde faaliyet gösteren ve araştırmamızda temel teşkil eden departmanlarda -önbüro, kat hizmetleri, mutfak, restaurant- misafir hizmeti almadan önce matbu olarak geliştirilen ve kontrollerin yapılabileceği kontrol listeleri kullanılmamaktadır. Kullanılmama sebebi ise, yukarıda tekrarlandığı gibi tecrübeli personel ve sürekli istihdam ve devamlı otel niteliğinde çalışıyor olmaları olarak gösterilmektedir.

Restaurant departmanında herhangi bir işin yapılması öncesinde, yapılış sırasında ve işlem sonunda görülecek işlerin detaylı birer listesini içeren süreç haritaları kullanılmamaktadır. Restaurantta yapılacak işler ile ilgili olarak her gün servis başlamadan önce işin yapılışı, iş süreci, iş dağıtımının yapıldığı meeting(toplantı)'lar yapılmaktadır. Ayrıca sürekli istihdam edilen personelin avantajı yine gündeme gelmekte ve bu tip çalışmalara ihtiyaç olmadığı belirtilmektedir.

Sonuç olarak Talya Hotel insan kaynakları müdürü ile yapılan görüşmede; otel işletmesinde herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışmasının işletmede uygulanması istenmemektedir.

SHERATON VOYAGER ANTALYA HOTEL

Sheraton Hotel, 395 oda(22 suit, 25 club odası, 3 smart oda, 345 standart oda), 920 yatak kapasitesi ile Antalya’ da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı, yabancı sermayeli zincir bir otel işletmesidir. Bünyesinde 3 restaurant, snack bar ve 3 adet bar ile birlikte toplam 700 kişi kapasiteli 8 adet toplantı(meeting) salonu ile faaliyet göstermektedir.

Sheraton Voyager Antalya Hotel’de İnsan Kaynakları müdürü ile görüşülmüş ve görüşme sonunda şu bilgiler elde edilmiştir.

Sheraton Voyager Antalya Hotel’de daha önceden verimlilik çalışmaları yapılmıştır. Merkez ofis tarafından yürütülen çalışmalarda “best practice” adı altında yapılan çalışmalar bağlı işletmelere internet aracılığı ile gönderilmektedir.

İşletmede görülen hizmetler (iş/işlem) ile ilgili olarak standart iş/işlem talimatları kullanılmaktadır. Yukarıda adı geçen best practice, işlerin nasıl yapılacağı ve ne kadar zamanda yapılması gerektiğini açık bir şekilde ifade etmektedir. İşletmede ayrıca iş tanımları kullanılmaktadır. Fakat bu iş tanımları işle ilgili kaba/yüzeysel tanımlar vermektedir. Bu yüzden best practice’lere ihtiyaç duyulmaktadır. Best practice’ler Sheraton Voyager Antalya Hotel’in bağlı bulunduğu Starwood şirketinin Sixsigma adlı üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgi çalışmalar yapan firmaya yaptırmış olduğu ürünlerdir. Sixsigma, otel işletmelerinde yapılan her türlü iş/işlem ile ilgili gözlemler yapmakta ve işle ilgili en iyi yolu bularak iş ve zaman standartları geliştirmektedir. Bu standartlar bazen bütün dünyadaki Starwood ve bağlı işletmelerde genel kullanım alanı bulmakta iken bazende Sixsigma bölgesel olarak da çalışmalar yaparak belli bölgelerdeki işletmeler için best practice’ler geliştirmektedir.

İşletmelerde uygulanan işle ilgili metodlar sadece Sixsigma tarafından geliştirilmemektedir. Bazı işletme veya departmanlarda bu verimlilik ve kalite artırıcı çalışmaları yapabilmektedir. Oteller, gelir artırıcı, maliyet düşürücü, iyileştirici,

müşteri memnuniyetini artırıcı veya personel memnuniyetini artırıcı çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar deneme aşması bittikten sonra Starwood şirketinin internet sitesine projeyi geliştiren otel tarafından yüklenmektedir. İnternette bütün bağı otel işletmeleri bu geliştirilen projeyi alabilmektedirler. Geçerliliği diğer işletmeler tarafından da kabul gördüğü zaman Starwood tarafından bölgesel veya dünya genelinde uygulama için standartlaştırılmaktadır.

Mutfak departmanında üretime giren ürünler için üretim standartları kullanılmaktadır. Starwood firmasının bağı otellerinde iki tip yiyecek üretilmektedir. Bunlar genel ve bölgesel yiyeceklerdir. Bütün oteller için standart olarak geliştirilen mönü ve yemeklerin yanında bölgesel mönü ve yemekler de üretilmektedir. İşletme standartları ve işletme sırrı olduğu için üretim standartları hakkında bilgi edinilememiştir.

Mutfak departmanında üretimine yeni başlanan ve üretimine devam edilen herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında üretici işçilik satış fiyatlarına yansıtılmaktadır. Fakat yukarıda bahsedilen ve yapılan bilimsel çalışmaların aksine üretici işçiliğin satış fiyatına yansıtılması aşamasında o departmana ait personel saat ücreti ortalaması yöntemi kullanılmaktadır. Üretim süreçleri bilimsel olarak geliştirilmesine rağmen bu yöntem sadece iş sürecinde kullanılmaktadır. Fiyatlandırmada işi gören kişinin harcadığı iş zamanına ait çalışma saat ücreti yerine departman saat ücreti ortalaması baz alınmaktadır.

Otel odalarında donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden maksimum seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için bir çalışma yapılamamıştır. Otel bina halinde satın alınmış, daha sonra mefruşat yenilenmiştir. Sheraton kalitesiyle yapılan yenilemede daha çok müşteri memnuniyeti odalarda ön plana çıkmaktadır.

Otel odalarının temizliğinde işlerin sırasını ve yapılışını belirten standart işlem talimatları/ iş standartları ve zaman standartları kullanılmaktadır. Bu standartlar iş dağıtımında da kullanılmaktadır. Her oda temizlikçisi(valet-maid)

günlük olarak 16 odanın temizliğinden sorumludur ve standart olarak bir odanın temizliği için 20 dakikalık zaman kullanmaktadır.

Önbüro departmanında personel verimliliğini boyutunda ergonomi çalışması yapılmamıştır. Fakat bina olarak devralınan otelde sonradan resepsiyon bankosu yenilenmiştir. Personel istekleri doğrultusunda rack(oda durum tabloları)'ler değiştirilmiştir. Önbüroda bütün işlemler bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Starwood ve bağlı bütün işletmeler arasında internet ağı bulunmaktadır. Bu ağ sayesinde bilgi alışverişi ve rezervasyon işlemleri yapılabilmektedir. Yine önbüroda bütün bağlı işletmeler tarafından ortak olarak kullanılan otel otomasyon programı kullanılmaktadır.

Tahmini(proforma) departman bütçeleri düzenlenmektedir. Tahmini departman bütçeleri hazırlanırken gelecek yıl için her departman beklediği doluluk, satış fiyatları vb. her ay sonunda ve yıl genelinde toplantılarda tartışılıp karara bağlanmaktadır. Personel sayısı standart olduğu için personel giderlerinde dalgalanma çok az meydana gelmektedir. Geçen yıllarda gerçekleşen doluluk oranı ve gelecek yıl için beklenen doluluk ve gerçekleşen rezervasyon talepleri her ay başı departman müdürleri toplantısında irdelenerek personel ihtiyacı olan departmanlar bu toplantıda ihtiyaçlarını sayı ve maliyet olarak üst yönetime sunmaktadırlar. Yıl boyu standart personel maliyeti olmasına rağmen doluluk oranlarının yüksek olacağı tahmin edilen aylar için geçen yıl personel giderlerindeki artışın yüzdesi kıstas olarak alınarak ek bütçe karara bağlanmaktadır. Personel sayısında ise en düşük iş yapılan 6 ayın sabit kadrosu otelin temel personel kadrosunu oluşturmaktadır. En düşük iş yapılan ayın doluluk oranı istatistiki bilgilere göre %40 ve çalışan personel sayısı 183'tür. Doluluk %70'lere ulaştığında 40 personel takviye edilmektedir. Burada Adamlama Kılavuzlarından faydalanılmaktadır.

Otel işletmesinde faaliyet gösteren ve araştırmamıza konu olan departmanlarda – önbüro,kat hizmetleri,mutfak,restaurant- misafir hizmeti almadan önce verilecek hizmetin verimliliğini artırmak için, kontrollerin yapıldığı matbu olarak hazırlanmış kontrol listeleri kullanılmaktadır. Özellikle işletmenin temel

fonksiyonu konaklama olduğu için bu kontroller kat hizmetleri(house keeping) departmanında yoğunlaşmıştır. Kontrol listelerinin(check list) yanında diğerk departman müdürleri haftada birkaç odanın kontrolünü yaparak personelin performanslarını da ölçmektedirler.

Restaurant departmanında ve diğerk departmanlarda süreç haritaları kullanılmaktadır. Her işle ilgili operasyon talimatı bulunmaktadır. Daha önce yapılan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları çerçevesinde iş tanımları, iş talimatları ve süreç haritaları çıkartılıp, kullanıma sunulmuştur. İşletmenin yabancı sermayeli bir işletme olması ve kullandıkları standartları işletme sırrı olarak nitelendirdikleri için bu talimat ve standartlar hakkında ek form ve bilgi alınamamıştır.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar zaten her otel işletmesi ve Sixsigma tarafından yapılmaktadır. Bunun yanında özellikle satınalma ve satıştaki kırtasiyenin ortadan kaldırılması için yani kağıtsız ofis için çalışma yapılması uygun bulunmaktadır. Bu sebeple ofisler için ve form akışını düzenlemek için üretim süreçleri geliştirme çalışması yapılabilir.

FALEZ HOTEL

Falez Hotel, 342 oda 684 yatak kapasiteli(20 suit, 2 kral dairesi, executive kat,non smokers flor,12 connective(geçişli) oda,) Antalya'da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. Bünyesinde 5 restaurant(kapalı 650,açık 370 ve kahvaltı salonu 350 kişilik), snack bar, kafeterya, 5 adet bar, 7 adet konferans salonu bulunmaktadır.

Falez Hotel'de İnsan Kaynakları Müdürü ile yüz yüze görüşülmüş ve görüşme sonunda aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir.

İşletmede daha önce verimlilik ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Otel işletmesinde faaliyet gösteren ve araştırmada temel teşkil eden departmanlarda-önbüro, kat hizmetleri, mutfak, restaurant- personelin nitelikleri ile ilgili görev tanımları yapılmıştır. Fakat işletmede herhangi bir departmanda işlerin görülmesi ile ilgili olarak işin yapılış aşamalarını ve sürecini gösteren Standart İş/İşlem Talimatı veya Görev Talimatı adı altında bir belge ve buna benzer herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Mutfak departmanında üretimi yapılan herhangi bir ürün için üretim standartları kullanılmamaktadır. Kullanılmamasının sebebi ise istihdam edilen aşçıların işlerinde uzman olmaları ve ihtiyaç hissedilmediği olarak gösterilmektedir.

Üretimine yeni başlanan ve üretimine devam edilen ürünlerin fiyatlandırılmasında üretici işçiliğin satış fiyatına yansıtılması veya maliyetlere yansıtılmasında malzeme maliyetleri belirlendikten sonra bölümde çalışan tüm personelin (mutfak, restaurant, stewarding(bulaşıkthane)) maliyetlerinin ortalaması tespit edilmektedir. Daha sonra çalışan personellere ait gider saat ücreti seviyesine indirgenerek izafi bir işçilik süresi ile maliyete yansıtılmaktadır. Bu bilgi de sadece ay sonu maliyet hesaplamalarında kullanılmaktadır.

Otel odalarında donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden maksimum seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için düzenlemeler ve bilimsel çalışmalar(iş basitleştirici, gereksiz işlerden kurtulma amaçlı) yapılmamıştır.

Odaların temizliğinde odanın temizlik sırasını belirten standart bir temizlik talimatı kullanılmamaktadır. Standart temizlik talimatı olmadığı için bilimsel olarak zaman standardı uygulanmamaktadır. Bir oda temizlikçisi günlük 12 oda temizlemekte ve bir odanın temizliği için 30 dakika zaman harcamaktadır. Bu zaman bilimsel bir çalışma değildir.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için herhangi bir ergonomi çalışması yapılmamıştır. Personelin verimliliğini artırmak için sadece

önbüroda otomasyon programı kullanılmaktadır. Bu otomasyon programını kullanmanın amacı günlük işlerin hızlı ve düzenli yürütülmesi içindir.

Tahmini departman bütçeleri yapılmaktadır. Tahmini departman bütçeleri yapılırken bilimsel bir yöntem uygulanmamaktadır. İşler ile ilgili standartlar belirlenip iş yüküne göre personel ihtiyacı saptanmamaktadır. Bunun için yapılan tahmini bütçeler de geçmiş yıl tecrübeleri ile doğru orantılıdır. Geçen yıl doluluk oranları veri olarak kullanılmaktadır. Ayrıca yeni sezona ait rezervasyon talepleri geçmiş yıl bilgileriyle eşleştirilip personel sayısı ve giderleri tespit edilmektedir.

Otelde faaliyet gösteren departmanlarda misafir hizmeti almadan önce misafire verilecek hizmetin verimliliğini artırmak için hazırlanmış kontrol listeleri sadece kat hizmetleri departmanında kullanılmaktadır(Ek 9). Restaurant ve mutfak bölümlerinde hizmetin sunumundan önce kontrol listeleri yerine meetingler (toplantı) yapılmaktadır. Bu toplantılarda işle ilgili süreç ve kontroller göreceli olarak yapılmakta ve sözlü anlatımla süreç ifade edilmektedir.

Restaurant departmanında herhangi bir iş ile ilgili olarak işe başlamadan, işin yapılışı sırasında ve işin bitiminde süreci gösteren süreç haritaları ve buna benzer çalışmalar kullanılmamaktadır. Yapılan işlerle ilgili herhangi bir iyileştirme çalışması yapılmamıştır. İşletme yetkilileri bu konuda bilimsel bir çalışma yapılması taraftarı değiller.

Falez Hotel İnsan Kaynakları müdürü ile yapılan görüşmenin sonucunda kendisine üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili bilgiler verildikten sonra işletmede böyle bir uygulamanın kendileri tarafından nasıl karşılandığı sorulmuş, fakat olumsuz yanıt alınmıştır. Yani böyle bir çalışmanın işletmede yapılmasını uygun karşılamamaktadır.

ADONİS HOTEL

Adonis Hotel, 227 oda 684 yatak kapasiteli(16 junior suit, 2 kral dairesi, 20 studio suit) Antalya’da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. Bünyesinde 3 restaurant (kapalı 700,açık 200 ve kahvaltı salonu 500 kişilik), snack bar, kafeterya, 6 adet bar(pool,adonis,rock cafe, beach, vitamin,chevoiler) 3 adet konferans salonu (650 kişi kapasiteli) bulunmaktadır.

Adonis Hotel’de İnsan Kaynakları Müdürü ile yüz yüze görüşülmüş ve görüşme sonunda aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir.

Adonis Hotel de daha önce herhangi bir verimlilik çalışması yapılmamıştır. Bunun yanında personelin iş deneyimini artırmak ve personelden daha fazla verim elde edebilmek için Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülen iş başı eğitimi yapılmıştır.

İşletmede faaliyet gösteren ve araştırmaya konu olan departmanlarda yapılan işler ile ilgili olarak standart iş/işlem talimatı veya görev talimatları kullanılmamaktadır. Personel ile ilgili olarak sadece görev ve sorumluluk tanımları bulunmaktadır.

Mutfak departmanında üretime giren herhangi bir ürün için üretim standartları kullanılmamaktadır. Üretim standartları yerine çalışanların tecrübesi ve iş deneyimleri daha ön plana çıkartılmaktadır.

Üretimine yeni başlanan ve üretimine devam edilen ürünlerin fiyatlandırılmasında üretici işçiliğin satış fiyatına yansıtılması veya maliyetlere yansıtılmasında herhangi bir yöntem uygulanmamaktadır. Sadece malzeme maliyetleri aylık maliyet(cost) hesaplamalarında toplu olarak yapılmaktadır. Ürün ve porsiyon bazında bir çalışma yapılmamaktadır. İşçilik ile ilgili bir çalışma yoktur. Satış fiyatları piyasadaki işletmelerin fiyatlarına göre ve talebe göre belirlenmektedir.

Otel odalarının donanım ve mefruşatı planlanırken personelin zaman ve enerjisinden en yüksek seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.

Kat hizmetleri departmanında, bir odanın temizliğinde işlem sürecini belirten işle ilgili detaylı bilgi içeren standart iş talimatları kullanılmamaktadır. Bunun yanında zaman standartları da yoktur. Bu oda temizlikçisi günlük olarak 24 adet odanın temizliğinden sorumludur. Bu odaların temizliğinde harcanan sürenin bir standardı yoktur. Personel günlük kendine verilen işi bitirinceye kadar mesaisine devam etmektedir.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi çalışması yapılmamıştır. Günlük resepsiyon, rezervasyon, santral ve ön kasa işlerinin daha hızlı ve sağlıklı yürütülebilmesi için önbüro otomasyonu kullanılmaktadır. Bu otomasyon programı sadece önbüroda kullanılmaktadır. Otelin diğer departmanlarıyla herhangi bir bağlantısı yoktur.

Resmi olarak tahmini departman bütçeleri yapılmamaktadır. Kış sezonunda çalışan personele ilave olarak departman şeflerinin istekleri doğrultusunda iş başvuruları göz önüne alınarak personel temini yapılmaktadır. Bunun için yıl başında ek bir bütçe ve tahmini bir çalışma yapılmamaktadır. Personel alımı yaparken yine bölgeye olan rezervasyon talepleri, piyasa koşulları dikkate alınmaktadır.

İşletmede faaliyet gösteren ve araştırmaya konu olan departmanlarda- önbüro, kat hizmetleri, restaurant, mutfak- misafire sunulacak hizmetin verimliliğini artırmak için kontrollerin yapılabileceği herhangi bir çalışma ve kontrol listeleri kullanılmamaktadır.

Restaurant departmanında, yapılacak olan herhangi bir işle ilgili olarak işin yapılışından önce, yapılış sürecinde ve işin bitiminde yapılacak işlerle ilgili olarak süreç şemaları kullanılmamaktadır. Operasyonlarla ilgili olarak işle ilgili bilgiler meetinglerde (toplantı) personele detaylı olarak anlatılarak işbölümü yapılmaktadır.

Adonis Hotel İnsan Kaynakları Müdürü ile yapılan görüşmenin sonucunda kendisine üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili bilgiler verildikten sonra işletmede böyle bir uygulamanın kendileri tarafından nasıl karşılandığı sorulmuş, gayet olumlu bir yaklaşım hissedilmiştir. İnsan kaynakları müdürü üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışmasının işletmelerinde uygulanmasının kendileri açısından çok önemli yararı olacağını belirtmiştir. Çalışmanın sonuçlarının mutlaka kendilerine ulaştırılmasını istemektedir.

DEDEMAN HOTEL ANTALYA

Dedeman Hotel, Antalya'da 483 oda(35 suit, 1 kral dairesi,447 standart oda) ve 1008 yatak kapasitesi ile faaliyet göstermektedir. Bünyesinde restaurant(kapalı 1200, açık 3000, kahvaltı salonu 800 kişiliktir), snack bar, 2 bar bulunmaktadır. Ayrıca 1200 kişilik toplantı salonu da mevcuttur.

İşletmede araştırma ile ilgili olarak İnsan Kaynakları Müdürü ile yüz yüze görüşülmüş ve gerekli bilgiler bu yolla temin edilmiştir. Görüşme sonunda elde edilen bilgiler şu şekildedir;

İşletmede daha önce verimlilik ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Kurumda faaliyet gösteren departmanlarda(önbüro, kat hizmetleri, restaurant, mutfak) yapılan işlerin yapılış sırasının ve en uygun yapılış şekliyle yöntemini gösteren standart işlem talimatları/ standart görev talimatları kullanılmamaktadır.

Mutfak departmanında üretimi yapılan ürünlerin üretim standartları kullanılmaktadır. Fakat bunların kullanılış amaçları tamamen maliyet hesaplamaları içindir. Misafirlere sunulan ürünlerin standartlarını belirlemek için standart reçete olarak işlev görmemektedir. Bu standart reçetelerden bir örnek ek 10 da görülmektedir.

Üretimine yeni başlanan veya ürün portföyünde yer alan mamullerin fiyatlandırılmasında üretici işçilik satış fiyatına yansıtılırken; ürün malzeme maliyetleri üzerine mutfakta çalışan personelin ortalama saat ücreti baz alınarak işçilik ücreti dahil edilmektedir. Verilen bilgiye göre; bir ürünün satış fiyatı içinde %30 yiyecek gideri, %25-30 işçi ve enerji gideri bulunmaktadır. İçecek satış fiyatlarında ise içecek maliyeti %10-15, işçilik ve enerji % 25-30'dur.

Odalardaki mefruşat ve donanım planlanırken personelin zaman ve enerjisinden en üst seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybının önlemek amacıyla herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.

Odaların temizliğinde, odanın temizlik sırasını belirten standart bir iş talimatı bulunmamaktadır. Kat hizmetleri departmanında çalışan personelin iş standartları belli değildir. Bir odanın temizliği için herhangi bir zaman standardı bulunmamaktadır. Bir oda temizlikçisi günlük 18-20 arasında oda temizlemektedir.

Önbüro departmanında personel, check-in/check-out(müşteri giriş ve çıkışı), enformasyon, ön kasa, santral, rezervasyon vb. konularda herhangi bir verimlilik çalışması yapılmamıştır. İşlemlerin hızını artırmak, belge ve bilgilere kolay ulaşmak, sağlıklı ön kasa ve kayıt işlemlerini yapabilmek için önbüroda otomasyon programı kullanılmaktadır. Personel verimliliği için herhangi bir ergonomik çalışma yapılmamıştır.

Tahmini departman bütçeleri yapılırken; satışların yüzdesi yöntemi, günlük satışlar yöntemi, standart oran vb. yöntemlerden herhangi biri kullanılmamaktadır. Geçmiş yıl doluluk yüzdeleri ile bu yılın rezervasyon talepleri karşılaştırılarak aynı orandaki doluluk oranına sahip geçmiş yıl personel giderlerine ait veriler gider hanesine kaydedilmektedir. Personel ihtiyacının tespiti de yine aynı yolla yapılmaktadır.

Departmanlarda hizmetin misafire sunulmasından hemen önce önbüro, kat hizmetleri, mutfak ve restaurantlarda hizmetin verimliliğini ve kalitesini artıracak

kontrol listeleri kullanılmamaktadır. Kontroller departman müdür ve bölüm şefleri tarafından veya onların görevlendireceği üst kademe personel tarafından bizzat yapılmaktadır.

Restaurant departmanında, yapılan herhangi bir işin yapımında işe başlamadan, işin yapılış süresi boyunca ve işin bitiminde yapılması gereken işleri detaylı bir biçimde gösteren süreç şemaları kullanılmamaktadır. Yapılan bu işlerle ilgili olarak herhangi bir iyileştirme çalışması yapılmamıştır. Operasyonlarla ilgili işlem süreçleri ilgili departman amirlerince memorandumla veya her operasyon başlangıcında sözlü olarak meetinglerde(toplantı) ilgililere duyurulmaktadır. İşbölümü de bu yolla yapılmaktadır.

Herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışmasını personel departmanın işlerinin kolaylaşması, personel kalitesinin artırılması ve bütçeleme de kullanabileceklerini ifade etmişlerdir.

Club HOTEL SERA

Club Hotel Sera 243 oda(218 standart oda,4 family room, 10 junior suit, 1 king suit, 10 bungalow, 5 non smoker room) ve 510 yataklı Antalya'da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir işletmedir. Bünyesinde 3 adet restaurant, snacak bar, kafeterya ve 4 adet bar bulunmaktadır. Ayrıca 3 adet konferans salonu ile hizmet sunmaktadır.

İşletmede araştırma ile ilgili olarak İnsan Kaynakları Müdürü ile yüz yüze görüşülmüş ve gerekli bilgiler bu yolla temin edilmiştir. Görüşme sonunda elde edilen bilgiler şu şekildedir;

İşletmede bugüne kadar verimlilik ile ilgili hiçbir çalışma yapılmamıştır.

İşletmede araştırmaya konu olan departmanlarda- önbüro,kat hizmetleri, restaurant,mutfak- yapılan işlerle ilgili olarak işin yapılış sürecini gösteren, işle ilgili standartların geliştirildiği standart iş/işlem talimatları kullanılmamaktadır. Standart işlem talimatlarına şimdiye kadar ihtiyaç hissedilmemiştir. Personel temininde istihdam edilecek personeli seçerken genel olarak daha önce herhangi bir işletmede çalışmış kalifiye denilebilecek nitelikteki kişilerden seçmekte oldukları belirtildi. Bu yüzden herkesin işini bildiğini ve de şimdiye kadar standart işlem talimatına ihtiyaç duymadıklarını belirttiler.

İşletmede üretimine yeni başlanan veya mönülerinde daha önceden bulunan ürünler için standart reçete kartları veya herhangi bir üretim standardı bulunmamaktadır. Verilen bilgilere göre; istihdam edilen aşçıların işlerinde uzman oldukları, üretim standartlarına ihtiyaç duymadıkları belirtilmiştir. Genel olarak ay sonu maliyet hesaplamalarında üretime giren ürün ve satışlar oranlanarak maliyetlerin çıkarıldığı ifade edilmiştir.

Üretime yeni giren veya üretimdeki herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında üretici işçilik dikkate alınmamaktadır. Fiyatlar belirlenirken piyasa fiyatları veri olarak kullanılmaktadır. Zaman standartları yoluyla elde edilen verilerle işçilik saat ücreti bulunarak ürünün satış fiyatının belirlenmesi yerine rakip işletmelerin fiyatları ve enflasyon dikkate alınmaktadır.

Otel odalarının donanım ve mefruşatı belirlenirken personelin zaman ve enerjisinden en üst seviyede faydalanacak düzenlemeler yapılmamıştır. İşletme imkânları göz önüne alınarak misafirlerin ihtiyaçlarına göre düzenlemeler yapılmıştır.

Odaların temizlik ve kontrol işlemleri; standart işlem talimatları ve kontrol listeleri kullanılmamaktadır. Personel iş başı eğitimden sonra işini öğrenmiş kabul edilmektedir. Kontroller Asst. House Keeper'lar tarafından odalar tek tek dolaşarak

bizzat yapılmaktadır. Günlük olarak her oda temizlikçisi 30 odaya kadar temizlik yapabilmektedir. Odaların temizlik zamanı ile ilgili bir standart zaman yoktur. Günlük olarak kendisine verilen görevi bitinceye kadar çalışmaktadır.

Önbüro departmanında check-in / check out veya diğer günlük resepsiyon işlemlerinde, işlem zamanını azaltıcı herhangi bir çalışma yoktur. Müşteri kayıtlarının yapıldığı bir program kullanılmaktadır. Fakat entegre bir otomasyon programı değildir. Personelin çalışma alanı ile ilgili olarak bir ergonomi çalışması yoktur.

Tahmini(proforma) departman bütçeleri ve tahmini işletme bütçeleri yapılmamaktadır. Personel ihtiyacının tespiti bölüm şeflerinin talebi doğrultusunda belirlenmektedir. Rezervasyonlar ve geçen yıllardaki çalışan personel sayısı genel olarak kriter olarak kullanılmaktadır.

Otel işletmesinde faaliyet gösteren ve araştırmaya konu olan departmanların hiçbirinde misafir hizmeti almadan önce hizmetin kalite ve verimini artırıcı matbu hazırlanmış ve geliştirilmiş kontrollerin yapılabileceği kontrol listeleri kullanılmamaktadır.

*House Keeping departmanında, kontroller kat şefleri tarafından yapılmakta, eğer kontrol anında bir hata veya eksiklik görülürse not edilmekte ve o odanın sorumlusu personel tarafından bu eksiklik giderilmektedir.

*Restaurant ve barlarda hizmet misafire sunulmadan önce meetingler (toplantı) yapılmaktadır. Bu meetinglerde işle ilgili bilgiler personele şefler tarafından aktarılmaktadır.

*Mutfak ve önbüroda herhangi bir çalışma yoktur.

İşletme departmanlarında süreç haritaları kullanılmamaktadır. İşlemler ile ilgili her konu meetinglerde sözlü olarak aktarılmaktadır. Ayrıca görev dağıtım işleri yine bu meetinglerde yapılmaktadır.

Herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi uygulamasını Club Hotel Sera olarak benimsediklerini ve bu konuda kendilerine yardımcı olunmasını ifade etmektedirler.

WOW (World of Wonders) HOTELS, HOTEL TOPKAPI PALACE

Wow Topkapı Palace Hotel, Antalya Kundu Köyünde 908 oda(10 özürlü odası,92 dublex oda, 806 standart oda) ve 2000 yatak kapasitesi ile faaliyet gösteren birinci sınıf bir tatil köyüdür. Otel, 5 restaurant(Hünkâr, Gondol, Kösem, Sultan Köftecisi, Otoman), pastane, kafeterya ve 10 adet bar(seyir,lalezar,kubbe, beach, tenis,şerbet,sofa,saray muhallebicisi,begüm,divan) ile yiyecek içecek hizmeti sunmaktadır. Ayrıca kongre ve toplantılar için 100 kişilik bir konferans salonu bulunmaktadır. İşletmede maximum inclusive sistem uygulanmaktadır. Max.incl.sisteminde telefon ve çamaşırhane hariç her şey ücrete dahildir.

İşletmede çalışma ile ilgili olarak Eğitim Müdürü ile yüz yüze görüşülerek gerekli bilgiler temin edilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen bilgiler şu şekildedir;

Daha önce merkez ofis(MNG) tarafından üretim süreçlerinin geliştirilmesi (hareket ve zaman etüdü adı altında) çalışması yapılmıştır. Fakat sadece çalışma düzeyinde kalmış, uygulamaya geçirilememiştir. Bu çalışma sonunda ortaya çıkarılan bazı akış diyagramları, standart görev talimatları, kontrol listeleri kullanılmaktadır.

Departmanlarda yapılan işler için standart iş/işlem talimatları kullanılmaktadır. Fakat house keeping ve yiyecek- içecek departmanlarında daha çok kullanım alanı bulunmaktadır(Ek 11,12). Standart görev talimatlarının yanında iş tanımları da yapılmıştır(Ek 13 Demi chef de Party görev ve sorumluluk talimatı).

Mutfak departmanında üretimi yapılan ürünler için üretim standartları kullanılmamaktadır. Bununla birlikte merkez ofis tarafından çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışma sonuçları 2004 yılı yaz sezonu ile birlikte kullanıma girecektir.

Üretimi devam eden veya üretimine yeni başlanan herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında diğer işletmelere göre daha değişik bir uygulama bulunmaktadır. İşletmenin pazarlama ve satış politikasında ürün bir bütün olarak satışa sunulmaktadır. Ürün denilince maksimum inclusive yani oda ve bütün hizmetler (telefon görüşmeleri ve çamaşırhane hizmetleri hariç) akla gelmektedir. Dolayısıyla fiyatlandırma işlemi de oda fiyatı ile yapılmaktadır. Yani bir odanın maliyeti çıkarılarak pazarlama faaliyetleri yürütülmektedir. Fiyat politikası tamamen merkez ofis tarafından yönlendirilmektedir.

Odalardaki donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden en üst düzeyde faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Misafir memnuniyeti odaklı olduğu için önce müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Fakat personel şikâyetleri doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Bunun yanında standart işlem talimatları personelle birlikte hazırlandığından işlem süreçleri mümkün olan en kısa süreyi ve en uygun yöntemi içermektedir.

Odaların temizliğinde odanın temizlik sırasını belirten standart iş talimatı kullanılmaktadır. Fakat bunun zaman etüdü çalışması yapılmadığından zaman standartları bulunmamaktadır. Oda ve banyo temizlik talimatları adı altında işlem sürecini belirten talimatlar kullanılmaktadır. Odaların temizliğinde iş dağıtımı konusunda standart zaman uygulaması olmadığı için bir standardizasyon yoktur. Bir oda temizlikçisi bir günde 20 oda temizlemektedir. Standart zaman çalışması olmamasına rağmen bir odanın temizliğinde 20 dakikalık süre harcanması öngörülmektedir. Fakat standart zaman çalışmaları yapılmaktadır ve yeni sezonla birlikte bu uygulamaya da başlanacağı ifade edilmektedir.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi çalışması yapılmamıştır. Verimlilik artırıcı çalışma konusunda sadece iş öncesi ve işbaşı eğitim yapılmaktadır. Önbüroda otelin diğer departmanlarıyla entegre, günlük işlemler için otomasyon programı kullanılmaktadır. Uygulanan maximum inclusive sistemin gereği misafirlerin önbüro ile fazla diyalogunun olmadığı belirtilmektedir. Gruplarla çalışıldığından günlük işler, giriş işlemleri kısa sürede yapılabilir.

Tahmini(proforma) departman bütçeleri yapılmaktadır. Personel giderlerini belirlerken öncelikle istihdam edilebilecek personel sayısı tespit edilmektedir. Bu tespit için öncelikle geçmiş yıl verileri ile trend analizi yapılarak tahmini doluluk saptanmaktadır. Rezervasyon talepleri ile trend analizi sonuçları karşılaştırılarak geçen yıllardaki benzer doluluk oranlarında çalışan personel sayısına paralel ihtiyaç tespiti yapılmaktadır. Merkez ofis oluru ile personel tedariki yapılmaktadır. Sonuç olarak personel ihtiyacının tespitinde ve bütçelerdeki personel giderlerinin belirlenmesinde geçen yıllara ait veriler ve rezervasyon talepleri kullanılmaktadır.

Departmanlarda misafir hizmeti almadan önce, misafire verilecek hizmetin verimliliğini artırmak için hazırlanmış, kontrollerin yapılabileceği matbu olarak hazırlanan kontrol listeleri bulunmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalarda odalar ile ilgili kontrol listeleri(check list) kullanıldığı belirtilmişti. Bunun yanında işletmenin her bölümü için matbu olarak hazırlanmış kontrol listeleri vardır. Bunlar hem misafire hizmetin verildiği, yani misafirin direkt hizmetle bulunduğu yerlerde hem de back ofis denilen personel çalışma alanlarına yönelik olarak da hazırlanmıştır. (Ek 14,15,16,17,18,19 mutfak, bar, restaurant check list örnekleri). Fakat personelin çalışma alanları için hazırlanan kontrol listelerinin pek azı kullanılmaktadır.

Restaurant departmanında ve diğer departmanlarda görülen hizmetle ilgili süreç haritaları kullanılmaktadır. Fakat eğitim müdürlüğünün elinde hizmet/servis talimatları bulunmaktadır. Hizmet/servis talimatları genel olarak max.inclusive'den dolayı yiyecek-içecek departmanında yoğunlaşmaktadır. Yeni sezondaki çalışmalarla süreç haritaları da uygulamaya konulacaktır (Ek.20,21 Seyir bar / Sultan köftecisi servis/hizmet talimatları).

Herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışması merkez ofis tarafından yapılmaktadır. En yakın sürede bağlı işletmelerde uygulamaya geçilecektir.

HOTEL LİMRA

Limra Hotel 737 oda(37 corner suit,139 fame garden,343 Arycanda resort room,218 standart otel odası) ve 1500 yatak kapasitesi ile Antalya'da devamlı nitelikte faaliyet gösteren bir otel işletmesidir. Bünyesinde 6 adet restaurant(Phaselis,Kazan,Ponte vecchio,Türk restaurant,Int.snack restaurant,İtalyan snack restaurant) pastane, 6 adet bar(Lykia,Ponte vecchio,Street cafe,Beer house,Aquarium,Lobby lounge) bulunmaktadır. Ayrıca 11 adet toplantı ve konferans salonu(Aspendos Hall,T.Albayrak Hall,Aspendos 1, 2, 3, 4, 5, 6, Cinema,Myra ve Side) ile faaliyet göstermektedir.

İşletmede çalışma ile ilgili olarak personel müdürü ile yüz yüze görüşülerek gerekli bilgiler temin edilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen bilgiler şu şekildedir;

İşletmede daha önce verimlilik ve kalite ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar 2002 yılında İSO (9001.2000) standartları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İşletmede halen İSO standartları ile faaliyet gösterilmektedir. Bu standartlar geliştirilirken İSO'nun belirlediği kriterlerin yanında müşteri anketleri,personel talepleri göz önüne alınarak standartlar geliştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda görev talimatları belirlenmiş, süreç akış diyagramları yapılmış, üretim standartları belirlenmiştir. Bunun yanında HACCP(Hazard Analysis Critical Control Points-Kritik Kontrol Noktalarının Tehlike Analizi) kriterlerine göre misafirlere daha sağlıklı yiyecek-içecek servisi sunmak için HACCP kriterlerine göre kritik kontrol noktaları oluşturulmuştur. Hazırlanan mönülerde de Türk Gıda Kodex'ine uygun malzeme alımına dikkat edilmektedir. Ayrıca satınalma departmanı

tarafından Haccp'e sahip olmayan veya Gıda Kodex'ine dikkat etmeyen işletmelerden malzeme alımı yapılmamaktadır. Yine bu aşamada işletmede bir kalite kontrol ofisi açılmıştır.

Departmanlarda yapılan işler için standart işlem talimatları kullanılmaktadır. Bu talimatlar işletmede prosedürler ve talimatlar adıyla anılmaktadır.

Mutfak departmanında üretime giren herhangi bir ürün için üretim standartları kullanılmaktadır. Üretim ünitesinde kullanılan standartların, süreç aşamasında personelin işini kolaylaştırmak, aynı zamanda misafirlere her zaman aynı kalitede yiyecek ve içecek hizmeti sunabilmek için kullanıldığı ifade edilmektedir.

Üretimine yeni başlanan veya üretimi devam eden herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında, malzeme maliyeti üzerine çalışan personelin saat ücreti eklenerek fiyat tespiti yapılmaktadır. Fakat otel işletmelerinde son yıllarda yaygın olarak kullanılan açık büfe servisin birim mamül fiyatlandırmasında zorlukları da beraberinde getirdiği ifade edilmiştir. Bu yüzden porsiyon maliyeti veya satış fiyatı yerine günlük servis maliyeti ortaya çıkarılarak çalışan personelin günlük maliyeti ilave edilip yiyecek maliyeti bulunmaktadır.

Odalardaki donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden en üst düzeyde faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için misafir talep ve ihtiyaçları da göz önüne alınarak çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Sadece her odanın lüks bir şekilde düzenlenmesi yerine personelin işlerini kolaylaştırıcı alımların yapılmasına da dikkat edilmiştir.

Odaların temizliğinde odanın temizlik sırasını belirten standart iş talimatları ve akış diyagramları kullanılmaktadır. Bu çalışmalar personelin zaman zaman eğitimlerinde kullanılmaktadır. Ayrıca her personele işletmede çalıştığı pozisyona göre görevi ile ilgili standart görev talimatları dağıtılmaktadır. Odaların temizliğinde bir oda temizlikçisi bir odanın temizliği için 16 dakika zaman harcamakta ve günlük olarak 18 odanın temizliğini yapmaktadır. Standart zaman çizelgeleri olmasına

rağmen işletmenin yoğunluğuna ve personel sayısına göre zaman zaman bu iş yükü artabilmektedir.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi çalışması yapılmamıştır. Verimlilik artırıcı çalışma konusunda sadece iş öncesi ve işbaşı eğitim yapılmaktadır. Önbüroda otelin diğer departmanlarıyla entegre, günlük işlemler için bir otomasyon programı kullanılmaktadır(Fidelio). Bunun yanında personelin motivasyonunu ve performansını artırmak için satış konusunda bir çalışma bulunmaktadır. İşletmeye gelen yarım pansiyon konaklayan misafirlere her şey dahil sistemi satan personele misafirin kaldığı süre için günlük 2 Euro para ödenmektedir.Bu yolla işletmenin satış gelirleri artmakta ve personelin daha istekli çalıştığı ifade edilmektedir.

Tahmini departman bütçesi yapılmaktadır. Fakat bilimsel olarak ne günlük satış yöntemi, ne satış yüzdesi yöntemi ne de standart oran yöntemi kullanılmaktadır. Geçen yılın personel giderlerinin Euro bazındaki karşılığı bu bir sonraki dönemin tahmini personel giderlerini oluşturmaktadır. Çalışılan standart zaman ya da zaman etüdü ile herhangi bir bütçeleme yapılmamaktadır.

Departmanlarda misafir hizmeti alamadan önce, misafire verilecek hizmetin verimliliğini artırmak için hazırlanmış, kontrollerin yapılabileceği matbu olarak hazırlanan kontrol listeleri bulunmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalarda odalar ile ilgili kontrol listeleri(check list) kullanıldığı belirtilmişti. Bunun yanında işletmenin her bölümü için matbu olarak hazırlanmış kontrol listeleri vardır. Bunlar hem misafire hizmetin verildiği, yani misafirin direkt hizmetle bulunduğu yerlerde hem de back ofis denilen personel çalışma alanlarına yönelik olarak da hazırlanmıştır. İşletmede yaygın olarak kullanılmaktadır.

Restaurant departmanında ve diğer departmanlarda görülen hizmetle ilgili süreç haritaları kullanılmaktadır. ISO standartları kullanılmaya başlanmadan önce bu süreç şemaları kullanılmamıştır. ISO ile birlikte görülen hizmetin süreci parçalara ayrılarak akış diyagramları hazırlanmış ve kullanıma sunulmuştur.

Herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi çalışması yerine işletmede ISO 9001.2000 standartları kullanılmaktadır. İçerik olarak aynı çalışmaları kapsamaktadır. Her ürün ve üretim sürecinin standartları belirlenmiş ve kullanıma sunulmuştur. Ayrıca haccp ve kodex standartları da işletmede kullanılmaktadır.

İKBAL THERMAL HOTEL

İkbel Thermal Hotel 284 oda(244 standart oda, 4 özürlü odası,14 connection oda,12 Queen suite, 8 Princess suite, 2 King suite) ve 570 yataklı Afyon'da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı deluxe bir işletmedir. Bünyesinde 3 adet restaurant, snacak bar, kafeterya ve 4 adet bar bulunmaktadır. Ayrıca 4 adet konferans salonu ile hizmet sunmaktadır.

İşletmede çalışma ile ilgili olarak Genel Müdür Yardımcısı ile yüz yüze görüşülerek gerekli bilgiler temin edilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen bilgiler şu şekildedir;

İkbal Termal Otel'de şimdiye kadar verimlilik ile ilgili olarak herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Departmanlarda yapılan işlerin işlem basamaklarını gösteren, işle ilgili süreci tanımlayan standart iş/işlem talimatları kullanılmamaktadır. Sadece her kademedeki personel için görev ve sorumluluk çizelgeleri çıkarılmıştır.

Mutfak departmanında üretime giren herhangi bir ürün için üretim standartları ya da diğer adıyla standart reçete kartları kullanılmaktadır. Standart reçete kartları sadece ay sonu maliyet hesaplamaları için işlem görmektedir. Günlük mönü hazırlığında bu evraklar kullanılmamaktadır. Üretime giren ürünlerin misafirlere her

zaman aynı standartlarda ve kalitede sunulması için herhangi bir çalışma yoktur. İkbal Termal Otel’ de kullanılan bazı standart reçete kartları ek 38’de görülebilir.

Üretimine yeni başlanan veya üretimine devam bir ürünün fiyatlandırılmasında üretici işçilik üretim standartları belirlenip, üretime katılan çalışana ait harcanan zaman fiyatlandırmada kullanılmamaktadır. Yemek fiyatlarının belirlenmesinde işçilik ücreti belirlenirken, yiyecek –içecek departmanında(mutfak, restaurant,bar,bulaşıkhanesi) çalışan bütün personele ait saat ücreti bulunup aritmetik ortalaması alınarak saat ücreti tespit edilmektedir. Bu saat ücreti de ürün fiyatının belirlenmesinde veri olarak kullanılmaktadır.

Odalardaki donanım ve mefruşat planlanırken personelin zaman ve enerjisinden en üst seviyede faydalanabilmek, emek ve zaman kaybını önlemek için herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Termal ve devamlı statüde faaliyet gösteren İkbal Otel, konsepti gereği müşteri memnuniyeti, misafir istek ve ihtiyaçlarını daha çok ön plana çıkarmaktadır. Çünkü misafir ne kadar memnun kalırsa işletmede o kadar çok kalır ve o kadar çok para harcar fikri yerleşmiştir.

Otel odalarının temizliğinde odanın temizlik sırasını belirten bir standart yöntem yani bir iş süreci kullanılmamaktadır. Otelin ilk açıldığı yıl (2000) istihdam edilecek personele iş ve sorumlulukları ile ilgili iş öncesi eğitim ve daha sonra iş başı eğitim verilmiştir. O günden bu zamana kadar aynı teknik ve bilgiler ile odaların temizliği yapılmaktadır. Bir oda temizlikçisi günlük olarak 15 ile 17 odanın temizliğini yapmaktadır. İşin süreci ve zamanı belli olmadığı için standart zaman uygulaması yoktur. Personel kendisine verilen işi bitirinceye kadar çalışmasına devam etmektedir.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi çalışması yapılmamıştır. Yapılan incelemede kullanılan resepsiyon araç ve gereçlerinin düzenlenmesinde bile bir sistemin olmadığı tespit edilmiştir. Bunları yanında önbüroda bir otel otomasyon programı kullanılmaktadır. Bu otomasyon

programı santral, kür merkezi, rezervasyon ve a la carte restaurantla on line olarak birbirine bağılı olarak çalışmaktadır.

Tahmini departman bütçeleri yapılırken geçen yıla ait bilgiler kullanılmaktadır. Standart zaman ve hareket etüdü çalışması yapılarak iş ve harcanacak işgücü için bir planlama söz konusu değildir. Sadece tahmini bütçelere Mayıs-Eylül ayları arasında çalıştırılacak olan stajyer öğrenciler için ek bir bütçe ayrılmaktadır.

Departmanlarda misafir hizmeti alamadan önce, misafire verilecek hizmetin verimliliğini ve kalitesini artırmak için hazırlanmış kontrollerin yapılabildiği matbu olarak hazırlanmış kontrol listeleri kat hizmetleri departmanında ve restaurantta akşam servisinden önce kullanılmaktadır(ek 22 restaurant check list).

Restaurant bölümünde herhangi bir işin yapılması sürecinde (yapılmadan önce, yapılış aşamasında ve işin bitiminde) yapılacak olan işlerin detaylı bir biçimde gösterildiği süreç haritaları kullanılmamaktadır. Sadece restaurant bölümü değil otelin diğer bölümlerinde de böyle bir çalışma söz konusu değildir.

Herhangi bir departmanda mevcut işlerin daha az zamanda, daha az maliyetle, daha iyi üretim yöntemleriyle işlerin basitleştirilerek, işin zaman standartlarının belirlenmesi olarak adlandırılan ve mevcut kaynaklarla daha verimli çalışmayı amaçlayan üretim süreçlerinin geliştirilmesi uygulaması İkbal Termal Otel yöneticileri tarafından benimsenmiş ve bu konuda çalışma sonucunda kendileriyle çalışmamızın uygun olacağı ifade edilmiştir.

ORUÇOĞLU THERMAL HOTEL

Oruçoğlu Thermal Hotel 330 oda ve 800 yataklı Afyon'da devamlı nitelikte faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. Bünyesinde 3 adet restaurant(erguvan,turkuaz ve rose), snack bar, lobby ve 3 adet bar(panaroma,vitamin

ve botanik cafe) bulundurmaktadır. Ayrıca 2 adet konferans salonu (odeon ve abaküs) ile de yiyecek içecek servis hizmeti vermektedir.

İşletmede çalışma ile ilgili olarak Genel Müdür ile yüz yüze görüşülerek gerekli bilgiler temin edilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen bilgiler şu şekildedir;

Oruçoğlu Termal Otel' de şimdiye kadar verimlilik ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Otel işletmesinde faaliyet gösteren ve araştırmada temel teşkil eden departmanlarda-önbüro, kat hizmetleri, mutfak, restaurant- personelin nitelikleri ile ilgili görev tanımları yapılmamıştır. Ayrıca işletmede herhangi bir departmanda işlerin görülmesi ile ilgili olarak işin yapılış aşamalarını ve sürecini gösteren Standart İş/İşlem Talimatı veya Görev Talimatı adı altında bir belge ve buna benzer herhangi bir çalışma da bulunmamaktadır.

İşletmede üretimine yeni başlanan veya mönülerinde daha önceden bulunan ürünler için standart reçete kartları veya herhangi bir üretim standardı bulunmamaktadır. Verilen bilgilere göre; istihdam edilen aşçıların işlerinde uzman oldukları, üretim standartlarına ihtiyaç duymadıkları belirtilmiştir. Genel olarak ay sonu maliyet hesaplamalarında üretime giren ürün ve satışlar oranlanarak maliyetlerin çıkarıldığı ifade edilmiştir.

Üretime yeni giren veya üretimdeki herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında üretici işçilik dikkate alınmamaktadır. Fiyatlar belirlenirken piyasa fiyatları veri olarak kullanılmaktadır. Zaman standartları yoluyla elde edilen verilerle işçilik saat ücreti bulunarak ürünün satış fiyatının belirlenmesi yerine rakip işletmelerin fiyatları ve enflasyon dikkate alınmaktadır.

Otel odalarının donanım ve mefruşatı belirlenirken personelin zaman ve enerjisinden en üst seviyede faydalanacak düzenlemeler yapılmamıştır. İşletme

imkânları göz önüne alınarak misafirlerin ihtiyaçlarına göre düzenlemeler yapılmıştır.

Odaların temizlik ve kontrol işlemleri; standart işlem talimatları ve kontrol listeleri kullanılmamaktadır. Personel iş başı eğitimden sonra işini öğrenmiş kabul edilmektedir. Kontroller House Keeper tarafından odalar tek tek dolaşarak bizzat yapılmaktadır. Günlük olarak her oda temizlikçisi 25 odaya kadar temizlik yapabilmektedir. Odaların temizlik zamanı ile ilgili bir standart zaman yoktur. Günlük olarak kendisine verilen odaların temizliğini en geç saat 16:00'ya kadar bitirmek zorundadır. Eğer iş bitmezse bitirinceye kadar işletmede kalmaktadır.

Önbüro departmanında personelin verimliliğini artırmak için ergonomi çalışması yapılmamıştır. Günlük resepsiyon, rezervasyon, santral ve ön kasa işlerinin daha hızlı ve sağlıklı yürütülebilmesi için önbüro otomasyonu kullanılmaktadır. Bu otomasyon programı sadece önbüroda kullanılmaktadır. Otelin diğer departmanlarıyla herhangi bir bağlantısı yoktur.

Resmi olarak tahmini departman bütçeleri yapılmamaktadır. Kış sezonunda çalışan personele ilave olarak departman şeflerinin istekleri doğrultusunda iş başvuruları göz önüne alınarak personel temini yapılmaktadır. Bunun için yıl başında ek bir bütçe ve tahmini bir çalışma yapılmamaktadır. İşletme yılın oniki ayı faaliyet gösterdiği için personel sayısı sabittir. Sadece yaz aylarında okulların tatil olduğu Temmuz ve Ağustos ayları için ilave personel alımı yapılmaktadır. Bu da genel olarak Meslek Yüksek Okulu Turizm Bölümü öğrencilerinin staj çalışmalarını yapacakları aya denk gelmektedir. İşletme bu talebi değerlendirmektedir.

Otelde faaliyet gösteren ve araştırmamızda temel teşkil eden departmanlarda -önbüro, kat hizmetleri, mutfak, restaurant- misafir hizmeti almadan önce matbu olarak geliştirilen ve kontrollerin yapılabileceği kontrol listeleri kullanılmamaktadır. Kullanılmama sebebi ise, tecrübeli personel ve sürekli istihdam ve devamlı otel niteliğinde çalışıyor olmaları olarak gösterilmektedir.

Restaurant departmanında herhangi bir işin yapılması öncesinde, yapılış sırasında ve işlem sonunda görülecek işlerin detaylı birer listesini içeren süreç haritaları kullanılmamaktadır. Restaurantta yapılacak işler ile ilgili olarak her gün servis başlamadan önce işin yapılışı, iş süreci, iş dağıtımının yapıldığı meeting(toplantı)'ler yapılmaktadır. Ayrıca sürekli istihdam edilen personelin avantajı yine gündeme gelmekte ve bu tip çalışmalara ihtiyaç olmadığı belirtilmektedir.

Oruçoğlu Termal Otel Genel Müdürü ile yapılan görüşme sonunda üretim süreçlerinin bir otel işletmesinde geliştirilmesinin sağlayacağı verimlilik artışı ve bu verimlilik artışının ek bir kaynağa ihtiyaç duyulmadan yapılabileceği ile ilgili yapılan açıklamaların sonunda kendilerine işletmelerinde böyle bir çalışma yapılmasının nasıl karşılanacağı sorulmuş ve olumsuz yanıt alınmıştır. Olumsuz bakmalarının sebebi ise, 16 yıldır faaliyetlerini başarı ile sürdürdüklerini ve şimdiye kadar herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını ifade ederek işletmenin faaliyetlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan alan araştırmasında seçilen otel işletmelerinin bir tanesi yabancı sermayeli zincir işletme, 9 tanesi ise yerli sermayeli devamlı nitelikte faaliyet gösteren otel işletmelerinden meydana gelmektedir. Araştırmaya veri olan işletmelerin 8'i Antalya bölgesinde, 2 tanesi ise Afyon bölgesinde faaliyet göstermektedir.

Otel işletmeleri yetkilileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde otel işletmelerinin 3 tanesinde verimlilik ile ilgili çalışmalar yapılmış geriye kalan 7 tanesinde ise verimlilik ile ilgili hiçbir çalışma yapılmamıştır. Verimlilik çalışması yapılmayan işletmelerden 4 tanesi otel işletmelerinde üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği ile verimlilik çalışmasının yapılmasının çok iyi olacağını belirtirken 3 tanesi olumsuz yanıt vermiştir. Sebep olarak da kendilerine göre başarılı olarak geçirmiş oldukları geçmiş yılların tecrübesi gösterilmektedir.

Sanayi ve hizmet işletmelerinin verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri için verimlilik artırma tekniklerinden birisini bilimsel olarak işletmelerinde uygulamaları gerekmektedir. Otel işletmelerindeki faaliyetler ve hizmetler diğer işletmelerde olduğu gibi belli bir süreçten sonra misafirlerin tüketimine ve hizmetine sunulmaktadır. Süreçlerin uygulanması ve standartlaştırılması ancak bilimsel bir çalışma olan ve verimlilik artırma tekniklerinin en yaygın olarak tercih edileni üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniğinin uygulanmasıyla gerçekleşecektir. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği verimlilik ile doğrudan ilişkilidir. Teknik anlamda verimlilik artırma metodlarından üretim süreçlerinin geliştirilmesi tekniği mevcut kaynaklarla sağlanacak üretimi çok az ya da hiç yatırım gerektirmeden artırmak amacına yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Yani mevcut kaynakların etkin kullanımını amaçlamaktadır.

Diğer sanayi dallarında olduğu gibi otel işletmelerinde de üretim süreçlerinin geliştirilmesi; mevcut yapılan işlerle ilgili gereksiz işlerden kurtulmak, üretim ile ilgili en iyi üretim yöntemini veya operasyonda en iyi yolu tespit etmek, tespit edilen

en iyi üretim yöntemlerini standartlaştırmak, standartlaşan üretim yöntemleriyle ilgili işin yapılış zamanını standartlaştırmak ve personelin sürekli eğitimini kendine amaç edinmektedir.

Otel işletmelerinde üretim ve personelin verimliliği ve hizmetin kalitesi üretim süreçlerinin standartlaştırılması ile gerçekleşmektedir. Çünkü otel işletmelerinde personelin performansı veya gördüğü hizmet yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu vb. nedenlerden dolayı değişiklik gösterebilmektedir. Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yöntemleri ile hem üretimden hem de personelden beklenenlerin standartlaştırılması sayesinde otel işletmelerinde verimlilik ve kalite ortaya çıkmaktadır. Özellikle emek - yoğun işletmeler olan ve gider yükü toplam giderler içinde ağır olan otel işletmelerinin işçilik maliyet kontrolü için üretim standartları belirlenmelidir. İş üretim standartları her bir personelin bir saatlik veya bir günde iş yükünün ne kadar olacağını belirtmektedir. Otel işletmelerinde iş standartlarının belirlenmesi saatlik standartlardan ziyade servis süresi veya günlük olarak belirlenmiş standartlarla anlam taşımaktadır. İş üretim standartlarından sonra her iş grubu için adamlama kılavuzu yapılmalıdır.

Otel işletmelerinde üretim standartları otel işletmelerinin bazı özelliklerinden dolayı farklılıklar gösterebilmektedir. Bu yüzden genel olarak her otel işletmesi kendi özelliklerine ve imkânlarına göre standartlar geliştirebilmektedir. Bu özellikler; işletmenin tipi, faaliyet gösterdiği yer, faaliyet süresi, ürün çeşidi, misafir profili, personelin eğitim düzeyi vb.

Otel işletmeleri verimliliklerini artırmak, üretimlerinde kalite standartlarını yakalamak ve diğer operasyonlarında iş standartlarını tespit edebilmek için kendi özelliklerini de göz önünde bulundurarak üretim süreçlerini geliştirmek ve bunları standartlaştırmak zorundadırlar. Bu aşamada üretim süreçlerinin geliştirilmesinin alt dalları olan hareket ve zaman etüdü yöntemleri detaylı bir biçimde otel işletmelerinde çalışılmalıdır. Hareket ve zaman etüdü çalışmaları sonucunda elde edilen veriler otel işletmelerinin sadece misafirlerle direkt olarak ilişkide olan bölümlerde değil diğer alanlarda da faaliyetlerini etkilemektedir.

Otel işletmeleri, çalışmaların sonucunda maliyet tahminlerinde büyük kolaylıkla karşılaşmaktadırlar. Çalışma sonucunda geliştirilen iş üretim ve iş zaman standartları yöneticilerin maliyet tahminlerini objektif ve kolay hale getirmektedir. Bu arada temel maliyet ile fiyatlandırma yönteminde üretime yeni giren veya üretimdeki bazı ürünlerin direkt işçilik giderleri fazla olabilmektedir. Bu yüksek giderlerin satış fiyatına yansıtılabilmesi için temel maliyet yöntemi geliştirilmiştir. Bunun için direkt işçilik giderlerinin ne kadar gerçekleştiğini bulmak gerekmektedir. Bu nedenle üretim zamanını belirlemek amacıyla zaman etüdü, işçilik zamanını en aza indirmek amacıyla da hareket etüdü çalışması yapılmalıdır. Bunun yanında üretim süreçlerinin geliştirilmesi üretim ve envanter kontrolünün yapılabilmesine imkân tanımakta, üretim ünitelerinin üretim yeri tasarımını kolaylaştırmakta ve en iyi iş yöntemine göre üretim yeri dizaynını imkân sağlamakta, işlerin özelliğine göre doğru araç ve gereç alımı imkânı sunmakta, kaliteyi artırmakta ve sürekli aynı kalitede hizmet sunma fırsatı tanımakta, tehlikelerin ortadan kaldırılmasıyla misafir ve personelin güvenliğini sağlamaktadır.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla yapılacak verimlilik artırma çalışmaları sonucunda misafirlerle direkt ilişkisi olan departmanlarda şu faydalar ortaya çıkacaktır.

Önbüro departmanında yapılacak çalışmalarda önbüro hizmetleri ile ilgili işin akışı belirlenecek, her durum için ve her görev için akış süreç şemaları hazırlanacak personelin zamanını iyi kullanması ve olağandışı durumlarda sağlıklı karar vermesi sağlanmış olacaktır .Ayrıca;

1. Çalışma sonucu evrak kullanımı en aza indirilebilir,
2. İşlemler basitleştirilebilir
3. Rutin önbüro işlemleri daha kısa sürede yapılma imkânı ortaya çıkarılabilir,
4. Süreç akım diyagramları ile işlem süreçleri belirlenecek, her durum için izlenecek yol tespit edilebilir,
5. Yapılacak ergonomi çalışması ile personelin duruşu ve araç gerecin etkin kullanımı sağlanabilir,
6. Departmanlar arasındaki iletişim daha kolay ve eksiksiz olarak yapılabilir.

Kat hizmetleri departmanında yapılacak hareket ve zaman etüdü çalışmaları sonucunda;

1. Standart iş talimatları geliştirilerek(ek 11-12);
 - İşlem süreci belirlenebilir,
 - Zaman kaybı önlenabilir,
 - Kullanılan araç ve gerecin etkinliği artırılabilir,
 - Personelin denetimi sağlanabilir,
2. Kontrol listeleri geliştirilecek, hizmetin sunum kalitesi artırılabilir(ek 9),
3. Süreç haritaları geliştirilecek, iş akışı standartlaştırılabilir(ek 32),
4. Odaların temizliğinde standart zaman uygulaması ile personelin iş yükü eşit şekilde dağıtılabilir, atıl zaman ortadan kaldırılabilir,
5. Yapılan işlerin işletmenin standartlarına göre yapılma imkânı ortaya çıkar,
6. Odaların donanımı personelin verimliliğini artıracak şekilde yapılabilir,

Restarurant ve barlarda yapılacak hareket ve zaman etüdü çalışmaları sonucunda;

1. Yerleşim planı verimliliği artıracak şekilde yapılabilir,
2. Hizmet talimatları ile bölümlerin amacına uygun hizmet sunumu hatasız olarak sağlanabilir,
3. Belirlenen hizmet standartları ile kaliteli hizmet sunumu sağlanabilir(ek20-21-22-23),
4. Süreç haritaları ile işlerin daha kolay ve verimli yapılması sağlanabilir(ek 33),
5. Belirlenen standartlara göre personelin sürekli eğitimi sağlanarak, aksaklıklar ortaya çıkmadan önlenme imkânı sağlanmış olur,
6. Kontrol listeleri ile misafir hizmeti almadan hatalar ve eksiklikler telafi edilebilir(ek 14-16-18-24),
7. İş yükü dağılımı adil bir şekilde yapılabilir,
8. Temizlik kontrol listeleri ile misafirlerin hizmeti en yüksek kalitede alması sağlanabilir,

9. Servise başlanmadan büfelerde kullanılacak kontrol listeleri ile hatalı üretim ve servisin önüne geçilerek, kalite standartlarına uygun ürün sunumu gerçekleştirilebilir(ek 15),
10. Barda mice en place kontrol listeleri ile eksiklikler servise başlanmadan etkin şekilde yapılarak, bölüm ve personelin verimliliği artırılabilir(ek 19)
11. Standart kokteyl reçeteleri ile yüksek standart ve kalitede hizmet sunumu sağlanabilir(ek 30),
12. Adamlama kılavuzları sayesinde iş yoğunluğuna göre personel istihdamı optimal olarak yapılabilir(ek 26),

Mutfak departmanında, hareket ve zaman etüdü çalışmaları sonucunda;

1. Üretim yeri tasarımı en uygun şekilde yapılabilir,
2. Standart malzeme alımı imkânı sağlanabilir(ek 28),
3. Pişirme verimlilik testleri ile hem fire ve döküntü azaltılabilir hem de malzemenin etkin kullanımı sağlanır ve ürünlerin kalitesi artırılabilir(ek 31),
4. Standart reçete kartları hazırlanarak, gereksiz malzeme kullanımı önlenir, porsiyonların eşit miktarlarda servis edilme imkânı sağlanabilir(ek 29),
5. Personelin çalışması süresinde işleri planlanarak(iş zaman çizelgeleri ile), hem personelin verimi artırılır hem de atıl zamanı yok edilebilir(ek 27),
6. Temizlik kontrol listeleri ile hijyen sağlanabilir(ek 17),
7. Güvenlik kontrol listeleri ile personelin iş güvenliği sağlanabilir(ek 25),
8. İhmalden ve bilinçsizlikten kaynaklanan hataların önüne geçilebilir,
9. Süreçlerin geliştirilmesi ile personelin sürekli eğitimi sağlanabilir(ek 34-35-36-37-38-39-40),
10. Maliyetler denetim altına alınabilir,
11. Personelin görev ve sorumlulukları tespit edilebilir(ek 13),

Yukarıda sayılan faydaların meydana gelebilmesi için otel işletmelerinde mutlaka verimlilik artırma tekniklerinden birisi çalışılmalıdır. Bunlardan en çok kullanılanı ve tavsiye edileni ise üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla yapılanıdır. Sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde çalışma içerisinde geniş bir biçimde tartışılmıştır.

KAYNAKÇA

AĞAOĞLU, Kemal

1991 Türkiye'de Turizm Eğitimi ve Etkinliği, M.P.M. Yay. No:439, Ankara.

AFT, Lawrence

1983 Productivity, Measurement and Improvement, Georgia.

AKAL, Zühal

1997 İş Etüdü, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.

AKIBA, Masao ve K. SUİTO

1991 Total Productivity Management, Tokyo.

AKOĞLAN, Meryem

1991 Verimlilik Aracı Olarak Hareket Etüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

ARIKAN, Rauf

1995 Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Ankara.

BARNES, Ralph M.

1980 Motion and Time Study Design and Measurement of Work, California.

ÇETİNER, Ertuğrul

1995 Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Ankara.

ÇETİNER, Ertuğrul

2002 Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Ankara.

DILWORTH, James B.

1992 Operation Management (Design, Planning and Control for Manufacturing and Services),

DOTY, Leonard A.

1989 Work Methods and Measurement for Management, New Jersey.

ERTÜRK, Mümin

1998 İşletme Biliminin İlkeleri, İstanbul.

GRAY, S. William ve S.C. LIGUARI

1998 Hotel and Motel Management and Operations, New Jersey.

HICKS, E.Philip

1994 Industrial Engineering and Management, New York.

International Labour Office(ILO)

1992 Introduction to Work Study, Geneva.

KADOTA, Takeji ve S.SAKAMOTO

1991 Methods Analysis and Design, Handbook of Industrial Engineering, Indiana.

KANAWATY, George

1997 Work Study, Çev. Zuhall AKAL, Ankara.

KANİGEL, Robert

1996 Frederick Taylor's Apprenticeship, Wisconsin Un. Pres.

KANİGEL, Robert

1997 The One Best Way, New York.

KNOWLES, Tim

1998 Hospitality Management, New York.

KOBU, Bülent

1999 Üretim Yönetimi, İstanbul.

LOWLER, Alan

1985 Productivity Improvement Manuel, Aldershot.

MEYERS, Fred E.

1992 Motion & Time Study, New Jersey.

MILLER, David M. , J.W. SCHMİDT

1984 Industrial Engineering and Operations Research, Alabama.

MUCUK, İsmet

1997 Modern İşletmecilik, İstanbul.

MULLİNS, J. Laurie

1998 Managing People in the Hospitality Industry, London.

MUNDEL, Marvin

1985 Motion and Time Study, Improving Productivity, New Jersey.

NIEBEL, Benjamin

1991 Time Study, Indiana.

ODABAŞI, Mesut

1997 Verimlilik Diye Diye Söyleşiler, Ankara.

ÖNCER, Mustafa ve Ö. ÖZKANLI

1996 Ülkemiz İşletmelerinde İş Etüdü Tekniklerinin Uygulanma Düzeyi, Ankara.

ÖZ ALP, Şan

1977 Hareket ve Zaman Etüdü, Eskişehir

POWERS, Tom ve C.W. BARROWS

1994 Introduction to Management in the Hospitality Industry, New York.

PROKOPENKO, Joseph

1987 Productivity Management: A practical handbook, Geneva. (2001)
Çev.Olcay BAYKAL,Nevda ATALAY, Erdemir FİDAN, Ankara.

SCHONBERGER, Richard J.

1985 Operations Management Productivity and Quality, Texas.

SOWER, Ervin

1995 Classic Readings in Operations Management, Dryden.

TİFTİK, M.Yalçın ve T.ERKANLI

1977 İşletmelerde Verimliliği Artırmak İçin Çalışma Metodunun Geliştirilmesi, İstanbul.

TOLVE, Arthur P.

1984 Standardizing Food Service for Quality and Efficiency, Ohio.

TURNER, Wayne C. , J.MİZE ve K. CASE

1987 Introduction to Industrial and Systems Engineering, New Jersey.

TÖZÜN, A.Hikmet ve diğerleri

1991 İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizi,
İzmir.

VAUGHN, Richard C.

1985 Introduction to Industrial Engineering, Iowa.

WEISBORD, Marvin R.

1987 Productive Workplaces, San Francisco.

YAMAK, Oygur

1999 Üretim Yönetimi, İstanbul.

MAKALE KAYNAKLARI

CURADO, Miquel Torres ve diğerleri

1999 “Reducing Cycle Time: Missing Links Between Theory and Practice”,
International Conference on Construction Process Re-engineering, 12-
13 July 1999, Sydney, New South Wales, Australia.

HAFTACI, Vasfi

1989 “İşçilik Zamanını Denetleme”, Verimlilik Dergisi, 1989, Sayı 3, s.59,
Ankara.

İSTANBULLU, Füsün D.

1994 “Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” Turizm Yıllığı ,
1994, ss.178-188, Ankara.

KOZAK, Meryem Akoğlan ve O. YAZICILAR

- 2003 “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, İnsan Kaynakları, s.2, Eskişehir. (http://62.229.10/bireyler/trends/makale/job_evaluation.asp).

OKUMUŞ, Fevzi

- 1993 “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, 1993, Sayı 4, s.76, Ankara.

ÖZDEMİR, Mahmud

- 1991 “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, 1991, Sayı 2, s.70, Ankara.

ŞİMŞEK, Levent

- 1981 “İş etüdü, verimlilik, eğitim”, Verimlilik Dergisi, 1981, Cilt No:10, Ankara.

ÜNER, Mithat

- 1998 “İhracat Pazarlaması Literatüründe Uluslar arası Konaklama Hizmetleri Pazarlama Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme”, Başkent Üniversitesi “21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi” Konulu Sempozyumu, Ankara.

YAĞBASAN, Seyit

- 1993 “Çoklu Regrasyon Yardımıyla Plan Zamanların Hesaplanması”, Verimlilik Dergisi, 1993, Ankara.

YILDIZ, Emine

- 2003 “Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü”, (www.caterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc).

WEB KAYNAKLARI:

AKAL;Zuhal

2002 Verimlilik Artırma Tekniği Olarak Metod Etüdü, MPM, Ankara.

BASLEY, Timoty ve J. Mc LAREN

1993 The Role of Wage Incentives, (<http://ideas.repec.org/a/ecj/ecenij/v103y1993:416p119-41.html>).

FERGUSON, David

1999 Therbligs: The Keys to Simplifying Work, (<http://gilbrethnetwork.tripod.com/therbligs.html>)

LINDSEY, Brink

2003 The One Best Way:F.Winslow Taylor and Enigma of Efficiency, (<http://reasononline/mailto/102132,2224@composerve.com>).

PAPESH, Mary Ellen

2001 Frederick Winslow Taylor, (<http://www.stfrancis.edu/ba/ghkivkul/stuwebs/bbios/biograph/fwtaylor.htm>).

SPOERRE, Julie

2001 Motion and Time Study, (www.engr.siu.edu/staff2/spoerre/intro)[http:// cstl-pti.semo.edu/loso/im](http://cstl-pti.semo.edu/loso/im) 315-90 Ocak 2003[http:// www.civil.ist.utl.pt/mtcurado/miguel/sidney99](http://www.civil.ist.utl.pt/mtcurado/miguel/sidney99)[http:// www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud1.html](http://www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud1.html)[http:// www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud2.html](http://www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud2.html)[http:// www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud3.html](http://www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud3.html)[http:// www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud4.html](http://www.students.itu.edu.tr/ergonomi/bilbank.isetud4.html)[http:// links.jstor.org/sici?sici](http://links.jstor.org/sici?sici) Temmuz 2003 .[http:// www.jstor.org](http://www.jstor.org).

http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/job_evaluation.asp , Temmuz 2003.

<http://www.baskent.edu.tr/verimlilik/belgeler>, Ağustos 2003.

<http://www.enm.yildiz.edu.tr/whatsie>, Ağustos 2003.

<http://www.ugobcc.bilkent.edu.tr>, Ağustos 2003.

<http://www.deming.eng.clemson.edu/pub/tutorials>, Ağustos 2003.

[http:// www.gafgaz.edu.az/journal/azarbayan](http://www.gafgaz.edu.az/journal/azarbayan), Ekim 2003.

<http://haccpalliance.org/sciencelibrary.html>.Nisan 2004.

<http://www.gslabs.com/haccp.html>.7k-4 May 2004.



EKLER

Simge	Ad	Kod	Renk
	Arama	Sh	Siyah
	Bulma	F	Gri
	Seçme	St	Açık gri
	Kavrama	G	Kırmızı
	Tutma	H	Altın sarısı
	Dolu taşıma	TL	Yeşil
	Yerleştirme	P	Mavi
	Monte etme	A	Mor
	Kullanma	U	Pembe
	Ayırma	DA	Eflatun
	Yoklama	I	Koyu sarı
	Yerleştirme öncesi	PP	Açık mavi
	Yükü bırakma	RL	Karmin kırmızısı
	Boş taşıma	TE	Zeytin yeşili
	Dinlenme	R	Turuncu
	Önlenemeyen gecikme	UD	Sarı
	Önlenemeyen gecikme	AD	Limon sarısı
	Planlama	Pn	Kahverengi

Ek 1 :Therbligs (Kanawaty,1997;183)

ASME Geometrik Sembolleri	Anlamı	Açıklama
	İşlem	Bir iş istasyonunda mamulün fiziksel şeklinin insan gücü veya makine ile değiştirilmesi veya üzerinde, maliyeti olan her hangi bir çaba harcanması.
	Taşıma	Mamulün bulunduğu yerden başka bir yere gitmesi
	Geçici Depolama	Bir sonraki işleme geçmek üzere, özel bir talimat olmaksızın bekleme,. Çeşitli nedenler sonucu gecikmeler.
	Sürekli Depolama	Bir işleme geçmeden önce veya işyeri dışına gönderilmeden önce mamulün belirli talimata göre bir yerde beklemesi.
	Kontrol	Mamulün her hangi bir iş istasyonunda belirli bir miktar ve/veya kalite standartları ile mukayese edilmesi.

Ek 2: ASME sembolleri(Kobu,1999;344)

[illegible]

Ek 5: Sembollü İş Akım Şeması(Kobu,1999;345)

İKİ EL SÜREÇ ŞEMASI									
Şema No:		Sayfa No:		İŞYERİ TERLEŞTİRME DÜZENİ					
Resim:									
İşlem: Kahve doldurma									
Yer/Bölüm: Lobby Bar									
Hazırlayan: B.K.									
Tarih: 10.09.2003									
Mevcut: ☒ Yeni: ☐									
SOL EL- TANIM	○	⇒	D	▽	○	⇒	D	▽	SAĞ EL- TANIM
1.Fincan kümesine uzan	×				×				1.Fincanların en üstüne uzan
2.Fincanları kavra	×				×				2.Fincanları kavra
3.Fincanları tut			×		×				3.En üsttekini al
4.Fincanları aşağı bırak ve koy	×				×				4.Fincanı kahve potuna getir
5.Fincan için uzan	×						×		5.Fincanı tut
6.Fincanı kavra	×						×		6.Fincanı tut
7.Fincanı tut			×		×				7.Fincanı bırak
8.Fincanı tut			×		×				8.Kahve potuna uzan
9.Fincanı tut			×		×				9.Kahve potunu kavra
10.Fincanı tut			×		×				10.Doldurmak için getir
11.Fincanı tut			×		×				11.Kahveyi fincana boşalt
12.Fincanı tut			×		×				12.Potu ısıtıcı bölüme geri koy
13.Fincanı aşağı koy	×				×				13.Potu bırak
14.Fincanı bırak	×				×				14.Şekere uzan
15.Serbest			×		×				15.Şeker paketini kavra
16.Serbest			×		×				16.Şekeri sol ele geçir
17.Şekeri kavra	×				×				17.Paketi aç
18.Şekeri tut			×		×				18.Şekeri bırak
19.Şekeri fincana boşalt	×				×				19.Karıştırma çubuğuna uzan
20.Boş paketi tut			×		×				20.Çubuğu kavra
21.Boş paketi tut			×		×				21.Çubuğu fincanın içine bırak
22.Boş paketi tut			×		×				22.Kahveyi karıştır
23.Boş paketi tut			×		×				23.Çubuğu fincandan al
24.Boş paketi at	×				×				24.Çubuğu at
25.Serbest			×		×				25.Fincana uzan
26.Serbest			×		×				26.Fincanı kaldır
ÖZET									
YÖNTEM	MEVCUT		ÖNERİLEN						
	Sol El	Sağ EL	Sol El	Sağ El					
İşlem	10	24							
Taşıma									
Gecikme									
Tutma	16	2							
Kontrol									
Toplam	26	26							

Ek 6 :İki El Süreç Şeması

Kaynak: Aft,1983:65

Saniye	Desimal Dakika	Desimal Saat	Saniye	Desimal Dakika	Desimal Saat
1	0.017	0.00028	31	0.517	0.0086
2	0.033	0.00056	32	0.533	0.0089
3	0.050	0.0008	33	0.550	0.0092
4	0.067	0.0011	34	0.567	0.0094
5	0.083	0.0014	35	0.583	0.0097
6	0.100	0.0017	36	0.600	0.0100
7	0.117	0.0019	37	0.617	0.0103
8	0.133	0.0022	38	0.633	0.0106
9	0.150	0.0025	39	0.650	0.0108
10	0.167	0.0028	40	0.667	0.0111
11	0.183	0.0031	41	0.683	0.0114
12	0.200	0.0033	42	0.700	0.0117
13	0.217	0.0036	43	0.717	0.0119
14	0.233	0.0039	44	0.733	.00122
15	0.250	0.0042	45	0.750	0.0125
16	0.267	0.0044	46	0.767	0.0128
17	0.283	0.0047	47	0.783	0.0131
18	0.300	0.0050	48	0.800	0.0133
19	0.317	0.0053	49	0.817	0.0136
20	0.333	0.0056	50	0.833	0.0139
21	0.350	0.0058	51	0.850	0.0142
22	0.367	0.0061	52	0.867	0.0144
23	0.380	0.0064	53	0.883	0.0147
24	0.400	0.0067	54	0.900	0.0150
25	0.417	0.0069	55	0.917	0.0153
26	0.433	0.0072	56	0.933	0.0156
27	0.450	0.0075	57	0.950	0.0158
28	0.467	0.0078	58	0.967	0.0161
29	0.483	0.0081	59	0.985	0.0164
30	0.500	0.0083	60	1.000	0.0167

Ek 7: Saniyelerin Desimal Dakika ve Saat Olarak Karşılığı

Kaynak: Çetiner,1995:410

Ölçekler				Tanım	Karşılaştırılabilir yürüme hızı	
60-80	75-100	100-133	0-100 standart		Km/saat	Mil/saat
0	0	0	0	Etkinlik yok		
40	50	67	50	Çok yavaş;beceriksiz,karasız hareketler;işçi yarı uyur gibi görünür;işle ilgili değildir.	3,2	2
60	75	100	75	Dengeli,düşünceli,kaygısız performans,parçabaşı sisteminde çalışmayan ama iyi bir denetim altında çalışan işçi gib,gözlem sırasında yavaş çalışıyor görünür ancak zaman isteyerek israf edilmemektedir.	4,8	3
80	100	133	100 (standart hız)	Canlı,düzenli performans,parçabaşı sisteminde çalışan ortalama bir netelikli işçide olduğu gibi,gerekli kalite standardı ve doğruluk güvenle elde edilir.	6,4	4
100	125	167	125	Çok hızlı;işçi,eğitilmiş ortalama işçinin çok üstünde bir güven,beceri ve hareketlerinde uyum gösterir.	8	5
120	150	200	150	Son derece hızlı;çok fazla çaba ve dikkat gerektirir ve uzun zaman sürdürülmesi olanaksızdır,ancak son derece yetenekli birkaç işçinin ulaşabileceği "üstün" düzeyde bir performanstır.	9,6	6

Ek 8 : Derecelendirme Cetveli(Kanawaty,1997;265)

ODA KONTROL FORMU

ODA NO :

Tarih :/...../.....

DOLU

BOŞ

Kapı Girişi

Oda No

Dış Satış

Kilit

İç Satış

Kapı Kartları(2 ad.)

Yangın Talimatı

Kapı Stoperi

Giriş Holü

Elektrik Düğmeleri

Duvar-Tavan Boyası

Tavan Havalandırma Menfezi

Tavan Hoperlörü

Duvar Aksısı

Gardrop

Kapaklar

İç Aydınlatma

Askılar

Raf ve Çekmece İçleri

Yedek Battaniye

Müşteri Malzemeleri(Çam.tor+
kartı,dikiş seti,çamaşır listeleri,ayk.
çekmeceği,ayakkabı bezi)

Kasa

Boy Aynası

Klima

Bavulluk

Tuvalet Masası TV.-Kumanda

Mini Bar Dolap Kapağı

Mini Bar Örtüsü

Mini Bar Malzemeleri

Mini Bar Bardakları

Mini Bar Listesi

Mika ve Broşürler

Dosya ve İçer. Malzeme;

(Zarf,Kâğıt,Antet Formu,Mesaj K.)

Çekmeceler

Ayna

İskemle

Çöp Kovası

Ayna Duvar Aplikleri

Koltuk Yanı Ayaklı Abajur

Koltuk

Resim ve Çerçevesi

Sehpa(Küllük,Kibrit,Kull.Kılav.)

Perde-Güneşlik

Oda Cam- Çerçeve

Balkon Masa ve İskemle

Komidin

Telefon-Not Seti

Komidin Üstü Ayak.Abajur

Yatak Başları

Yataklar(Örtüsü-Eteği)

Yatak Üstü Aydın. Armatürü

Tavan -Duvar

Yatak Yan Duvar Resim ve Çer.

OK.

NOT

Halı

Giriş

Dolaşım Alanı

Yatak Altıları

Banyo

Banyo Kapısı

Kilit

Kapı Stoperi

Telefon

Sticker(Havlu-Duş)

Radyo Düğmesi

Makyaj Aynası

İç Aydınlatma Düğmesi

Fön Makinesi-Askılık

Ayna

Lavabo

Lavabo Tıpası

Mermer Satış

Müşteri Malz.(Sabun)

Havlu Askısı

El Havlusu(2 adet)

Kâğıt Mendil Kutusu

Cam Raflar

Banyo Bardak(2 adet)

Çöp Kovası

Rezervuar-Sıh.Mlz.Poş.

Kapak-Oturak

Tuvalet Kâğı. - Kapağı

Bide

Bide Musluğu

Bide Tıpası

WC Fırçalık

Duş Perdesi

Armatürler

Küvet

Paspas Havlu(1 adet)

Küvet Tıkacı

Küvet İçi Tutunma Yerleri

Sabunluk

Sabun ve Şampuan

Çamaşır Asma İpi

Havluluk

Banyo Havlusu(2 ad.)

Yer Mermerleri

Duş Duvar Mermerleri

Tavan Boyası

Tavan Havalandırma Menfezi

Tavan Hoperlörü

Bornoz-Terlik-Kare Havlu

Tartı Aleti

Vip Malzemeleri: Törpü,

Şampuan, Saç Kremi,

Banyo Köp.- Ayak Cılası

KONTROL EDEN:

İMZA:

OK.

NOT

OK.

NOT

DEDEMAN HOTEL ANTALYA

Standart recipe for Sığır File Turnedo

Yaratıldığı tarih	28.02.2004	Değiştirildiği Tarih	02.03.2004
Pors. Adedi	2. Pors.	Brüt Satış Değeri	82.500.000
Maliyet/Porsiyon	5.749.678	Net Satış Değeri	82.500.000

S/R Ambar	Stok	Birim Fiyat	Net Miktar	Brüt Miktar	Reçete Birim Değeri	Net %
S	Dana Bonfile	20163000	380 Gr	380 Gr	7661940	9,29
S	Pastırma	27000000	25 Gr	25 Gr	675000	0,82
S	Tuz 750 Gr.	200000	1000 Gr	1000 Gr	266667	0,32
S	Yumurta	78300	10 Adet	10 Adet	783000	0,95
S	Salamura Yaprak	2500000	150 Gr	150 Gr	375000	0,45
S	Patates	300000	350 Gr	350 Gr	105000	0,13
S	Köri Tuzu	5285000	10 Gr	10 Gr	52650	0,06
S	Süt Krema 100 cl.	2600000	4 Cl	4 Cl	104000	0,13
S	Blok Tereyağı	4800000	200 Gr	200 Gr	960000	1,16
S	Taze Mantar	2300000	45 Gr	45 Gr	103500	0,13
S	Kuru Soğan	1000000	45 Gr	45 Gr	45000	0,05
S	Demi Glace Sos	10300000	10 Gr	10 Gr	103000	0,12
S	Donmuş Brokoli	2100000	128 Gr	128 Gr	264600	0,32
Toplam:					11.499.357	13,93

Ek 10: Standart Reçete Kartı Örneği

Ek 11: Oda Temizlik Talimatı(Topkapı Palace)

STANDART İŞ / İŞLEM TALİMATI

(ODA TEMİZLİK TALİMATI)

1. Amaç

Tüm personelin en üst standartlarda oda temizliği yapmasının sağlanması .

2. Kapsam

Tesis içerisinde bulunan tüm odaların temizliğini kapsar .

3. Sorumluluk

Asst. Housekeeper , Kat Head Supervisor , Kat Şefi , Maid

4. Uygulama

4.1 Kat servis arabası ile oda önüne gelinir . Odaya giriş talimatnamesine göre içeri girilir .

4.2 Oda kapısı açık bırakılarak çarpmaması için önlem alınır .

4.3 Perdeler açılır. Işıklar ve klima açık ise kapatılır .

4.4 Kül tablaları ve çöpler boşaltılır .

4.5 Odanın içerisinde F&B'ye ait malzeme var ise dışarıya alınır .

4 6 Havalandırma için balkon kapısı ve camlar açılır .

4.7 Banyo kirli havluları toplanır , klozet içerisine 2 gr. R1 sıkılır .

4.8 Yatak çarşafı dikkatlice silkelenerek toplanır kirliye atılır .

4.9 Yatak havalandırmaya bırakılır .

4.10 Alez kontrol edilir. Leke var ise alez değiştirilir .

4.11 Yatak yapılır. Yapım sırasında çarşaf ve yastık kılıflarının lekeli olmamasına dikkat edilir

4.12 Odanın tozu alınıp , ** bir beze 3 atü R4 sıkılarak cila işlemi tamamlanır .

4.13 2 atü R3 ile oda aynaları silinir .

4.14 Konuğa ait eşyalar düzenlenir .

4.15 Var ise eksik buklet malzemeleri tamamlanır .

4.16 Balkon yıkanıp kurulanır. Balkon sandalyeleri ve sehpası silinir .

4.17 Banyoya geçilir. Kuvete 3 atü R2 , lavaboya 1 atü R2 sıkılır ve scotchbrite ile temizlenir

4.18 Aynı ilaçlı sünger ile fayanslar silinir ve bol su ile durulanır. Kurulama havlusu ile kurulanır.

4.19 Banyo aynası bir atü R3 ile silinir , klozet temizlenir ve durulanır .

4.20 Yer fayansları havlu ile silinir ve kurulanır

4.21 Şampuan ve buklet eksikleri tamamlanır

4.22 Havlular kişi sayısına göre tamamlanır , lekeli olmamasına dikkat edilir

4.23 Mini Barın içi temizlenip eksikleri tamamlanır .

4.24 Banyo ve Mini Bar bardakları değiştirilir . ***

4.25 Son kez her yer kontrol edilip 1 atü odaya , 1 atü banyoya Comfort Spring sıkılarak oda terk edilir .

4.26 Temizlenen oda numarası maid raporu üzerinde işaretlenir .

5 . Tanımlar

* R1 : Klozet ve pisuvarların genel temizliği için kullanılır .

* R2 : Banyo , fayans , plastik , gibi her türlü yıkanabilir yüzeyde kullanılır .

* R3 : Pencere , cam , ayna , fayans , tlf. vb. yüzeylerde kullanılır .

* R4 : Vernikli , boyalı , boyasız ,sentetik vb. yüzeyleri korur ve parlattır .

* **COMFORT SPRİNG** : Hava temizleyici ve çevredeki kötü kokuları yok edici özelliktedir

.**KURULAMA HAVLUSU** : Diskart havlulardan otel terzisi tarafından imal edilir

Kat Şefleri tarafından maıdlere dağıtımı yapılır . Sadece banyo içerisinde kullanılır

* DiverseyLever ürünü.

****ODA TEMİZLİĞİNDE KULLANILAN TEMİZLİK BEZLERİ** ; Diskart çarşaf ve yastık kılıflarından otel terzisi tarafından imal edilir. Hijyenin korunması için sadece oda içerisinde ve banyo ahşaplarında kullanılır .

*****BANYO VE MİNİ BAR BARDAKLARI** ; Maıdler tarafından basketlere doldurularak bulaşıkhaneye yollanır . . Bulaşıkhanede yıkanıp poşetlendikten sonra kata geri gönderilir ve maıdler tarafından odalara yerleştirilir .

Ek 12: Standart Banyo Temizlik Talimatı(Topkapı Palace)

STANDART İŞ / İŞLEM TALİMATI (BANYO TEMİZLİK TALİMATI)

1. Amaç

Banyo temizliğinin düzenli bir şekilde yapılması.

2. Kapsam

Otelin yatak bloklarındaki misafir banyolarının temizliğini kapsar.

3. Sorumluluk

Kat Supervisor, Kat Şefi

4. Uygulama

4.1 Kirli havlular ve çöpler toplanır,

4.2 Öncelikle sifonu çekilmiş klozet içine bir atü R1 genel temizlik maddesi ve dezenfektan sıkılır,

4.3 Klozet dezenfekte olurken çöp kovası, kül tablası yıkanır.

4.4 Lavabo ve küvet R 2 temizleme maddesi ile yıkanır;

- • Küvet içerisine 3 atü
- • Lavaboya 1 atü R 2 sıkılır

4.5 Kurulama işlemi kül tablası, ayna, lavabo ve tezgâhı, küvet sıralaması ile temizlenir,

4.6 Klozet fırçalanır,

4.7 Klozet çevresi ve kapakları silinerek kurulanır,

4.8 Banyo buklet malzemeleri ve havlular tamamlanır,

4.9 Banyo zemini silinerek banyodan çıkılır,

4.10 Son kez göz ile küvet, havluluk, kapı arkası, lavabo, klozet ve zemin kontrolü yapıp eksik bir şey olup olmadığı kontrol edilir,

4.11 Havaya 1 atü Comfort Spring sıkılarak banyo kapısı yarım aralık kalacak şekilde kapatılır,

4.12 Banyo temizlik işlemi tamamlanır.

5 . Tanımlar

- * **R1** : Klozet ve pisuvarların genel temizliği için kullanılır .
- * **R2** : Banyo , fayans , plastik , gibi her türlü yıkanabilir yüzeyde kullanılır .
- * **R3** : Pencere , cam , ayna , fayans , tlf. vb. yüzeylerde kullanılır .
- * **R4** : Vernikli , boyalı, boyasız ,sentetik vb. yüzeyleri korur ve parlattır .
- * **COMFORT SPRİNG** : Hava temizleyici ve çevredeki kötü kokuları yok edici özelliktedir

.KURULAMA HAVLUSU : Diskart havlulardan otel terzisi tarafından imal edilir

Kat Şefleri tarafından maıdlere dağıtımı yapılır . Sadece banyo içerisinde kullanılır

- * DiverseyLever ürünü.

	DEMİ CHEF de PARTY Görev ve Sorumlulukları	Talimat No	
		Yayınlayan	FBM
Onaylayan Genel Müdür	Hazırlayan Food & Beverage Management	Yayın Tarihi	
		Rev.Tarihi	
		Rev.No	
		Sayfa No.	1 / 1

SORUMLU OLDUĞU MAKAM:

Asst.Chef de Party'e karşı sorumludur.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

- Bölüm şefinin belirlediği işler ve standart doğrultusunda üretim yapan, mutfak personeli.
- Chef de Party'nin kendine verdiği görevleri yerine getirmekle sorumludur.
- Üretim için ön hazırlığın yapılması ve kontrolü ile sorumludur.
- Çalışma alanı şefinin belirttiği ve gösterdiği şekilde temiz ve düzenli tutar.
- Kılık, kıyafet ve hijyenik temizliğine dikkat eder.
- Mutfak içi genel hijyen turalarına uyar.
- Demi Chef de Party bütün mutfak genelinde şeflerinin belirlediği bölüm ve zamanda çalışmakla sorumludur.
- Büfeye çıkacak malzemeler konusunda şeflerine yardımcı olur, servis esnasında büfe malzemelerinin sirkülasyonunu yapar.
- Büfe show yemeklerinin yapılması ve misafire servis edilmesini yapar.
- Mesleki tecrübesini artırmak için hevesli olur.

GÖREVLERİ:

- Temiz ve düzenli bir görünüme sahip olmak.
- İstenilen mesleki özelliklere sahip olmak.
- İş ahlâkı ve sorumluluk sahibi olması.
- En az 2 yıl aynı görevde çalışmış olmak.

Ek 13: Demi Chef Görev ve Sorumluluk Talimatı

Ek 14: Hünkâr Restaurant Kontrol Listeleri(Topkapı Palace)

HÜNKAR RESTAURANT KAHVALTI - CHECK LIST		Evett	Hayır
* Sabah meeting (07.55)			
- Personel üniformaları, yaka isimlikleri ve gereken malzemeler check edildimi?			
- Gereken talimatlar ve uyulması gereken kurallar belirlendimi, ?			
- İşe gelmeyen personel puantajı işlenmesi için not edildimi?			
- Gün içindeki normalden farklı organizasyonlar ve detaylar hakkında bilgi verildimi?			
* Resepsiyondan günün müşteri sayısı check edildimi?			
* Logbook ve duruyu panosu check edilip, bir gün önceden not bırakılıp, bırakılmadığı kontrol edildimi?			
* Gececi personel ile gece check list kontrol edildimi?			
* Salon genel durumu			
- Müzik yayını açık mı, Problem var ise teknik servis ve resepsiyon ile check edildimi?			
- Işık düzeni uygun mu?			
- Pencere önleri havalandırma ızgaraları, sütunlar etrafındaki çiçeklikler, büfe etrafı, baharat köşesi, giriş-çıkış kapı ve merdivenleri temiz mi, camlar temiz mi?			
- Yangın tüplerinin kontrolü, salon iç ve dışındaki seperatörler düzgün ve temiz mi?			
* Bebek arabaları temiz mi?			
* Servant kontrolü			
- Yeterince çatal-bıçak var mı?			
- Yedek masa örtüsü, kapak var mı?			
- Servis tepsileri mevcut mu, yedek kuver tabağı var mı?			
- Yetek captain orde, kültablası, kürdün, masa süpürge-farası, kağıt peçete var mı?			
- Çekmece zemini ve servant ahşap dış yüzeyi temiz mi?			
* Boş toplama arabaları			
- Bardak basketleri mevcut mu?			
- Çöp tornası kovada var mı ve çöp kova bölgesi zemini temiz mi?			
- Dış yüzeyi temiz mi?			
* Background hazırlığı?			
- Malzeme dolap ve rafları temiz ve düzgün mü?			
- Yeterince ütülü ve düzgün masa örtüsü ve kapak var mı?			
- Yeterince temiz çatal, bıçak var mı?			
- Servis bar soğuk hava deposu temiz ve düzgün mü?			
- Kirli örtü var mı, varsa çamaşırvaneye gönderildimi?			
- Saplı faras ve süpürge temiz ve kullanıma hazır şekildemi?			
- Mutfak-balo salon arası koridor temiz ve her şey yerli yerindemi?			
* Restaurant girişinde hostes var mı, misafirleri güleryüzlü karşılıyor mu?			
* Restaurant teras kısımlar ve giriş merdivenler kontrol edildimi?			
* Toplantı salonları kontrolü			
- Günün toplantıları ve Grup function sheet'de yazan talepler hazır ve kontrol edildimi?			
- Salonlardan kirli servis malzemeleri alındı mı?			
- Salon içerisindeki teknik ekipmanlar depoya alındı mı?			
- Işıklar kapalı mı, teknik servise bildirilmezi gereken arıza var mı?			
- Revan köşk temiz ve boşlar kaldırıldı mı?			
- Fuaye düzenlimi, çiçekler iyi ve sehpalardaki kültablaları temiz mi?			
- Salon kapıları kilitli mi?			
* Masa ve kuver kontrolü			
- Kahvaltıya göye uygun atılan kuverlerde eksiklik var mı?			
- Çiçek ve vazo suları taze ve temiz mi?			
- Masa örtüleri, kapaklar temiz ve hasarlı olanlar kontrol edildimi?			
- Masa sandalye mice en place'si düzgün mü?			
- Şekerliklerdeki çeşitler tamam mı (Beyaz, siyah ve tatlandırıcı) Altında doley var mı?			
* Geç kahvaltı hazırlığı kontrol edildimi, masalar ve büfe için gerekli malzemeler kontrol edildimi, geç kahvaltı oturma alanını ayıran bariyer konuldu mu?			
* Ödenmezler takip edilip form düzenlendi mi?			
* Arıza tespiti yapıldı mı, var ise form doldurularak tekniğe bildirildi mi?			
* Stok kontrolü edildimi, eksik malzeme için talep formu düzenlendi mi?			

HÜNKAR RESTAURANT
KAHVALTI KAPANIŞ CHECK LİST

* Kahvaltı saati sonrası müzik ve ışıklar kapandımı?		
* Büfe toplanması?		
- Servis masa ve kaşıkları toplandı mı?		
- Büfe yemek isimlikleri toplandı mı?		
- Konsantre makinası temizlenip, bar'a kondumu?		
- Çay kazanları kaldırıldı mı, Büfe, tabak dolaplarının dış yüzeyi ve alt bölümü temiz mi?		
- Portakal sıkma makinaları ve kesim tahtaları kaldırıldı mı?		
- Öğle yemeği servisi için büfe değişikliği yapıldı mı?		
- Kahve makinaları kapatılıp temizliği yapıldı mı?		
* Masa üstü setuplarının toplanması?		
- Şekerlikler toplandıktan sonra, temizlenip, doldurulup yerine kondumu?		
- Masa örtü ve kapaklar değiştirilip, yenisi örtüldü mü?		
- Sandalyelerin üzerine dökülmüş kırıntılar temizlendi mi?		
* Housekeeping salon içinde temizliğe başladı mı?		
* Background temizliği		
- Boş toplama arabaları silinip, temizleniyormu?		
- Kirli masa örtü ve peçeteler çamaşırhaneye gönderildi mi?		
- Yedek örtü ve peçeteler getirildi mi?		
- Çatal, bıçak, bardak ve diğer malzemeler yıkandıktan sonra parlatıldı mı?		
- Büfelere çıkartılacak olan tabakların temizliği check ediliyormu?		
- Steward kısım temizliği yapıldı mı?		
- Çocuk arabalarının temizliği yapıldı mı?		

HÜNKAR RESTAURANT
ÖĞLE YEMEĞİ CHECK LİST

* Masa kuveri hazırlığı		
- Müşteri sayısına uygun olarak ana yemek, çatal, su bardağı, bez peçete, kütüblası konuldu mu?		
- Masa örtüleri temiz ve yıprananlar değiştirildi mi, masa mise en place yapıldı mı?		
- Menaj takımı temizlenip, içleri dolduruldu mu?		
- Vazo çiçekleri kontrol edildi mi?		
- Masa ayakları kontrol edilip, temizlendi mi?		
* Büfe hazırlık		
- Tabaklıklar temiz mi, tabak takviyesi yapıldı mı?		
- Sıcak tabak reşoları çalışıyor mu, tabak takviyesi yapıldı mı?		
- Büfeciler uyarılarak büfeye çıkan tabakların temiz ve hasarsız çıkması sağlandı mı?		
- Show büfeleri hazır mı?		
- Stewarding işleri check edilerek büfe temizliği, büfe suyu, soğutucuların kontrolü yapıldı mı?		
- Büfe üstündeki canlı ve suni çiçekler kontrol edildi mi?		
* Rezervasyon için hostes ayarlandı mı?		
* Personel Meeting (Saat 12.00)		
- Üniforma, tımak, yaka isimlik, saç-sakal kontrolü yapıldı mı?		
- İş dağılımı yapıp, günün notları iletildi mi? (VIP, grup, kongre ve aksiyonlar)		
* Salon kontrolü		
* Salon içindeki ve dışındaki seperatörler düzgün ve temiz mi?		
- Servis başlama saati öncesi müzik yayını açıldı mı, aydınlatmalar yeterli mi?		
- Housekeeping işleri kontrol edildi mi?		
* İçecek menü kartları her masa üzerinde mevcut mu. Temiz ve düzgün mü?		
* Şarap köşesi check edildi mi. Dekerasyon düzgün ve temiz mi. Yeterli sayıda bardak var mı?		
* Ödenmezler takip formu düzenlendi mi?		
* Küvetli içecek arabalarının hazırlığı		
* Her bir sectionda yeterli sayıda küvetli içecek arabaları var mı?		
* Hepsini temiz mi. Boya ve tamir işlemleri var ise teknik arıza formu düzenlendi mi?		
* Conceptte belirtilen içecekler araba içinde mevcut mu?		
* Arabanın rafına yeterli sayıda içeceklere göre bardak konmuş mu. Temiz mi?		
* Servant hazırlığı		
- Temiz çatal, bıçak mevcut mu ve yeterli mi?		
- Yedek kütüblası, masa süpürgesi ve farası mevcut mu?		
- Yedek pet şişe su, buz kovası ile buz, su bardağı, ketch-up, hardal, mayonez hazır mı?		
- Hasarsız ve ütülü masa örtü ve kapak var mı?		
* Background hazırlığı		
- Malzeme dolap ve rafları temiz ve düzgün mü?		
- Öğle yemeği için yeterince ütülü ve düzgün masa örtüsü ve kapak var mı?		
- Yeterince temiz çatal, bıçak var mı?		
- Servis bar soğuk hava deposu temiz ve düzgün mü?		
- Kirli örtü var mı, varsa çamaşırhaneye gönderildi mi?		
- Saplı faras ve süpürge temiz ve kullanıma hazır şekildedir mi?		
- Mutfak-balo salon arası koridor temiz ve her şey yerli yerindedir mi?		
KAPANIS		
* Büfe temizliği		
- Büfe maşa ve kaşıklar toplandı mı?		
- İsimlikler toplandıktan sonra temizlenip kaldırıldı mı?		
- Büfeler akşam büfesi için hazırlandı mı?		
- Steward'ın büfe temizliği kontrol edildi mi?		
* Boş toplama arabaları		
- Mutfaka götürülüp, kirli tabak ve bardaklar bulaşıkhaneye verildikten sonra genel iç ve dış temizliği yapıldı mı, çöp torbası değiştirildi mi ve çöp bölge zemini ve ahşap yüzeyi temizlendi mi?		
* Background temizliği		
- Kirli masa örtü ve peçeteler çamaşırhaneye gönderildi mi?		
- Akşam yemeği için Yedek örtü ve peçeteler getirildi mi?		
- Çatal, bıçak, bardak ve diğer malzemeler yıkandıktan sonra parlatıldı mı?		
- Akşam büfelerine çıkartılacak olan tabakların temizliği check ediliyor mu?		
- Steward kısmı temizliği yapıldı mı?		
- Çocuk arabalarının temizliği yapıldı mı?		
- Kullanılan raflar temiz ve malzeme stoğu mevcut mu?		
- Banket-mutfak arası koridor düzenli ve temiz mi?		
* Toplantı salonları sabah check listesinde olduğu gibi tekrardan check edildi mi?		
* Arıza tespiti yapıp, teknik arıza formu düzenlenerek bildirildi mi, ve daha önce verilmiş olan teknik arıza formlarının takibi yapıldı mı?		
* Salon ışık ve müzik sistemi kapatıldı mı?		

HÜNKAR RESTAURANT
AKŞAM CHECK LİST

* Personel Meeting (16.00)ve (18.30)		
- Üniforma, tırnak, yaka isimlik, saç-sakal kontrolü yapıldımı?		
- İş dağılımı yapıp, günün notları iletildimi? (VIP ve aksiyonlar)		
- İşe gelmeyenler check edilip, puantajı işlenmek üzere not alındımı?		
* Salon kontrolü		
- Servis başlama saati öncesi müzik yayını açıldımı, aydınlatmalar yeterlimi?		
- Housekeeping işleri kontrol edildimi?		
* Servant hazırlığı		
- Temiz çatal, bıçak mevcutmu ve yeterlimi?		
- Yedek kütüblası, masa süpürgesi ve farası mevcutmu?		
- Yedek pet şişe su, buz kovası ile buz, su bardağı, ketç-up, hardal, mayonez hazırmı?		
- Hasarsız ve ütülü masa örtü ve kapak varmı?		
* Background hazırlığı		
- Malzeme dolap ve rafları temiz ve düzgünmü?		
- Yeterince ütülü ve düzgün masa örtüsü ve kapak varmı?		
- Yeterince temiz çatal, bıçak varmı?		
- Servis bar soğuk hava deposu temiz ve düzgünmü?		
- Kirli örtü varmı, varsa çamaşırhaneye gönderildimi?		
- Saplı faras ve süpürge temiz ve kullanıma hazır şekildemi?		
- Mutfak-balo salon arası koridor temiz ve her şey yerli yerindemi?		
* Masa ve kuver hazırlığı		
- Müşteri sayısına uygun olarak ana yemek, çatal, su bardağı, bez peçete, kütüblası konuldu mu?		
- Masa örtüleri temiz ve yıprananlar değiştirildimi?		
- Menaj takımı temizlenip, içleri dolduruldu mu?		
- Vazo çiçekleri kontrol edildimi?		
- Masa ayakları kontrol edilip, temizlendimi?		
- Mise en place yapıldı mı		
* Büfe isimlikleri, mutfak ile irtibata geçtikten sonra isim değişikliğine göre yapıldı mı ve isimlikler temizlenerek büfeye yerleştirildimi?		
* Toplantı salonlarında toplantı var ise personel verilip, gerekli detaylar bildirildimi		
* Büfe hazırlık		
- Tabaklıklar temiz mi, tabak takviyesi yapıldı mı?		
- Sıcak tabak reşoları çalışıyor mu, tabak takviyesi yapıldı mı?		
- Büfeciler uyarılarak büfeye çıkan tabakların temiz ve hasarsız çıkması sağlandı mı?		
- Show büfeleri hazırmı?		
- Stewarding işleri check edilerek büfe temizliği, büfe suyu, soğutucuların kontrolü yapıldı mı?		
- Büfe üstündeki canlı ve suni çiçekler kontrol edildimi?		
* Ödenmezler takip formu düzenlendimi?		
* Küvetli içecek arabalarının hazırlığı		
* Her bir sectionda yeterli sayıda küvetli içecek arabaları varmı?		
* Hepsi temiz mi. Boya ve tamir işlemleri var ise teknik arıza formu düzenlendimi?		
* Conceptte belirtilen içecekler araba içinde mevcut mu?		
* Arabanın rafına yeterli sayıda içeceklere göre bardak konmuş mu. Temiz mi?		

HÜNKÂR RESTAURANT AKŞAM YEMEĞİ BÜFE CHECK LİST				
Tarih.../...../.....		EVET	HAYIR	NEDEN
1	BÜFE GENEL TEMİZLİĞİ YAPILDI MI?			
2	TABAK ISITICILARI AÇIK MI?			
EKMEK BÜFESİ				
1	EKMEK BÜFESİ TEMİZ VE DÜZENLİ Mİ?			
2	GEREKLİ EKMEK ÇEŞİTLERİ MEVCUT MU?			
3	EKMEK TAHTASI BİÇAĞI PEÇETESİ MEVCUT MU?			
4	DEKORASYON YAPILMIŞ MI?			
5	EKMEK KIZARTMA MAKİNESİ ÇALIŞIYOR MU?			
6	EKMEK TABAKLARI MEVCUT MU?			
SALATA BÜFESİ				
1	SALATA ÇEŞİTLERİ MENÜYE GÖRE ÇIKMIŞ MI?			
2	SALATA SOSLARI MEVCUT MU?			
3	SOS İSİMLİKLERİ DOĞRU ATILMIŞ MI?			
4	YEŞİLLİKLER TEMİZ Mİ?			
5	SALAT BÜFESİ SOĞUTULMUŞ MU?			
6	SALATA TABAKLARI VE MAŞALARI TAMAM MI?			
SOĞUK MEZE BÜFESİ				
1	MENÜYE UYGUN MEZELER ÇIKMIŞ MI?			
2	TAZELİKLERİ KONTROL EDİLDİ Mİ?			
3	İSİMLİKLERİ DOĞRU VE TAM ATILMIŞ MI?			
4	AYNALARIN ÜSTÜNE FOLYO KONULMUŞ MU?			
5	AYNALAR DÜZGÜN DEKORE EDİLMİŞ Mİ?			
6	GEREKLİ YAN SOSLAR MEVCUT MU?			
7	MEZE TABAKLARI VE MAŞALARI TAMAM MI?			
SICAK BÜFESİ				
1	TABAK ISITICILARI AÇIK MI?			
2	MENÜYE UYGUN SICAK YEMEKLER ÇIKMIŞ MI?			
3	1 K.ET, 1BALIK, 1TAVUK YEMEĞİ MEVCUT MU?			
4	İSİMLİKLERİ DOĞRU VE TAM ATILMIŞ MI?			
5	SEBZE YEMEĞİ MEVCUT MU?			
6	TABAKLARI VE MAŞALARI MEVCUT MU?			
TURŞU VE PEYNİR BÜFESİ				
1	TURŞU ÇEŞİTLERİ MEVCUT MU?			
2	PEYNİR TAHTALARI MEVCUT MU?			
3	GEREKLİ PEYNİR ÇEŞİTLERİ ÇIKMIŞ MI?			
4	İSİMLİKLERİ DOĞRU VE TAM ATILMIŞ MI?			
5	KESİM TAHTASI,BİÇAKLARI VE MAŞALARI TAMAM MI?			
TATLI BÜFESİ				
1	MENÜYE UYGUN TATLI ÇEŞİTLERİ MEVCUT MU?			
2	TABAK,ÇATAL,BİÇAK,KAŞIKLARI TAMAM MI?			
3	DEKOR VE MAŞALARI TAMAM MI?			
DIYET VEGETERİAN BÜFESİ				
1	DIYET YEMEKLERİ VE İSİMLİKLERİ TAMAM MI?			
2	VEGETERİAN YEMEKLERİ VE İSİMLİKLERİ TAMAM MI?			
3	DIET TALİ MEVCUT MU?			
MEYVE BÜFESİ				
1	GEREKLİ MEYVE ÇEŞİTLERİ MEVCUT MU?			
2	MEYVELERİN TEMİZLİĞİ KONTROL EDİLDİ Mİ?			
3	TABAK VE MAŞALARI TAMAM MI?			
ÇORBA BÜFESİ				
1	İKİ ÇEŞİT ÇORBA MEVCUT MU?			
2	ISITICI ÇALIŞIYOR MU?			
3	GARNİTÜRLERİN MEVCUT MU?			
4	KASE,ÇORBA KEPÇESİ VE İSİMLİKLERİ TAMAM MI?			
AKSIYONLAR				
1	MENÜ TEMA GECELERİNE DÜZENLENMİŞ Mİ?			
2	MENÜYE GÖRE YEMEKLER MEVCUT MU?			
3	SOSLAR VE BAHARATLARI TAMAM MI?			
4	İSİMLİK,MAŞALAR VE ISITICILAR VE TABAKLARI TAMAM MI?			

Ek 15:Hünkâr Restaurant Akşam Yemeği Büfe Kontrol Listesi

HÜNKÂR RESTAURANT GÜNLÜK TADIM CHECK LİST

Tarih:...../...../.....

KAHVALTI

	OLUMLU					OLUMSUZ					AÇIKLAMALAR
	GMY	FBM	GM	MDH	AŞ	GMY	FBM	GM	MDH	AŞ	
PEYİNİR ÇEŞİTLERİ											
ZEYİN ÇEŞİTLERİ											
ŞARKÜTERİ											
YUMURTA											
YUMURTA ÜRÜNLERİ											
YAĞ ÇEŞİTLERİ											
YOĞURT ÇEŞİTLERİ											
REÇEL/MARMELAT											
PASTA ÇEŞİTLERİ											
EKMEK/PASTA ÇEŞİTLERİ											
SÖĞÜŞ SEBZELER											
CORNFLAKES GRUBU											
İÇECEKLER											

ÖĞLE YEMEĞİ

	OLUMLU					OLUMSUZ					AÇIKLAMALAR
	GMY	FBM	GM	MDH	AŞ	GMY	FBM	GM	MDH	AŞ	
ÇORBALAR											
SICAK YEMEKLER											
MEZELER											
SALATALAR											
IZGARALAR											
TATLILAR											
SHOWLAR											
EKMEK/PİDE ÇEŞİTLERİ											
TURŞULAR											
İÇECEKLER											

AKŞAM YEMEĞİ

	OLUMLU					OLUMSUZ					AÇIKLAMALAR
	GMY	FBM	GM	MDH	AŞ	GMY	FBM	GM	MDH	AŞ	
ÇORBALAR											
SICAK YEMEKLER											
MEZELER											
SALATALAR											
IZGARALAR											
TATLILAR											
SHOWLAR											
EKMEK/PİDE ÇEŞİTLERİ											
TURŞULAR											
İÇECEKLER											

KONTROL EDENLER:

İMZA

GENEL MÜDÜR YAR.(GMY):
 F&B MÜDÜRÜ(FBM) :
 GIDA MÜHENDİSİ(GM) :
 MAİTRE D'HOTEL (MDH) :
 AŞÇIBAŞI(AŞ) :

Ek 16: Hünkâr Restaurant Günlük Tadım Kontrol Listesi

ANA MUTFAK TEMİZLİK CHECK LIST					
			Tarih:...../...../.....		
SICAK BÖLÜMÜ	OK	AÇIKLAMA	SALATA ODASI	OK	AÇIKLAMA
BANKET ARABALARI			ÇELİK TEZGAHLAR		
ZANUSSI FIRINLAR			ISITMALI DOLAP		
LAVABOLAR			LAVABO		
KAZAN RAFLARI			ÇELİK ASMA RAF		
DEEPFREEZELER			SEBZE DOĞRAMA MAKİN.		
SOĞUK ODA KAPISI			HOBART ÖĞÜTÜCÜ		
ÇELİK TEZGAHLAR			FAYANSLAR		
ÇELİK ASMA DOLAP			ÇÖP KOVALARI		
TEKLİ OCAKLAR			YERLER		
ISITMALI ÇELİK DOLAP			SOĞUK ODA KAPISI		
ÇELİK TEZGAHLAR			KİLER		
DEVİRMELİ TAVALAR			PASTANE BÖLÜMÜ		
BUHARLI KAZANLAR			LAVABO		
BENMARİ			ÇELİK TEZGAHLAR		
6'LI OCAKLAR			ROL EKMEK MAKİNESİ		
PLATE VE KUZİNELİ OCAK			MİKSER		
FRİTÖZLER			ÇELİK TEZGAH		
DAVLUMBAZLAR			BAKLAVA ODASI		
FAYANSLAR			ÇELİK TATLI DOLAPLARI		
GİDERLER			EKMEK DOLAPLARI		
ÇÖP KOVALARI			FIRINLAR 2 AD.		
YERLER			OCAKLAR		
KAZAN YIKAMA BÖLÜMÜ			DAVLUMBAZLAR		
KAHVALTI BÖLÜMÜ			ÇELİK TEZGAHLAR		
ÇELİK TEZGAHLAR			ASMA RAFLAR		
SALAM KESME MAKİNESİ			MERMER TEZGAHLAR		
ÇAY MAKİNELERİ			UN ŞEKER ARABALARI		
ÇAY KONTEYNİRLARI			HAMUR AÇMA MAKİNESİ		
SOĞUK ODA KAPISI			HAMUR YOĞURMA MAK.		
LAVABO			ERZAK DOLABI		
ÇELİK TEZGAH			TEZGAHLAR		
RAFLAR			SOĞUK ODA KAPISI		
ASMA DOLAPLARI			FAYANSLAR		
ÇELİK TEZGAHLAR			ÇÖP KOVALARI		
HIZLI SOĞUTUCU			YERLER		
FAYANSLAR			GİDERLER		
ÇÖP KOVALARI			CEVİZ ÖĞÜTÜCÜ		
YERLER			BULAŞIKHANE		
SOĞUK BÖLÜMÜ			BULAŞIK MAKİNELERİ		
ÇELİK TEZGAHLAR			TABAK ARABALARI		
ISITMALI TEZGAH			BASKET ARABALARI		
SALAM KESME MAKİNESİ			ÇELİK RAFLAR		
ÇELİK TEZGAH			BULAŞIK TEZGAHLARI		
TEZGAH TİPİ BUZDOLABI			İSLATMA LAVABOSU		
PENCERE			DAVLUMBAZLAR		
ÇELİK TEZGAHLAR			BOŞ BASKETLER DÜZENİ		
LAVABO			GİDERLER		
ASMA DOLAP			ÇÖP KOVALARI		
SOĞUK ODA KAPISI			YERLER		
FAYANSLAR			BUZ MAKİNELERİ		
ÇÖP KOVALARI			SERVİS LAVABOSU		
YERLER			SERVİS ÇELİK TEZGAH.		
GİDERLER			YERLER		
KASAPHANE BÖLÜMÜ			GİDERLER		
ÇELİK TEZGAHLAR			KESİM TAHTALARI		
KIYMA MAKİNELERİ			DİĞER ALANLAR		
ET KESME TEZGAHLARI			STW.DEPO DÜZENİ		
HIZAR			KORİDOR		
DEEPFREEZELER			ARKA KORİDOR		
ET ÇÖZDÜRME RAFLARI			ASANSÖR		
SOĞUK ODA KAPISI			MERDİVENLER		
LAVABOLAR			TESELLÜM BÖLGESİ		
FAYANSLAR			ÇÖP KONTEYNİRLARI		
YERLER			BÜFELERİN KONTROLÜ		
GİDERLER					
PENCERE					

Temizleyen:.....

Kontrol Eden:.....

Ek 17: Ana Mutfak Temizlik Kontrol Listesi

Ek 20: SULTAN KÖFTECİSİ RESTAURANT HİZMET/SERVİS TALİMATI
(Topkapı Palace)

1 AMAÇ

Max inclusive anlayışı içinde servisle ilgili standartları oluşturarak, personeli bu konularda bilgilendirmek ve işleyişin düzenini sağlamak.

2 KAPSAM

Sultan Köftecisi restaurant servisini kapsar.

3 SORUMLULUK

Maitre d'Hotels ve Headwaiters sorumludur.

4 UYGULAMA

- a. Hergün saat 12.30-17.00 arası servis verir.
- b. Sultan köftecisi servisinde pide, köfteler ve içecekler sipariş alınır, masaya servis edilir. Ayrıca salata, tatlı ve ekmek büfesi oluşturulur, self-servistir.
- c. Her garson kendi postasından sorumludur. Her garsonun bir komisi bulunur.
- d. 12:30-15:00 köfte ve pide çeşitleri açık büfe olarak servis verilir.
15:00-17:00 sadece pide çeşitleri açık büfe servis edilir.

4.1 OTURMA DÜZENİ

Sultan köftecisi oturma düzeni şemsiye altına gelecek şekilde hazırlanır. Şemsiye altlarına birbirine çapraz olacak şekilde altı kişinin oturabileceği 4 masa grubu olarak hazırlanır.

4.2 MASA SET-UP HAZIRLIĞI

- a. Temiz ,silinmiş masa üzerine mönü kartı atılır. Misafirin siparişine göre kullanacağı çatal bıçaklar poşet içinde yada kağıt peçeteye sarılmış şekilde masadaki yerine konur.

- b. Tuzluğun ön tarafına kül tablası konur. Tuzluğun arka tarafına baharatlık konur. (30 cm Viola porselen show plate tabağının içerisine, 26 cm'lik doley yerleştirilir. Bunun üzerine İstanbul porselen Hardallıklara hazırlanmış kimyon, kekik ve pul biberlikler ön tarafa gelecek şekilde yerleştirilir. Ortada bulunan pul biber içerisine bir adet çay kaşığı konur ve kapakları kapatılır.) Baharatların arka tarafına cam sosluklar içerisine sarımsak, tane karabiber ve dal veya tırtırlı bitki ile hazırlanmış sızma zeytinyağı ve bir diğerine de sirke konmuş sosluklar yerleştirilir. Sosluk ve baharatlıkların tam ortalarına İstanbul porselen kürdanlıklarının içerisine plastik poşetli kürdanlar yerleştirilir. Soslukların yan tarafına(sağa gelecek şekilde) acıso yerleştirilir.
- c. Temiz bir şekilde silinmiş ve düzgün şekilde doldurulmuş dispenser peçetelik masanın uzak kenarına masa yanına paralel olarak konur.
- d. Masanın ön tarafına mika numaratorler masa kenarına paralel gelecek şekilde konur. Böylece masa set-up hazırlanmış olur.

4.3 SERVANT SET-UP HAZIRLIĞI

Sultan köftecisine ait servant üzerine iki adet dikdörtgen servis tepsisi konur. Servantın sağ çekmecesine Jumbo 2000 marka ana yemek bıçağı, sol çekmecesine Jumbo 2000 modeli ana yemek çatalı yedek olarak konur. 30 cm Viyola marka show plate tabağı üzerine dört'e katlanmış beyaz bez peçete ve bunun içerisine ana yemek çatalı ağız tarafı hafif çapraz sağ tarafa gelecek şekilde yerleştirilir. (20-25 adet). Bunun sağ tarafına ana yemek bıçağı yine aynı şekilde yerleştirilir. Ve yedek kuver olarak hazırlanmış olur. Servant üst rafının sol tarafına gelecek şekilde silinmiş cam kül tablası konur(10 ad) Servantın üst rafının sağ tarafına 19 cm Viyola marka tatlı tabağının içerisine nemli masa silme bezi dörde katlanmış şekilde konularak servant set up hazırlığı tamamlanmış olur.

4.4 PİDE FIRINI HAZIRLIĞI

Pide fırını çelik tezgahın yanına tabak ısıtıcısı konur. İçerisine 30 cm.Viyola marka show plate tabağı (30 ad) yerleştirilir ve tabak ısıtıcısı 40°C'ye ayarlanır. Çelik tezgah üzerine çivili abuyer tahtası silinmiş olarak yerleştirilir. Diğer yedek 30 cm Viyola marka show plate tabakları ise dolabın alt kısmına konur.

4.5 EKMEK BÜFESİ HAZIRLIK STANDARDI

Çeyrek daire ahşap masa üzerine tehliiz bezi etekleri pile olacak şekilde örtülür. Bunun üzerine ve tam ortaya gelecek şekilde hasır yuvarlak ekmek sepeti içerisine kilim desenli sepet örtüsü konur. Yaklaşık 15 adet normal ekmek kesilmeden bütün konur. Daha sonra tırnak pide 6 parçaya bölünerek yerleştirilir. Ekmek sepetinin her iki ucuna 16 cm.Viyola ekmek tabağı 50 ad. yerleştirilir. Ekmek sepetinin tam önüne ahşap ekmek tahtası ve üzerine tırtırlı ekmek kesme bıcağı konur. Bıcağın sol tarafına düz katlanmış sarı bez peçete yerleştirilir.

4.6 SALATA BÜFESİ HAZIRLIK STANDARDI

Sultan köftecisi salata büfesi için hazırlanan kısmının mermeri deterjanlı ve temiz kuru bezle silinir. Büfenin sol tarafında ilk iki kolon arasına 25'er iki sıra 19 cm. Viyola tatlı tabağı yerleştirilir. Bir adet 19 cm Viyola tatlı tabağı üzerine helva alınabilmesi için çelik pasta maşası konur. Salata büfesinin son iki kolon arasına 19 cm Viyola salata tabağı 25'li dört sıra olarak 100 adet konur.

4.7 KÖFTE STANTI HAZIRLIK STANDARDI

Sultan köftecisinin köfte ızgara ve servisi için hazırlanan bölümünün sağ tarafına gelen kısmında bulunan çelik tezgah üzerine Viyola marka 24 cm antre tabağı nemli bezle silinmiş olarak 4 sıra halinde 25'li olarak 100 adet konur. Sol tarafa gelen kısma çivili abuyer tahtası tezgaha paralel gelecek şekilde silinmiş olarak yerleştirilir.

4.8 MASA VE SANDALYE SİLİM STANDARDI

Sandalye ve masalar servis öncesi temizlenir. Temizlik önce deterjanlı bezle silinerek ve arkasından kuru bezli silinerek yapılır. Masa üstü ve ayakları, sandalye oturma kısmı ve arkası ince ayrıntısına kadar inilir.

5. TANIMLAR

Sultan Köftecisinde verilen servis hizmetleri ile ilgili standartları tanımlar

6. İLGİLİ DÖKÜMANLAR

Sultan Köftecisi check list.

SULTAN KÖFTECİSİ-CHECK LİST		
	Evet	Hayır
* Talep fişlerindeki malzemeler eksiksiz geldimi?		
* Arızaların takibi ve yeni arıza olup olmadığı check edildimi?		
* İçecek ve Yiyecek menüsü mutfak ve bardan kontrol edildi. Hepsi mevcutmu?		
* Otel müşteri konaklama sayısı öğrenildimi, Müzik yayını açıldımı?		
* Servis öncesi meeting yapıp, Üniforma, isimlik, tırnak kontrolü ve genel bilgi verildimi?		
* Restaurant genel dekoru kontrol edildimi, temiz ve düzenlimi?		
* House keeping işleri, Yerler paspas edildimi, Aplikler silindimi, Çadır üzeri temizmi?		
Çadır altındaki ve profilindeki bezler temizmi?		
* Kuver atılmadan önce masa ve sandalye temizliği yapıldımı?		
* Salon masa üstü kuver hazırlığı yapıldımı?		
- Masa üzerine Amerikan Servisler atıldımı ve küllükler temizmi?		
- Ana yemek çatal ve bıçak takımı temiz şekilde atıldımı?		
- Baharatlı Sirke-Zeytinyağı şişeleri temiz ve dolumu?		
- Kırmızı pul biber, Kimyon, Kekik kapları temiz ve dolumu?(Show plate tabak üstünde doley olması gerekiyor)		
- Dispencer peçetelik dolu ve temizmi?		
- Masa numaralıkları temiz ve sıralı şekilde atıldımı ?		
- Tuzluk, Biberlikler temiz ve dolumu?		
- İçecek menüleri temiz ve menü standlarının içine yerleştirildimi?		
* Ekmek büfesi hazırlığı		
- Sepet içerisinde Türk ekmeği ve pide konuldu mu?		
- Ekmek tahtası ve bıçağı ve ekmek tutmak için peçete yerleştirildimi?		
- Ekmek tabağı konuldu mu?		
- Büfe örtü ve skırtü temizmi?		
* Sıcak mutfak büfe hazırlığı		
- Ana Yemek ve küçük boy fayans tabağı konuldu mu?		
* Soğuk mutfak büfe hazırlığı		
- Tatlının yanına tatlı tabakları ve tatlı çatal, kaşığı yerleştirildimi?		
- Salatanın yanına salata tabağı konuldu mu?		
- Tezgah üstüne örtüden kaşkaş yapıldımı?		
- Güneşten büfe korunması için şemsiye yerleştirildimi?		
* Pide fırın büfesinin hazırlığı		
- Show plate ve büyük boy fayanslar yerleştirildimi?		
- Büfe masa örtüsü ve skırtü temiz ve ütülümü?		
* Servant Hazırlığı		
- Yedek çatal-bıçak var mı?		
- Yedek Amerikan servis kağıdı var mı?		
- Hardal, Ketçap, Mayonez her istasyon için temiz şekilde hazır mı?		
- Yedek captain order, Kürdan, Masa silme bezi var mı?		
- Servant yanına boş tabak masası var mı. Masa örtüsü temiz mi. ?		
Ayrıca konulan tepsiler temiz mi?		
* Back ground hazırlığı		
- Malzemelerin konduğu raflar ve dolaplar temiz mi, saplı süpürge ve faraş var mı?		
- Ambar talep fişi ile gelen malzemeler yerlerine yerleştirildimi?		
* Kahveci güzeli arabası hazırlandı mı?		
- Su, Türk kahve fincanı ve altlığı var mı?		
- Türk Kahvesi ve Toz Şeker kavanozu temiz ve dolumu?		
- Cezve ve kaşık var mı, temiz mi?		
- Kullanılacak tüp dolumu?		
* Pide fırını arkasındaki iki tüp ve mutfak arka tarafı seperatör ile kapatıldımı?		

Ek 21:Sultan Köfteci Kontrol Listesi

SULTAN KÖFTECİSİ KAPANIŞ CHECK LİST		Evet	Hayır
* Masa üzeri setuplarının kaldırılması ve yerlerine yerleştirilmesi?			
* Servis sonrası masaların temiz bir şekilde silindimi?			
* Servantların genel temizliğinin yapılması			
* Kullanılan takım ve diğer servis malzemelerin temizlenip, silinmesi ve yerleştirilmesi			
* Masa üstü baharat takımının temizlenmesi, doldurularak yerlerine kaldırılması			
* Giriş kapısına ayaklı zincir kondumu?			
* Kalan ekmeklerin mutfağa iade edilmesi			
* Soğuk ve Sıcak mutfak ve Pide fırın önü tabaklarının steward bölümüne götürülmesi			
* Back ground temizlendimi, her malzeme yerine temiz ve düzgün yerleştirildimi?			
* Servis personelinin kullandığı soğutucu dolap temiz ve düzenlimi?			
* Kahveci Güzel arabası temizlendimi?			
* Salon masa düzeni bir sonraki akşam servisi için hazırlandı mı?			
* Müzik yayını kapatıldı mı-CD kontrolü yapıldı mı?			
* Malzeme stok kontrolü yapıldı mı. Eksikler için talep fişi yazıldı mı?			
* Arızalı demirbaş malzemesi var mı, arıza fişi düzenlendi mi?			
* Masa silme bezlerinin yıkanıp, katlanıp konması			
* Dispencer peçetelerin doldurulup, silinerek yerine kaldırılması			
* Soslukların boşaltılıp, yıkandıktan sonra tekrar doldurulup, yerlerine kaldırılması			



Ek 23: SEYİR KULESİ/BAR SERVİS-HİZMET TALİMATI

1. AMAÇ:

The max. İnclusive anlayışı içinde misafirlere şarap içim keyfini manzaralı bir ortamda yaşatmak.

2. KAPSAM:

Seyir barı kapsar.

3. SORUMLULUK:

Barlar şefi sorumludur.

4. UYGULAMA:

- Saat 16:00-23:00 arası servis vermektedir.
- Servis hazırlığı öncelikle havalandırmak için tüm kapıların açılmasıyla başlar.
- Şampanyalar ve şaraplar soğutulur. Masa, sandalyeler ve tezgâh üstünün tozları alınır. Masalara masa örtüsü serilir ve kül tablası, şamdan, menü kartı, vazo atılır. Kahve makinesi ayarlanır. Mutfaktan peynir tabağı temin edilir. Son olarak ışık sistemi ve ses sistemi ayarlanır.

4.1. İÇECEK REÇETELERİNİN SUNUMU:

4.1.1. KIR:

Flüt şampanya bardağına Topkapı beyaz şarabından doldurulur. Üzerine bir damla casis şurup konularak servisi yapılır.

4.1.2. KIR ROYAL:

Flüt şampanya bardağına Köpüklü şarap ve casis şurup karışımı konulur.

4.1.3. WİNE SCHORLE:

Long drink bardağına soda, beyaz ya da kırmızı şarap karışımı konulur.

4.1.4. ÜZÜM SUYU:

Old fasion bardakta servis yapılır.

4.1.5. MEVCUT ŞARAPLAR:

4.1.6. KAHVE

4.1.7. PEYNİR TABAĞI

4.2. KULLANILAN EKİPMANLAR

- Tirbişon Tahta çerezlik Yuvarlak tepsi
- Tranş tahtası Buz maşası Peçetelik
- Şarap kovası Buz kovası Hasır şarap sepeti
- Sütlük Cam sürahi Shaker
- Bar bıçağı Şarap karafı Rende

4.3. KULLANILAN BARDAK MODELLERİ

BARDAK İSMİ	KOD NO	ÜRÜN İSMİ
Long Drink	62008	Wine schorle
Old Fashion	62118	Üzüm suyu
Su Bardağı	44411	Su
Kahve Fincanı		Kahve
Flüt.Şam.Bardağı		Kır,Kır Royal
Şarap Bardağı	44412	Şaraplar

4.4. SERVİS SONRASI

Masa üstü set-up'ları toplanır. Örtüler kirliyse çamaşırhaneye götürülür ve masalar temizlenir. Bar ve tezgâh temizliği yapılır. Bardaklar yıkanır temizlenir. Çöpler boşaltılır. Eksikler belirlenir. Bar içi zemin temizliği yapılır. Kapanış kontrol listesi (check list) düzenlenir. Işık sistemi ve ses sistemi kapatılır. Kapılar kilitlenir.

F&B ÜNİTELERİ GÜVENLİK CHECK LİST

TARİH	ANA MUTFAK	1	2	3	4	5	6	7	AÇIKLAMA
	BANKET ARABALARININ ELEKTRİK FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	FIRINLAR KAPALI Mİ?								
	BENMARININ GAZ DÜĞMESİ KAPALI Mİ?								
	DEVİRMELİ TAVALARIN ENERJİ GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	FRİTÖZLERİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	OCAKLARIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	İSTİM KAZANLARININ GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	SALAM KESME MAKİNELERİNİN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	PASTANE OCAK VE FIRINLARIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	KIYMA MAKİNELERİNİN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	HIZARIN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	SALATA ODASINDAKİ ÖĞÜTÜCÜNÜN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNELERİNİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	HÜNKÂR RESTAURANT								
	SICAK BÜFE ALTLARI KAPATILDI Mİ?								
	SOĞUK BÜFE ALTLARI KAPATILDI Mİ?								
	PİDE FIRINI TÜPÜ KAPALI Mİ?								
	SHOW BÜFESİNİN OCAKLARININ TÜPLERİ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	SHOW BÜFESİ KESİM ÜNİTELERİNİN ALTLARI KAPALI Mİ?								
	KAHVE MAKİNELERİ KAPATILDI Mİ?								
	PERSONEL MUTFAĞI								
	TÜM OCAKLARIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	FIRIN VE DEVİRMELİ TAVANIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BENMARININ ISITMA DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNELERİNİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	ÇAY KONTEYNERLERİNİN ALTLARI KAPATILDI Mİ?								
	GONDOL MUTFAK								
	BENMARININ GAZ VE ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	OCAKLARIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	FRİTÖZLERİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	PLATE IZGARANIN ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNELERİNİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	PIZZA FIRINI ENERJİSİ KAPATILDI Mİ?								
	KAHVE MAKİNELERİNİN FİŞLERİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	SOĞUK BÜFE ALTLARI KAPATILDI Mİ?								
	PADIŞAH ÇADIRI								
	GÖZLEME OCAK TÜPLERİ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	PIŞIRMA ÜNİTESİNİN TÜPÜ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	BENMARININ FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNESİ KAPALI Mİ?								
	MANTI OCAK TÜPÜ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	ÇAY KAZANININ FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	SAHRA ISITICILARININ TÜPLERİ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	BEACH MUTFAK								
	FRİTÖZLERİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	PLATE IZGARANIN ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BENMARININ ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	TOST MAKİNESİNİN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	HOT DOG MAKİNESİNİN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNESİ KAPALI Mİ?								
	BALIK TEKNESİNİN OCAK TÜPÜ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	SOĞUK BÜFE ALTLARI KAPATILDI Mİ?								
	KİDS BURGER								
	PLATE IZGARANIN ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	FRİTÖZLERİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	PATATES ISITMANIN ENERJİ DÜĞMESİ KAPATILDI Mİ?								
	SULTAN KÖFTECİSİ VE KÖSEM MUTFAK								
	PİDE FIRINI TÜPÜ KAPALI Mİ?								
	OCAKLARIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNESİ KAPALI Mİ?								
	FRİTÖZLERİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BENMARİ ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	SOĞUK BÜFE ALTLARI KAPATILDI Mİ?								
	KAVURMA SAC VE ŞEFİNDİŞ YAKITLARI SÖNDÜRÜLDÜ MÜ?								
	SOFA MUTFAK								
	PIZZA FIRINI ENERJİSİ KAPATILDI Mİ?								
	OCAKLARIN GAZ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	FRİTÖZLERİN ENERJİ DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	PLATE IZGARANIN ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BENMARİ ELEKTRİK DÜĞMELERİ KAPALI Mİ?								
	BULAŞIK MAKİNESİ KAPALI Mİ?								
	KAVURMA SAC VE ŞEFİNDİŞ YAKITLARI SÖNDÜRÜLDÜ MÜ?								
	SARAY MUHALLEBİCİSİ								
	BULAŞIK MAKİNESİ KAPALI Mİ?								
	ÇAY KAZANI TÜPÜ SÖKÜLDÜ MÜ?								
	SEBZE HAZIRLIK								
	ROBOTUN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								
	PATATES SOYMA MAKİNESİNİN FİŞİ ÇEKİLDİ Mİ?								

(Hazırlanış Tarihi: / /)

A) Adamlama Kılavuzu

B) Adamlama Kılavuzu Açıklaması

A. SAATLER İTİBARI İLE HAFTALIK ADAMLAMA KILAVUZU
KAFETERYA

Her hafta servisi yapılan kuver	Personel (Maaşlı)	Garson saatleri	Komi saatleri	Her hafta için toplam saat
1260' a kadar	120	224	112	456
1261-1485	120	240	112	472
1486-1710	120	280	112	512
1711-1935	120	320	112	552
1936-2160	120	360	112	592
2161-2385	120	400	112	632
2386-2610	120	440	112	672
2611-2835	120	480	120	720
2836-3060	120	520	130	770
3061-3285	120	560	140	820
3286-3510	160	600	150	910
3511-3735	160	640	160	960
3736-3960	160	680	170	1010
3961-4185	160	720	180	1060
4186-4410	160	760	190	1110
4411-4635	160	800	200	1160
4636-4860	160	840	210	1210
4861-5085	160	880	220	1260
5086-5310	160	920	230	1310
5311-5530	160	960	240	1360

Personel (Maaşlı) - Grup 1

1 Baş Hostes	40 saat
2 Hostes	80 saat
Her hafta için en az tahsisat	120 saat
Kuver sayısı 3285'i aşığıında 1	
hıstes eklenecek	40 saat
Her hafta için en az tahsisat	160 saat
Kılavuz, kafeteryanın şu saatlerde açık olduğu kabul edilerek hazırlanmıştır.	
Pazartesi-Cumartesi	07:00-14:00, 17:00-21:30
Pazar	08:00-23:00

Garsonlar - Grup 2

Her garsonun iş üretim standartlarına göre her sekiz saatte 45 kuver servisi yapması gerekir. Her gün, kahvaltı ve öğle yemeği için en az iki, öğle ve akşam yemekleri için yine en az iki garson düşünülmüştür.

Belirli bir öğün periyodunda programlanacak doğru sayıda garson bulmak için baş hostes tahmin edilen kuver sayısını iş üretim standartlarına bölmelidir. Öğünlerin programlanmasında her öğün süresi yaklaşık olarak dört saat olarak kabul edilmiştir. Belirli bir öğündeki garson sayısını kararlaştırmak için baş hostes kuver sayısını 22'ye bölmelidir.

Komiler - Grup 3

Komiler, her dört garsona bir komi esasına göre programlanmalıdır. (Her hafta için en az 112 saat olmak üzere). Kahvaltı ve öğle yemeği için en az bir, öğle ve akşam yemeği için bir taşıyıcı ile rahatlatıcı olacaktır. En çok adamlama, kahvaltı ve öğle için iki, öğle ve akşam yemeği için iki taşıyıcı ve iki rahatlatıcı şeklinde olacaktır.

İŞ ÜNVANI	Aşçı
İŞLETME TİPİ	50 yataklı kıyı oteli
06:30- 07:00	Kahvaltı için gerekli malzemeyi mutfağa getirin, personelin kahvaltısını hazırlayın,günün ve izleyen günün menüsünü inceleyin, yapacağınız işleri planlayın.
07:00-07:30	Kahvaltı
07:30- 09:00	Sipariş geldikçe kahvaltıları hazırlayın. Ara buldukça öğle ve akşam yemeğinin hazırlıklarına başlayın.
09:00-09:30	Kahvaltıda kullanılmayan malzemeleri depoya ve buzdolabına koyun.
09:30-09:40	Dinlenme
09:40-11:30	Öğle yemeği için gerekli malzemeleri biraraya getirin. Öğle yemeklerini hazırlayın.
11:30-12:00	Öğle yemeklerini saat 12:00'de servisi yapılacak şekilde hazır edin. Kab, kacakları yıkayın.
12:00-13:00	Siparişler geldikçe öğle yemeklerinin servislerini yapın. Fırsat buldukça akşam yemeklerinin hazırlığına başlayın.
13:00-13:30	Garsonların yemeğine hizmet edin. Mutfakta kalan yiyecekleri toplayın.
13:30-15:30	Öğle yemeği servisinden sonra çalışma alanını temizleyin. Akşam yemeğini hazırlamaya devam edin. Bütün sebzeleri pişirmeye hazır hale getirin. Çorba için gerekli malzemeleri hazırlayın. Etleri menüye göre pişirecek şekilde parçalayın ve hazırlayın.
15:30	Çalışma alanını temiz ve muntazam olarak terkedin.

Ek 27: İş-Zaman Çizelgesi (Çetiner,2002:644)

..... OTELİ

STANDART MALZEME ÖZELLİKLERİ KARTI

1. Ürün Adı: Koyun Eti
2. Ürünün Kullanım Amacı: Şiş Kebap
3. Ürünün Genel Tanımı: Pembe olacak
Yağı olmayacak

4. Ürünün Detaylı Tanıtımı:

- Coğrafi orijini
- Türü
- Tipi
- Sitili
- Derecesi
- Büyüklüğü
- Porsiyon büyüklüğü:150 gr
- Markası
- Yoğunluğu
- Özelliği
- Ambalaj büyüklüğü

5. Ürün test işlemi ve yöntemleri:

(test işlemi, teslim alındığında veya kullanıma hazırlandığında yapılabilir. Örneğin, belirli bir soğukluk derecesi bulunması gereken termometre ile test edilir)

6. Özel talimat ve özellikler, istekler:

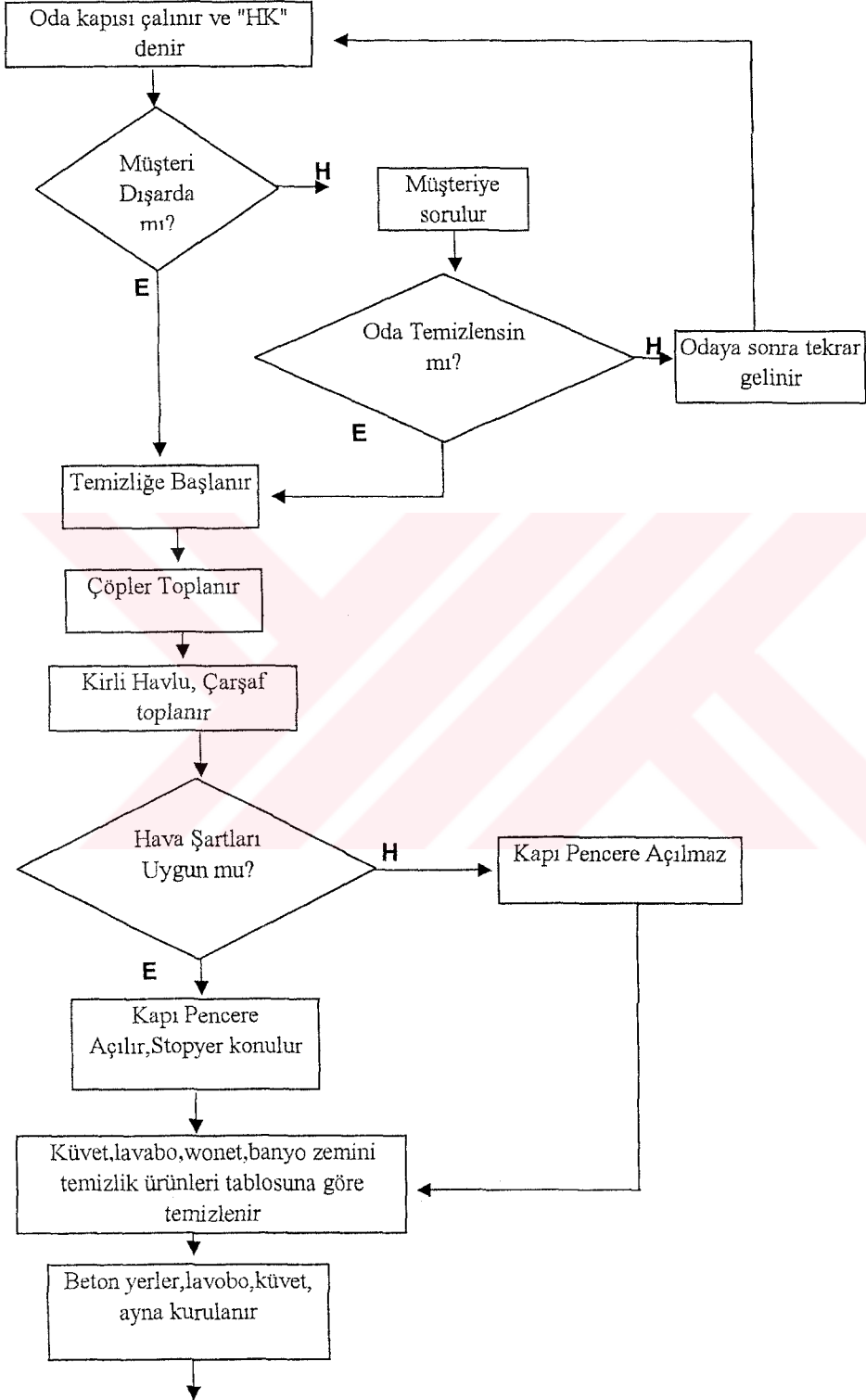
(Beklenen kaliteyi görmek amacıyla ek bilgiler verilebilir. Örneğin; etiketleme, ambalaj, özel dağıtım bilgileri)

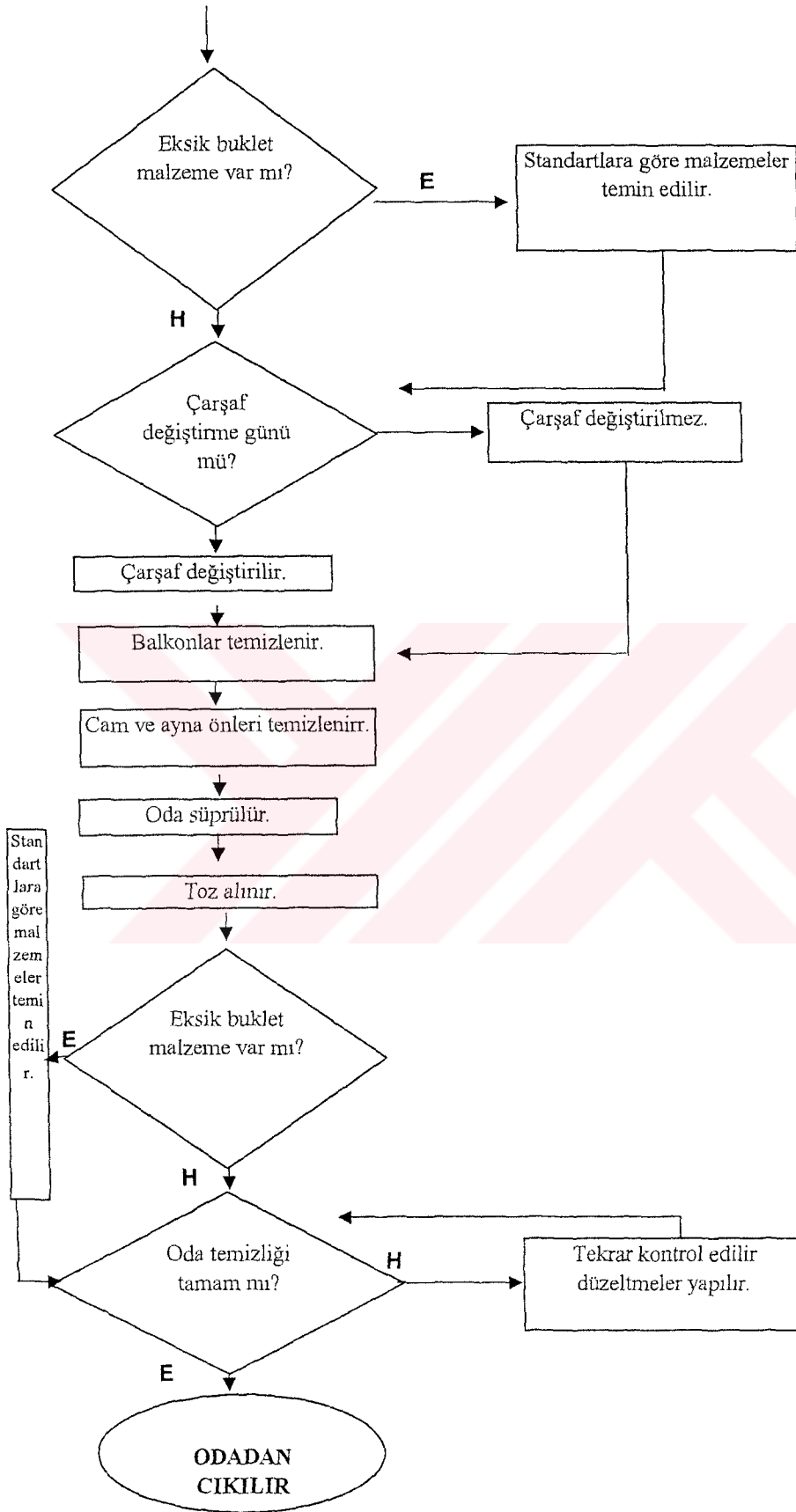
Ek 28: Standart Malzeme Özellikleri Kartı(Çetiner,2002:596)

..... OTELİ						Tarih:	
PİŞİRME VERİMLİLİK TESTİ							
Cinsi:							
Porsiyon Gramajı:		Pişirme:		Saat:		Dakika:	
Derece:							
Döküm	Adet	Ağırlık	Toplam Ağırlığa Oranı	Kilo Değeri	Tutarı	Porsiyon	
						Gr.	TL
Normal Ağırlık							
Ayıklanmış Ağırlık							
Ayıklama Firesi							
Pişmiş Ağırlığı							
Pişirme Firesi							
Diğer Fireler							
Net Satılabilen							

Ek 31:Pişirme Verimlilik Testi Form Örneği(Çetiner,2002:606)

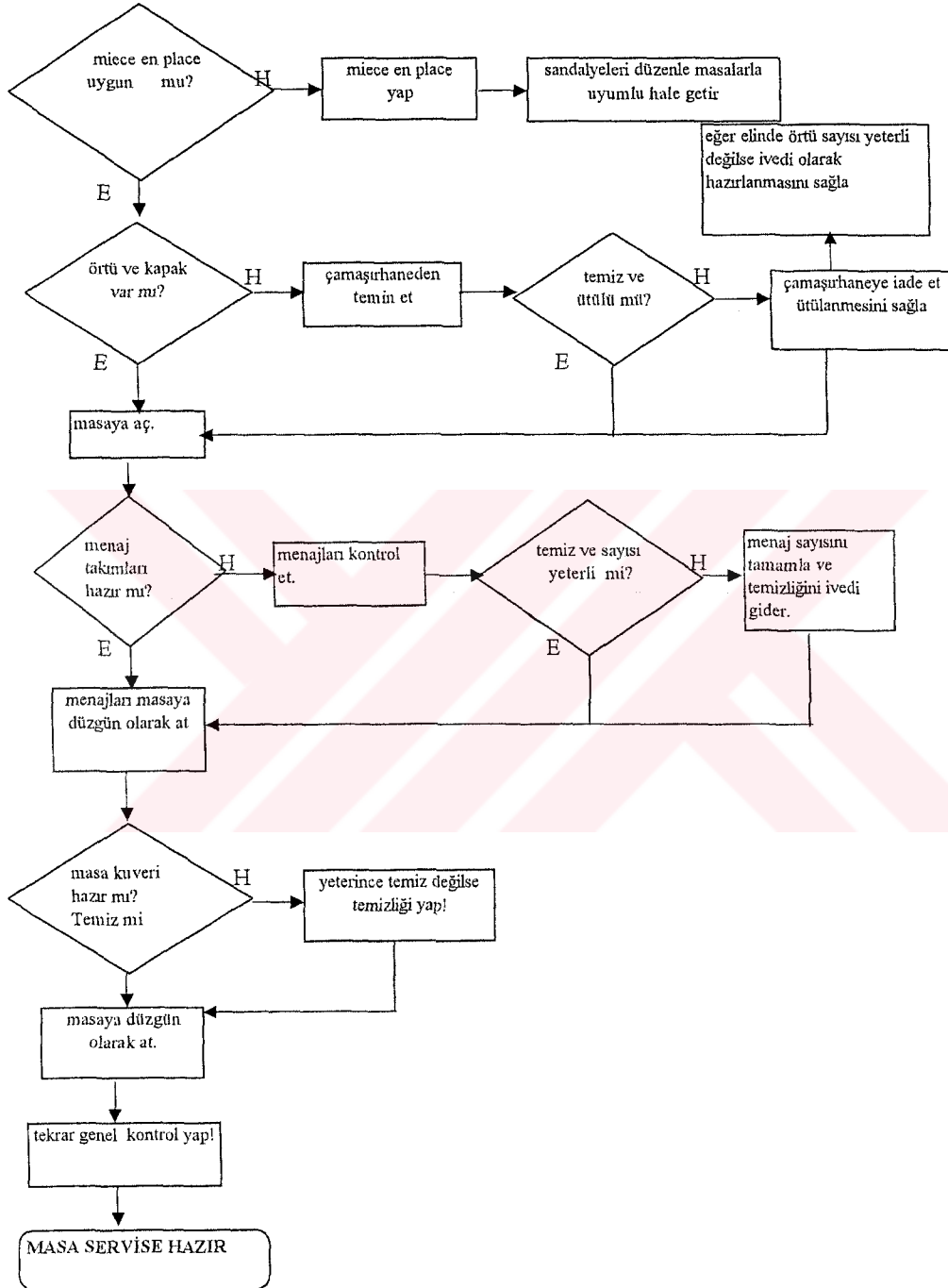
HOUSEKEEPING ODA TEMİZLİK AKIŞ SÜREÇ DİYAGRAMI





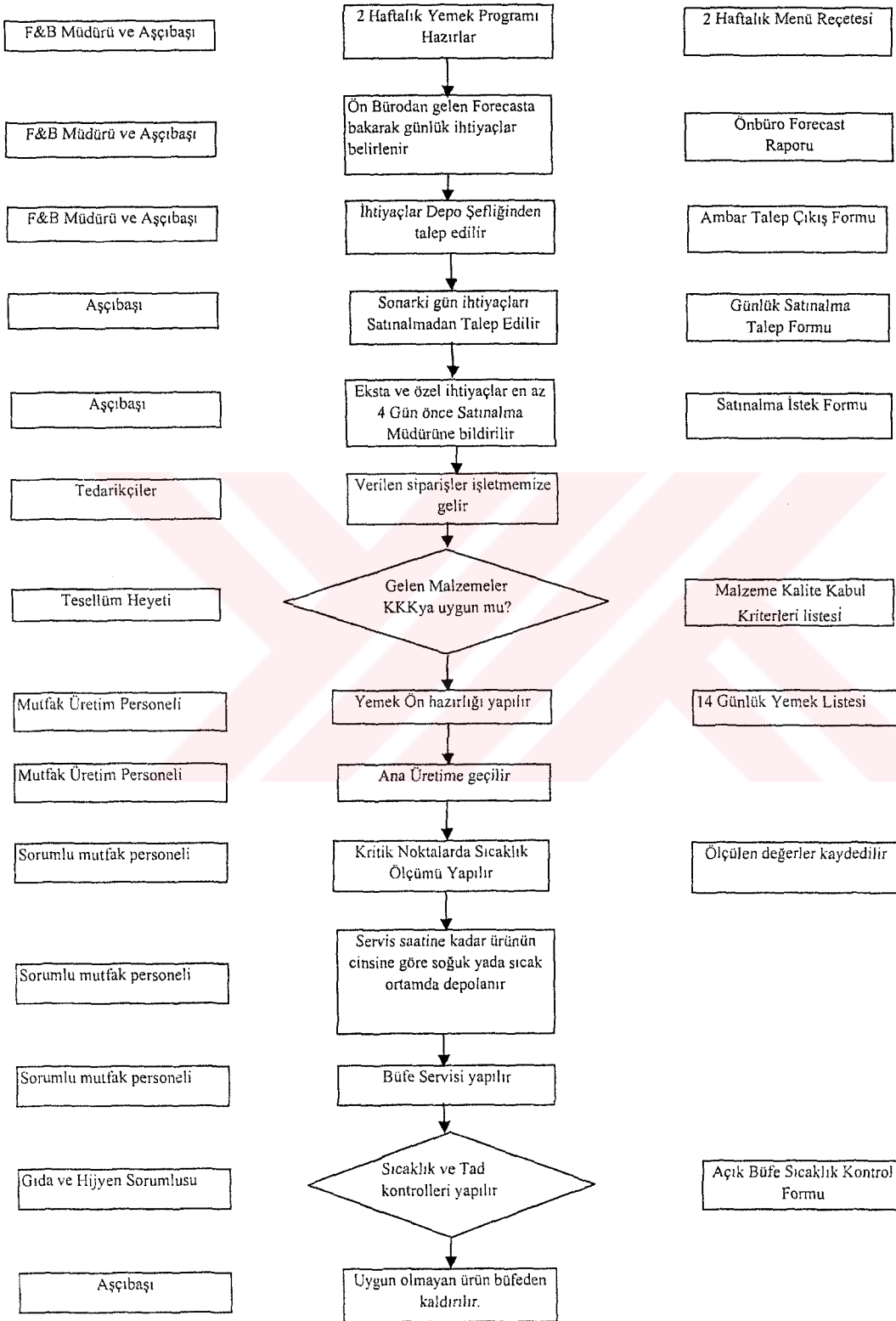
Ek 32:House Keeping Departmanı Oda Temizlik Akış Süreç Diyagramı

MASA HAZIRLIĞI AKIŞ SÜRECİ DİYAGRAMI(Kuver Açma)



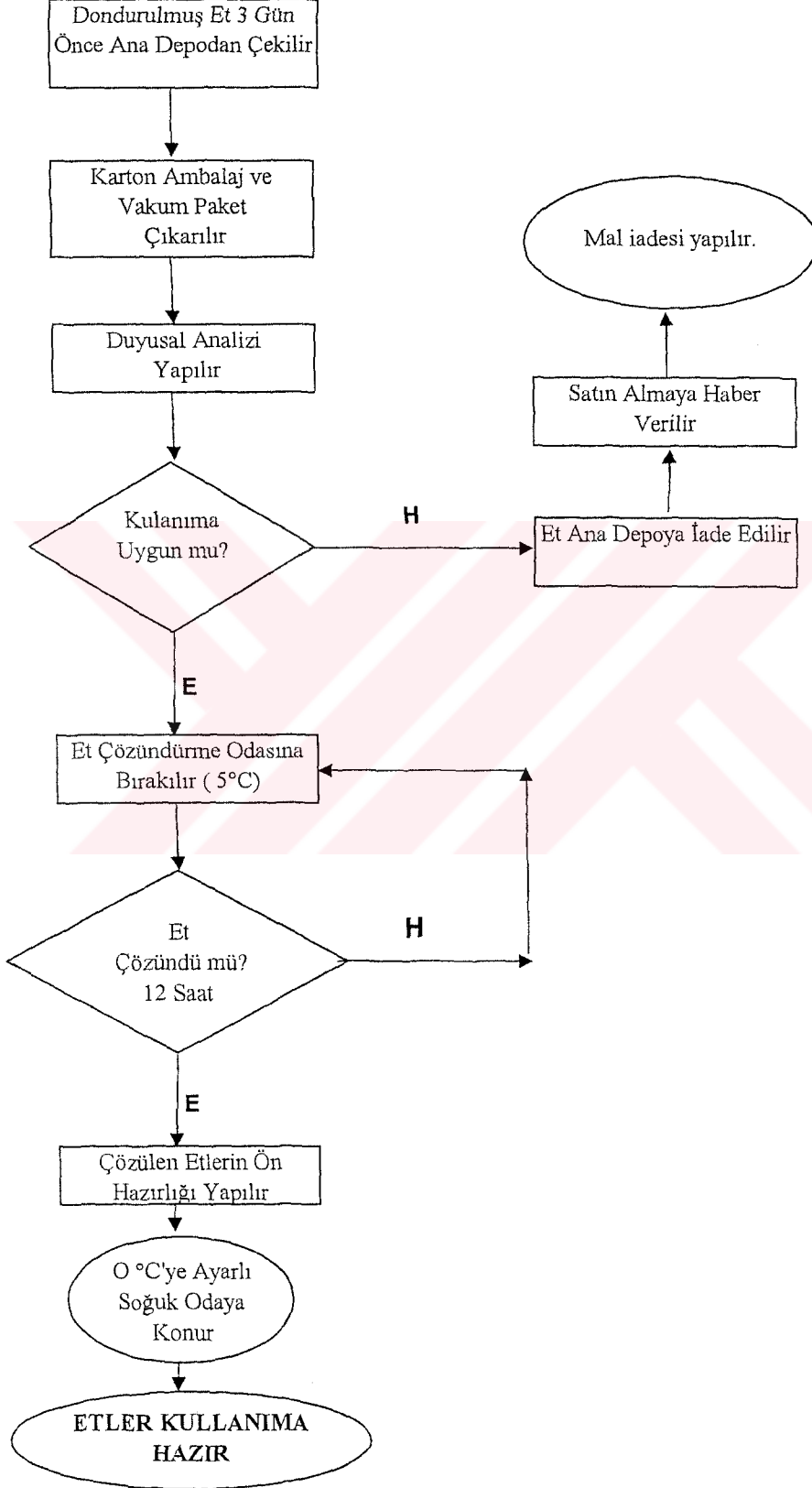
Ek 33: Restaurantta Kuver Açma Akış Süreç Diyagramı

MUTFAK YİYECEK ÜRETİMİ SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI



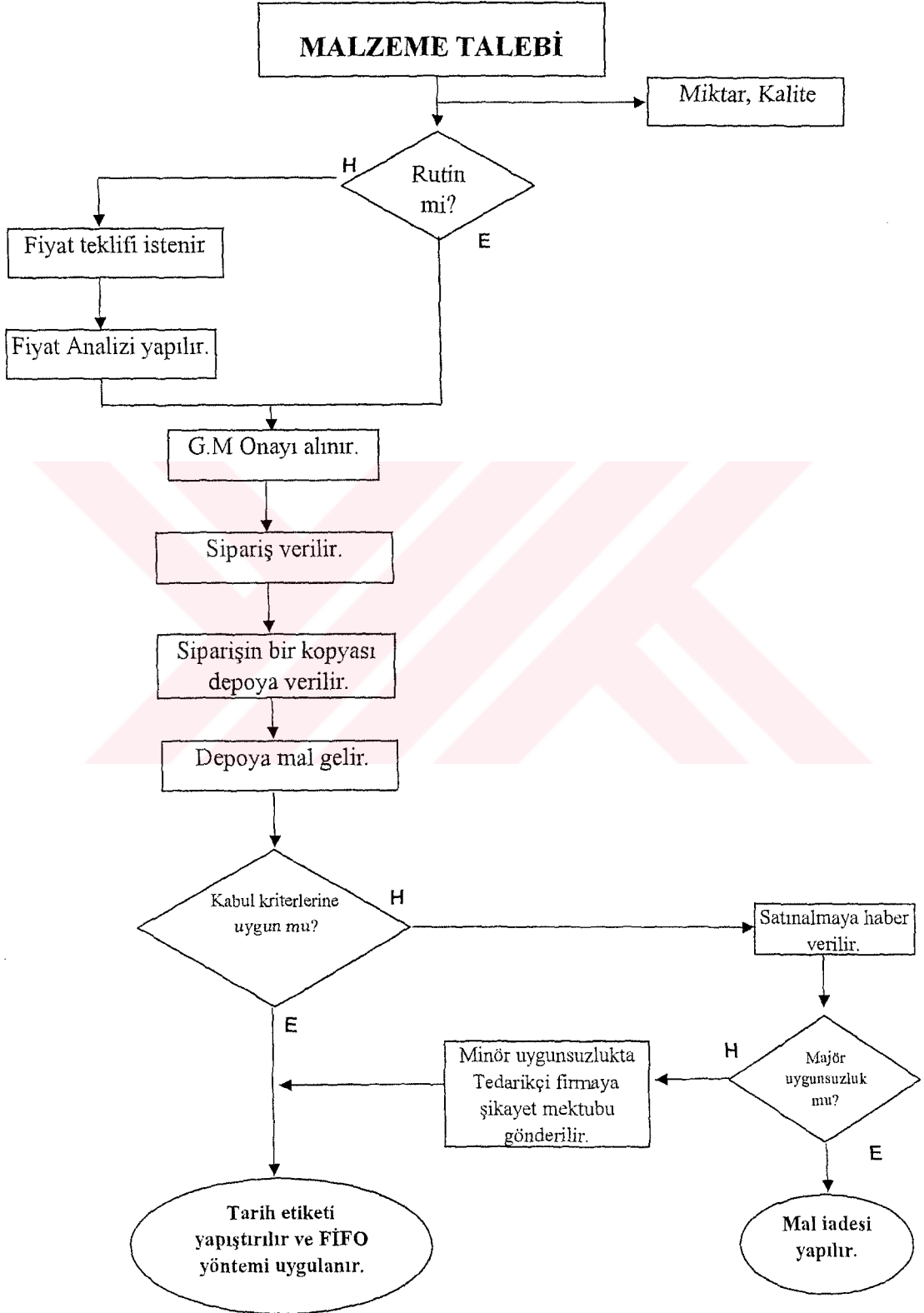
Ek 34: Mutfak Yiyecek Üretimi Süreci Akış Diyagramı

DONDURULMUŞ ET ÇÖZDÜRME İŞLEMİ AKIŞ DİYAGRAMI



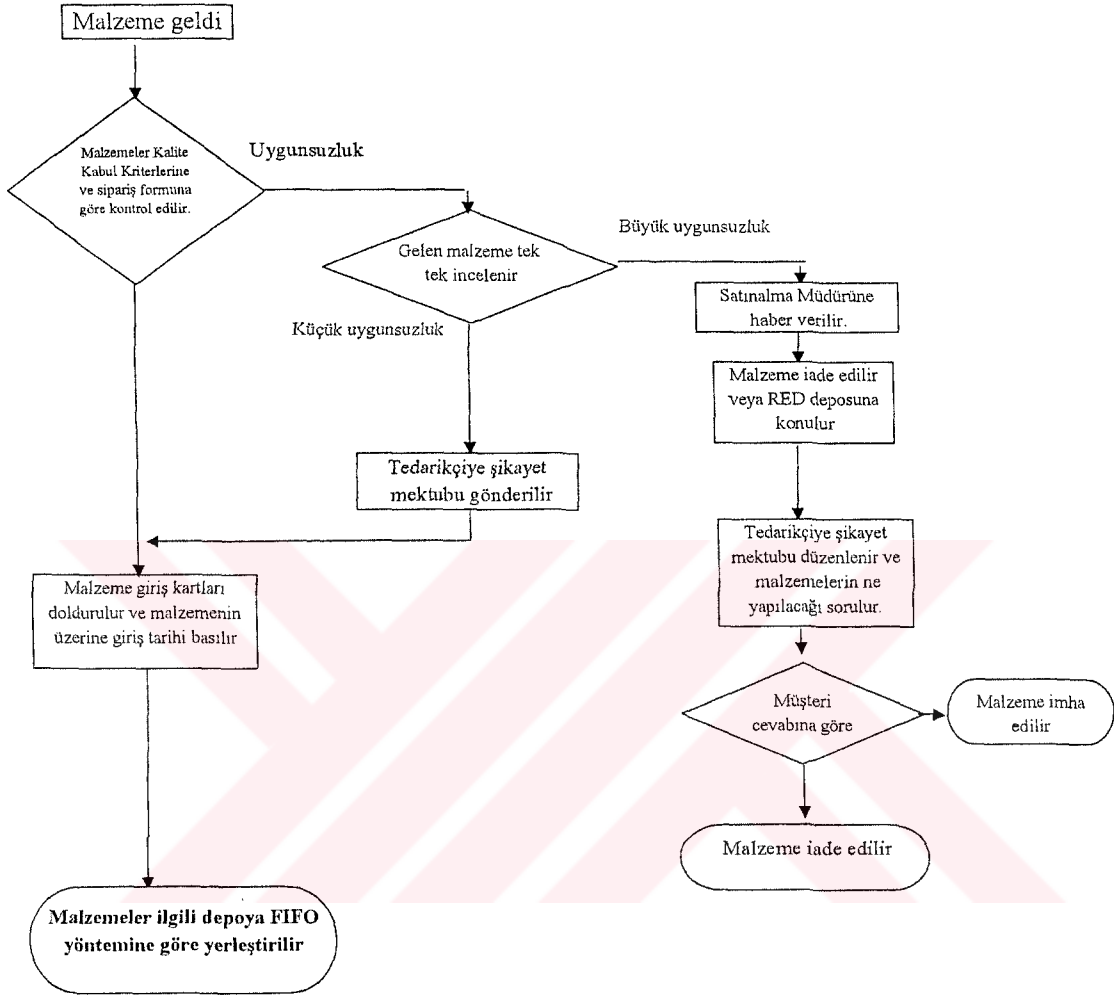
Ek 35: Et Çözündürme Süreci Akış Diyagramı

SATINALMA SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI



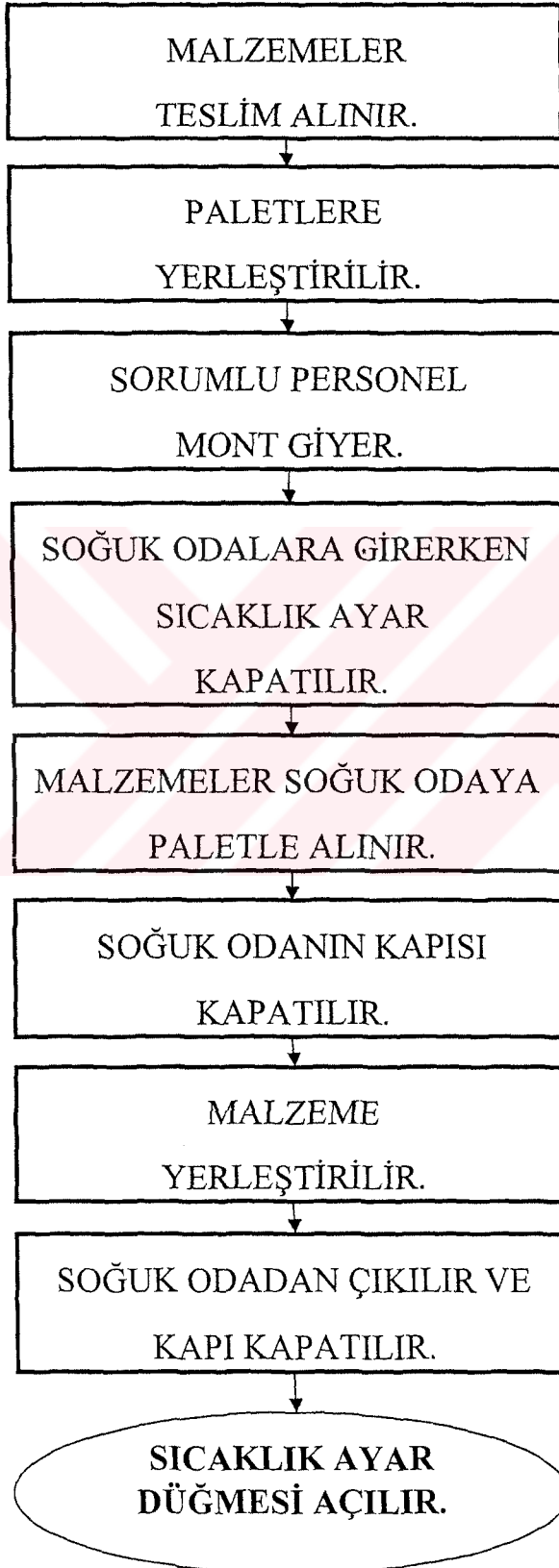
Ek 37: Satınalma Süreci Akış Diyagramı

DEPOYA MALZEME GİRİŞ SÜRECİ AKIŞ DAYAGRAMI



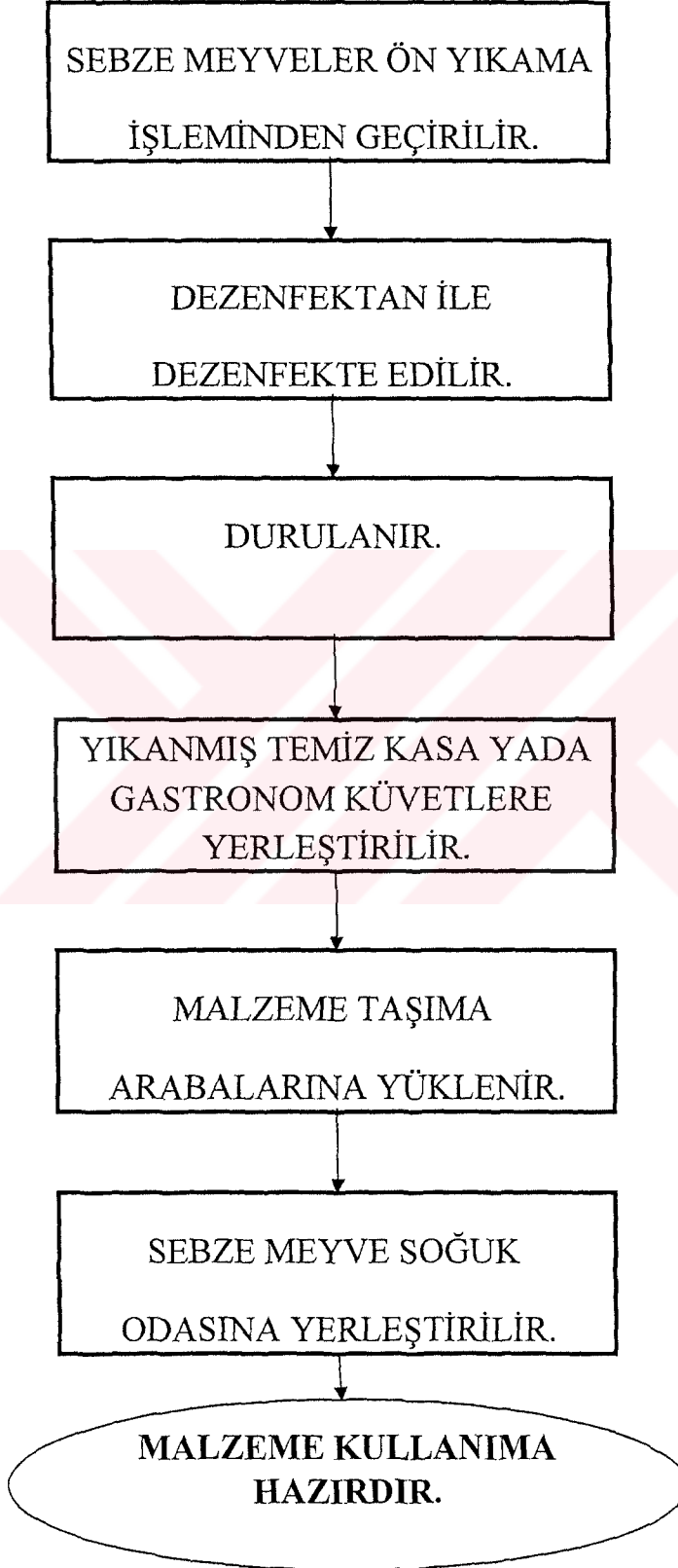
Ek 38: Depoya Malzeme Giriş Süreci Akış Diyagramı

SOĞUK ODA MALZEME YERLEŞTİRME SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI



Ek 39: Soğuk Oda Malzeme Yerleştirme Süreci Akış Diyagramı

SEBZE-MEYVE YIKAMA SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI



Ek 40: Sebze-Meyve Yıkama Süreci Akış Diyagramı

Ek 41: Örnek Uygulama Hindi Kızartma

Gregory'nin restaurantında spesiyalite hindi kızartmasıdır. Gregory akşam yemeği için hindi kızartması hazırlarken mutfakta aşağıdaki aşamaları yerine getirmektedir.

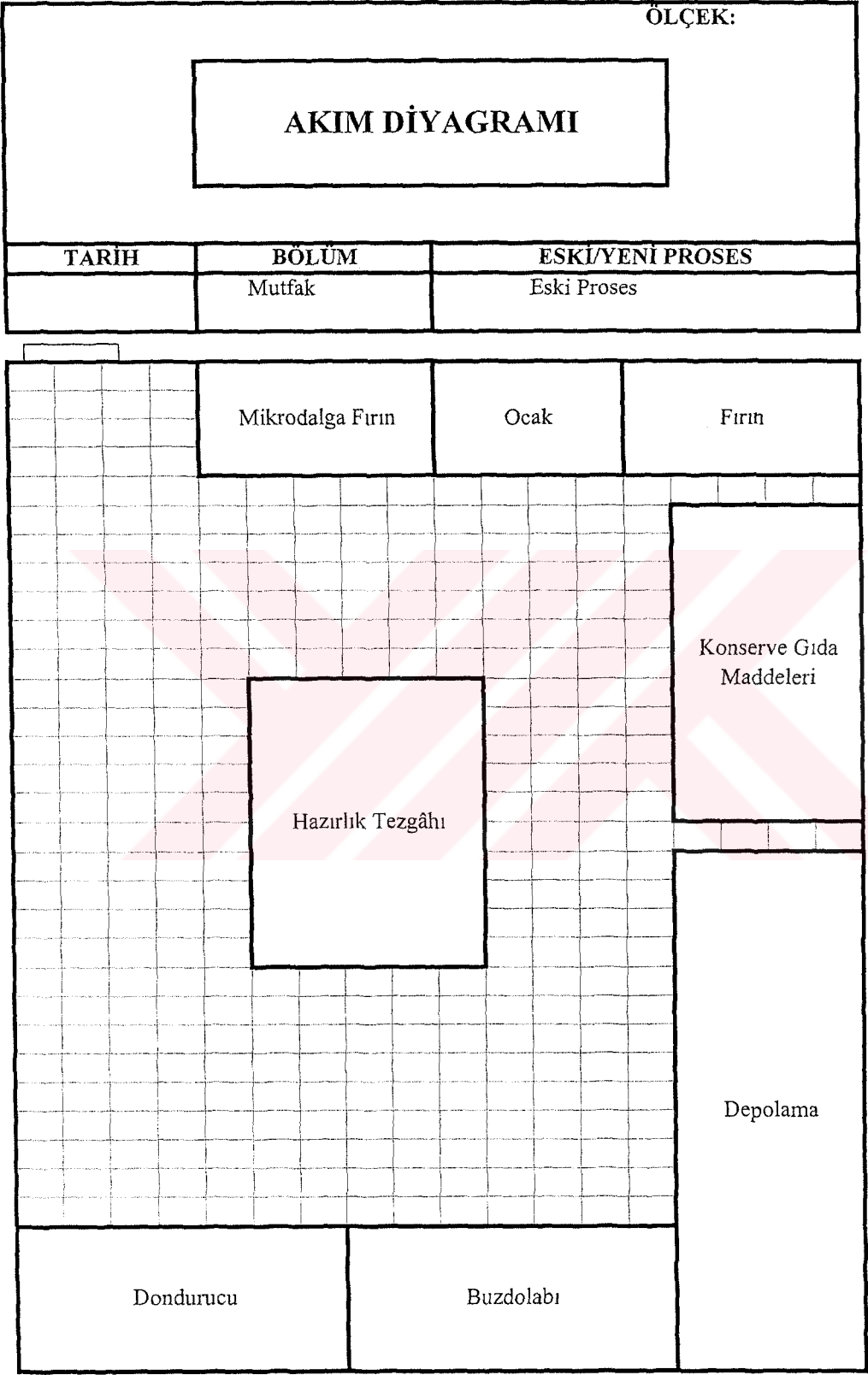
1. Dondurucudan hindiyi al,
2. Hindiye mikrodalga fırına koy,
3. Mikrodalga fırında hindinin buzlarını çözdür,
4. Hindiye tavaya koy,
5. Hindiye çeşnilendir,
6. Hindiye tekrar mikrodalga fırına koy ve pişirmeyi başlat,
7. Kızılıcığı buzdolabından al,
8. Kızılıcığı pişirmeye başla,
9. Sebzeleri buzdolabından al ve pişirmeye başla,
10. Hindiye kontrol et,
11. Kızılıcığı kontrol et,
12. Kızılıcığı tavadan al,
13. Sebzeleri kontrol et, kaynatmaya devam et,
14. Kızılıcığı yemek için uygun yoğunlukta ez,
15. Kızılıcığı buzdolabında soğut,
16. Hindiye kontrol et,
17. Salatayı kontrol et,
18. Pastane şefi ile tatlıyı kontrol et,
19. Sebzeleri kontrol et, çeşnileri ilave et,
20. Hindiye kontrol et,
21. Hindiye fırından al,
22. Hindiye dilimler halinde kes,
23. Hindiye servis tabağına koy,
24. Sebzeleri servis tabağına ilave et,
25. Kızılıcığı servis tabağına ilave et,

26. Yemeği müşterilere servis et,
27. Uygun zamanda tatlıyı servis et,

İstenilenler;

- a) İş akım şeması düzenleyiniz?
- b) Akım diyagramı düzenleyiniz?





Ek 43: Akım Diyagramı(Hindi Kızartma)(Aft,1983;89)

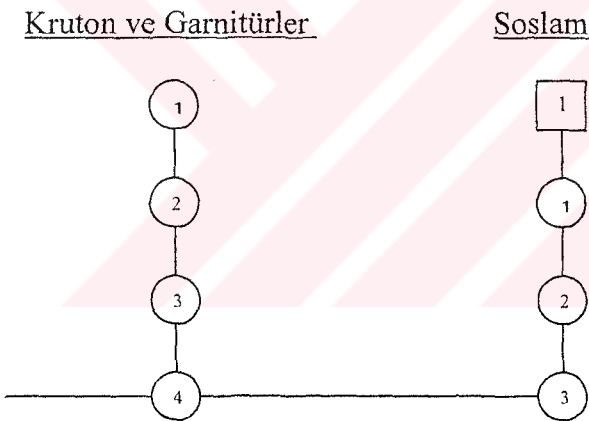
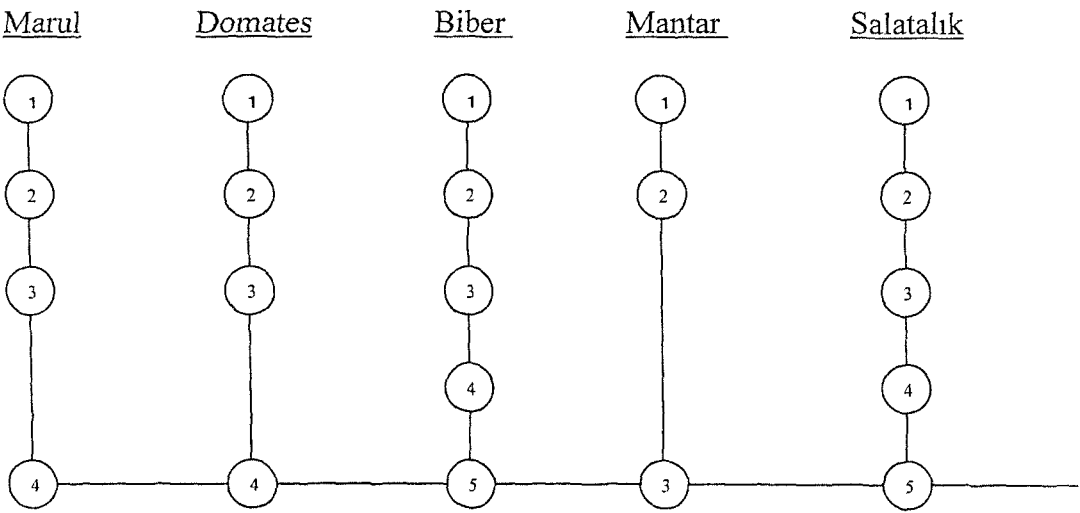
Ek 44:Örnek Uygulama – Salata Hazırlama

Gregory; yerel bir restaurantta şef olarak işe başlamadan önce bazı üretim işletmelerinde iş etüdü uzmanı olarak çalışmaktaydı: yemek hazırlamada kendi stratejisini istikrarlı kılabilmek için Gregory salata hazırlama işleminde Temel Süreç Şeması fikrine başvurmayı arzu etmektedir. Yapabileceğini düşünerek sonra Gregory'nin standartları adı altında eğitim planlamaktadır. Eğer işlemler doküman haline getirilebilirse bu düşüncesi mümkün olabilecektir. Belki siz aşağıdaki bilgilerle Gregory'nin salata için Temel Süreç Şeması hazırlamasına yardımcı olabilmisiniz?

Gregory'nin Restaurantında standart bir salata aşağıdaki malzemeleri içermektedir; marul,domates,biber,salatalık,kرتون,garnitür,sos vb.

<u>Marul</u>	<u>Domates</u>	<u>Biber</u>	<u>Mantar</u>	<u>Salatalık</u>
1.Yıkama	1.Yıkama	1.Yıkama	1.Yıkama	1.Yıkama
2.Kesme	2.Dilimleme	2.Dilimleme	2.Doğrama	2.Soyma
3.Doğrama	3.Doğrama	3.Çek,çıkarma	3.Tabağa koyma	3.Dilimleme
4.Tabağa yerleş.	4.Tabakta marul	4.Doğrama		4.Doğrama
	ile karıştırma	5.Tabağa yerleş-		5.Tabağa yer-
		tirme		leştirme

<u>Kرتون ve Garnitürler</u>	<u>Soslama ve Servis</u>
1.Ekmekleri ufala	1.Hazırlanan sosu kontrol et
2.Ekmeği kızart	2.Sosiyeri aç
3.Diğer malzemeleri ilave et	3.Sosu salatanın üzerine dök
4.Karışımı salatanın üzerine dök	4.Salatayı servis et.



Ek 45:Örnek Uygulama- A la Carte Kuver Açma

Bodrum Kortan Hotel, Teras Restaurantta bir akşam yemeği için servis personeli Ufuk Bey iki kişilik A la Carte yemek kuveri açacaktır. Aşağıda belirtilen işlem basamaklarının ışığı altında Ufuk Bey'e kuver atma işi için yardımcı olurmusunuz? İşlem basamakları;

1. Masanın mice en place' ını yap,
2. Servanta dön,
3. Servantta moltonu seç,
4. Moltonu kavra,
5. Masaya moltonu taşı,
6. Moltonu masaya ser,
7. Servanta dön,
8. Servantta masa örtüsünü seç,
9. Masa örtüsünü kavra,
10. Masaya taşı,
11. Masaya masa örtüsünü ser,
12. Servanta dön,
13. Kapağı seç,
14. Kapağı kavra,
15. Kapağı masaya taşı,
16. Kapağı masaya ser,
17. Servanta dön,
18. Kuver tabaklarını seç,
19. Kuver tabaklarını kavra,
20. Kuver tabaklarının masaya taşı,
21. Masadaki yerine yerleştir(sandalyenin tam ortasına gelecek şekilde)
22. Servanta dön,
23. Yemek peçetelerini seç,
24. Yemek peçetelerini kavra,
25. Yemek peçetelerini masaya taşı,
26. Yemek peçetelerini katla,
27. Yemek peçetelerini kuver tabağının ortasına yerleştir,
28. Servanta dön,
29. 2 adet büyük boy yemek bıçağı seç,
30. Yemek bıçaklarını kavra,
31. Yemek bıçaklarını masaya taşı,
32. Masada kuver tabaklarının sağ taraflarına yerleştir,
33. Servanta dön,
34. 2 adet büyük boy yemek çatalı seç,
35. Yemek çatallarını kavra,
36. Yemek çatallarını masaya taşı,
37. Masada kuver tabaklarının sol taraflarına yerleştir,
38. Servanta dön,
39. Ekmek tabaklarını seç,
40. Ekmek tabaklarını kavra,

41. Ekmek tabaklarını masaya taşı,
42. Masada uygun yere(kuver tabağının soluna üst kenarlar aynı hizada)yerleştir,
43. Servanta dön,
44. 2 adet tereyağı bıçağı seç,
45. Tereyağı bıçaklarını kavra,
46. Tereyağı bıçaklarını masaya taşı,
47. Masada ekmek tabağının üzerine(sağ kenarına 45° eğimli veya masaya dik) yerleştir,
48. Servanta dön,
49. 2 adet kırmızı şarap bardağı seç,
50. Kırmızı şarap bardaklarını kavra,
51. Bardakları masaya taşı,
52. Masada yerine(yemek bıçağının üzerine 1,5 cm. aralıkla) yerleştir,
53. Servanta dön,
54. 2 adet su bardağı seç,
55. Su bardaklarını kavra,
56. Su bardaklarını masaya taşı,
57. Masada kırmızı şarap bardaklarının sağına yerleştir(0.5 cm aralıkla),
58. Servanta dön,
59. Menajları seç(tuzluk, biberlik, şamdan vb.),
60. Manajları kavra,
61. Menajları masaya taşı,
62. Masanın ortasına (her iki misafirinde kolaylıkla uzanabileceği şekilde) yerleştir,
63. Kuveri son kez bir defa kontrol et.

İstenilenler;

1. İş akım şemasını düzenleyiniz?
2. Akış diyagramını düzenleyiniz?
3. Verimlilik çalışması yaparak yeni yöntemi düzenleyiniz?

İŞ AKIM ŞEMASI		İŞÇİ/MALZEME/DONATIM TIPI							
SEMA NO:	SAYFA NO:	ÖZET							
KONU: Kuver açma		ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
İŞ: 2 kişilik A la Carte Kuveri		İŞLEM ○	26						
YÖNTEM: MEVCUT/ÖNERİLEN		TAŞIMA ⇨	24						
YER: Otel restorantı		GEÇİKME □	13						
İŞÇİLER: Ufuk		KONTROL □							
KART NO:		DEPOLAMA ▽							
ŞEMAYI ÇİZEN: B.K.		UZAKLIK (m)							
ONAYLAYAN:		ZAMAN (adam-saat)							
TARİH:		MALİYET							
TARİH:		İŞÇİLİK							
		MALZEME							
		TOPLAM							
TANIM	Miktar	Uzaklık (m)	Zaman (dk)	SİMGE					AÇIKLAMALAR
				○	⇨	□	▽		
1. Masanın mice en place'ını yap									
2. Servanta dön									
3. Servantta moltonu seç									
4. Moltonu kavra									
5. Masaya moltonu taşı									
6. Moltonu masaya ser									
7. Servanta dön									
8. Servantta masa örtüsünü seç									
9. Masa örtüsünü kavra									
10. Masaya taşı									
11. Masaya masa örtüsünü ser									
12. Servanta dön									
13. Kapağı seç									
14. Kapağı kavra									
15. Kapağı masaya taşı									
16. Kapağı masaya ser									
17. Servanta dön									
18. Kuver tabaklarını seç									
19. Kuver tabaklarının kavra									
20. Kuver tabaklarını masaya taşı									
21. Masadaki yerine yerleştir									
22. Servanta dön									
23. Yemek peçetelerini seç									
24. Yemek peçetelerini kavra									
25. Yemek peçetelerini masaya taşı									
26. Yemek peçetelerini katla									
27. Yemek peçetelerini tabağa yerleştir									
28. Servanta dön									
29. 2 adet yemek bıçağı seç									
30. Yemek bıçaklarını kavra									
31. Yemek bıçaklarını masaya taşı									
32. Masada kuver tabağının sağına yerleştir									
33. Servanta dön									
34. 2 adet yemek çatalı seç									
35. Yemek çatallarını kavra									
36. Yemek çatallarını masaya taşı									
37. Masada kuver tabağının soluna yerleştir									
38. Servanta dön									
39. Ekmek tabaklarını seç									
40. Ekmek tabaklarını kavra									
41. Ekmek tabaklarının masaya taşı									
42. Masadaki yerine yerleştir									
43. Servanta dön									
44. 2 adet tereyağı bıçağı seç									
45. Tereyağı bıçaklarını kavra									

Ek 46: İş Akım Süreç Şeması A la Carte Kuver Açma

İŞ AKIM ŞEMASI	İŞÇİ/MALZEME/DONATIM TIPI
----------------	---------------------------

[illegible]

ÖLÇEK:						
AKIM DİYAGRAMI						
TARİH	BÖLÜM	ESKİ/YENİ PROSES				
	Kuver tabağı	Ekmek tabağı	Şarap bardağı	Su bardağı	Menaj	Üst raf
	Yemek bıçağı	Yemek çatalı	Yemek kaşığı	Ekmek bıçağı	Dessert takımları	Orta raf
	Molton, örtü, kapak, peçete					Dolap

Ek 47: Akım Diyagramı - Restauant Planı (A la Carte Kuver)

Ek 48: Verimlilik çalışması yapılmış a la carte kuver açma işlem basamakları:

Verimlilik çalışması(iyileştirme) yapılan 2 kişilik a la carte kuver açma işleminin işlem basamakları tekrar düzenlenmiş ve aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Masanın mice an place'ını yap,
2. Servanta dön,
3. Servantta molton,masa örtüsü, kapak ve peçeteyi seç,
4. Molton, masa örtüsü,kapak ve peçeteyi kavra,
5. Masaya taşı,
6. Sandalyenin üzerine masa örtüsü, kapak ve peçeteyi koy,
7. Moltonu ser,
8. Masa örtüsünü ser,
9. Kapağı ser,
10. Peçeteyi katla,
11. Servanta dön,
12. Kuver tabağını seç,
13. Kuver tabağını kavra,
14. Tepsinin içine kuver tabağını koy,
15. Yemek bıçağını seç,
16. Yemek bıçağını kavra,
17. Tepsinin içine koy,
18. Yemek çatalının seç,
19. Yemek çatılını kavra,
20. Tepsinin içine koy,
21. Ekmek tabağını seç,
22. Ekmek tabağını kavra,
23. Ekmek tabağını tepsiye yerleştir,
24. Tereyağı bıçağını seç,
25. Tereyağı bıçağını kavra,
26. Tereyağı bıçağını tepsiye koy,
27. Masaya taşı,
28. Kuver tabağını masadaki yerine koy,
29. Yemek bıçağını kuver tabağının sağına koy,
30. Yemek çatalını kuver tabağının soluna koy,
31. Ekmek tabağını kuver tabağının sol çaprazına yerleştir,
32. Tereyağı bıçağını ekmek tabağının üzerine koy,
33. Servanta dön,
34. Kırmızı şarap bardağını seç,
35. Kırmızı şarap bardağını kavra,
36. Tepsiye koy,
37. Su bardağını seç,
38. Su bardağını kavra,
39. Su bardağını tepsiye koy,
40. Menajları seç,
41. Menajları kavra,

42. Menajları tepsiye koy,
43. Masaya taşı,
44. Kırmızı şarap bardağını bıçağın üzerine koy,
45. Su bardağını kırmızı şarap bardağının sağına koy,
46. Menajları masanın ortasına yerleştir,
47. Masayı kontrol et,
48. Tepsiyi servanta geri bırak.



İŞ AKIM ŞEMASI		İŞÇİ/MALZEME/DONATIM TIPI							
SEMA NO: SAYFA NO:		ÖZET							
KONU:Kuver Açma		ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
İŞ:2 kişilik a la carte kuver açma		İŞLEM	26	31	+5				
YÖNTEM:MEVCUT/ÖNERİLEN		TAŞIMA	24	7	-17				
		GEÇİKME							
YER:Otel mutfığı		KONTROL	13	10	-3				
		DEPOLAMA							
İŞÇİLER:İ.K		UZAKLIK (m)							
KART NO:		ZAMAN(adam-saat)							
		MALİYET							
ŞEMAYI ÇİZEN:B.K.		İŞÇİLİK							
ONAYLAYAN:		MALZEME							
		TOPLAM	63	48	15(%24)				
TANIM	Miktar	Uzaklık (m)	Zaman (dk)	SİMGE					AÇIKLAMALAR
				○	⇒	□	▽		
1.Masanın mize an place'ını yap									
2.Servanta dön,									
3.Servantta molton,örtü,kapak vepeçeteyi seç									
4.Molton,örtü,kapak,peçeteyi kavra,									
5.Masaya taşı									
6.Sandelyenin üzerine molton hariç koy,									
7.Moltonu ser,									
8.Masa örtüsünü ser									
9.Kapağı ser									
10.Peçeteyi katla									
11.Servanta dön									
12.Kuver tabağını seç									
13.Kuver tabağını kavra									
14.Tepsinin üzerine kuver tabağını koy									
15.Yemek bıçağını seç									
16.Yemek bıçağını kavra									
17.Tepsinin üzerine koy									
18.Yemek çatalını seç									
19.Yemek çatalını kavra									
20.Tepsinin üzerine koy									
21.Ekmek tabağını seç									
22.Ekmek tabağını kavra									
23.Ekmek tabağını tepsinin üzerine koy									
24.Tereyağı bıçağını seç									
25.Tereyağı bıçağını kavra									
26.Tereyağı bıçağını tepsinin üzerine koy									
27.Masaya taşı									
28.Kuver tabağını masadaki yerine koy									
29.Yemek bıçağını kuv.tab. Sağına koy									
30.Yemek çatalını kuv.tab.soluna koy									
31.Ekmek tabağını kuv.tab.sol çaprazına koy									
32.Tereyağı bıçağını ek.tab.üzerine koy									
33.Servanta dön									
34.Kırmızı şarap bardağını seç									
35.Kırmızı şarap bardağını kavra									
36.Tepsinin üzerine koy									
37.Su bardağını seç									
38.Su bardağını kavra									
39.Su bardağını tepsinin üzerine koy									
40.Menajları seç									
41.Menajları kavra									
42.Menajları tepsinin üzerine koy									
43.Masaya taşı									
44.Kırmızı şarap bardağını bıçağın üst kıs. Koy									
45.Su bardağını k.şarap bard.soluna koy									
46.Menajları masanın ortasına koy									
47.Masayı kontrol et									
48.Tepsiyi servanta geri götür.									

Ek 49: Verimlilik çalışması yapılmış A la carte kuve açma iş akım şeması