

63108

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ

SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK - İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Azize TUNÇ

Hazırlayan
Selim ÇAKAR

ANKARA, 1997

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Selim akar'a ait Seyahat Acentelerinde Verimlilik - İř Tatmini ilişkisi adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Bařkan Prof.Dr. Ertuęrul ÇETİNER

ye Yrd. Doç. Dr. Azize TUNÇ (Danışman)

ye Yrd. Doç. Dr. Beyhan MARřAP

ÖZET

Son yıllarda turizm sektörüne olan ilginin artması, seyahat acentelerinin önemini de artırmıştır. Günümüzde seyahat acenteleri yoğun rekabet şartlarında daha başarılı olabilmek için çalışmaktadırlar.

Modern işletmecilik anlayışında önemli bir yer tutan verimlilik kavramı, seyahat acentesi yöneticileri için de üzerinde ilgiyle durulması gereken konulardan biridir.

İşgörenin verimli çalışabilmesi için, iş yaşamında mutlu olması ve işinden tatmin olması gerekmektedir.

İş tatmini yüksek olan personelin müşteriye daha iyi hizmet vermesi beklenmektedir. Seyahat acentelerinin hizmet sektörü olması nedeniyle müşteri memnuniyeti daha fazla önem kazanmaktadır.

Araştırmamızın amacı; seyahat acentelerinde iş tatmininin verimliliğe olan etkilerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda literatür taraması yapılarak kuramsal bilgiler verilmiş ve anket yöntemiyle mevcut durum araştırılmıştır. Uygulama araştırması Ankara ilindeki A ve A geçici grubu seyahat acentesi personeli kapsamaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda, seyahat acenteleri personelinin işlerinden tatmin oldukları ve işlerine ilgi duydukları ortaya çıkmıştır. Ancak acente yöneticilerinin verimlilikle ilgili yeterince çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir. Personelin iş tatmininin yüksek olmasına rağmen kişiliğe saygı, iş başarısının övülmesi gibi manevi, yüksek ücret gibi maddi beklentiler içinde oldukları ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

In recent years the attraction for tourism sector has increased and as a result of this the importance of travel agencies has also increased. Nowadays travel agencies are trying to be more successful in hard competition conditions.

The productivity concept which has an important place in modern operating idea is one of the subjects to be given due emphasis by the travel agency managers.

Personnel must be happy in working life and the job must satisfy them so that they can work productively.

It is expected that the personnel with higher satisfaction will work better. The travel agencies are a part of service sector, customer satisfaction requires a much more importance. The aim of this research is to put forward the effects of job satisfaction on productivity. With this purpose literature study has been done and the statistical information has been given. The present situation has been searched by making a survey. The application research in this study has been carried out with the personnel working for A group and temporary A group travel agencies in the city of Ankara.

From the conclusion of this study it has been understood that the personnel in these agencies are satisfied with their job and care for it. It has also been observed that the managers in these agencies do not do sufficient study related with the productivity and although the job satisfaction of the personnel is high, they expect some moral encouragements such as respect for the personnel, the praise for the work performed and some monetary encouragements such as higher salary.

İÇİNDEKİLER

TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

ÖNSÖZ

GİRİŞ.....1

BÖLÜM I

SEYAHAT ACENTELİĞİ VE VERİMLİLİK HAKKINDA

GENEL BİLGİLER

1. SEYAHAT ACENTELERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR.....4

1.1. Seyahat Acentelerinin Tanımı.....4

1.2. Seyahat Acentelerinin Amaçları.....5

1.3. Seyahat Acentelerinin Önemi6

1.4. Seyahat Acentelerinin Tarihsel Gelişimi7

1.5. Seyahat Acentelerinin Görevleri ve Çalışma Alanları9

1.5.1. Seyahat Acentelerinin Görevleri9

1.5.2. Seyahat Acentelerinin Çalışma Alanları.....10

1.6. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması12

1.6.1. Yapısal Bakımından Sınıflandırma12

1.6.2. Tur Operatörlerine Göre Seyahat Acentelerinin İşlevsel Sınıflandırılması13

1.6.3. Uluslararası Düzeyde Sınıflandırma.....	13
1.7. Türkiye’de Seyahat Acenteliği.....	15
1.7.1. Türkiye’de Seyahat Acentelerinin Türleri	16
1.7.2. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB).....	18
1.8. Seyahat Acentelerinde Yönetim.....	19
2. VERİMLİLİK KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ ÖNEMİ	21
2.1. Verimlilik Konusu ile İlgili Kavramlar	22
2.1.1. Etkinlik.....	23
2.1.2. Etkililik	24
2.1.3. Ekonomiklik.....	24
2.1.4. Rantabilite	25
2.1.5. Ussallık	25
2.2. Verimlilik Türleri	26
2.3. Hizmet Endüstrisinde Verimlilik	27
2.4. Turizm İşletmelerinde Verimlilik.....	29
2.5. Seyahat Acentelerinde Verimlilik	31
2.5.1. Seyahat Acentelerinde Genel Olarak Verimliliği Etkileyen Faktörler..	33

2.5.1.1. Çalışılan Ortamın Verimliliği	34
2.5.1.2. Makina ve Teçhizatın Verimliliği	36
2.5.1.3. İşgücünün Verimliliği	37
2.5.2. Seyahat Acentelerinde Verimlilik Ölçümü	39

BÖLÜM II

SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

1. SEYAHAT ACENTELERİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	41
1.1. Genel Faktörler.....	42
1.1.1. İşletme Organizasyonu	42
1.1.2. Personel Yönetimi ve Planlaması.....	44
1.1.3. Sağlık ve Güvenlik Koşulları.....	47
1.1.4. Ücret Sistemleri.....	49
1.1.5. Çalışma Süreleri	51
1.2. Özel Faktörler	53
1.2.1. İş Bölümü.....	53
1.2.2. İşbirliği.....	54
1.2.3. Dayanışma.....	54
1.2.4. İş Tatmini	55

2. SEYAHAT ACENTELERİNDE DÜŞÜK VERİMLİLİĞİN GÖSTERGELERİ	56
2.1. Niteliksiz Üretim	56
2.2. Kayıtlar	57
2.2.1. Emek Kayıpları	57
2.2.2. Beceri Kayıpları	58
2.2.3. Zaman Kayıpları.....	58
2.3. Devamsızlık.....	59
2.4. Süreçlerde Kopmalar	59
2.5. Engeller.....	60
2.6. Personel Devir Hızı	61
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE SEYAHAT ACENTELERİNDE ÖNEMİ..	61
3.1. Seyahat Acentelerinde İş Tahminini Etkileyen Faktörler.....	65
3.1.1. Ekonomik Faktörler	65
3.1.1.1. Tatmin Edici ve Adil Ücret.....	65
3.1.1.2. Diğer Ekonomik Ödüller	67
3.1.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	68
3.1.2.1. İşte Yükselme ve Terfi.....	68

3.1.2.2. Uygun ve Çekici İş	69
3.1.2.3. İş Tasarımı.....	70
3.1.2.4. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	71
3.1.3. Psiko-Sosyal Faktörler.....	72
3.1.3.1. Çalışma Güvenliği	72
3.1.3.2. Gelişme ve Başarı.....	73
3.1.3.3. Değer ve Statü	73
3.1.3.4. Sosyal İklim.....	74
3.1.3.5. Sendikalara Güven.....	75
3.2. Çift Faktör Kuramı	75
3.3. Yöneten ve Yönetilen Açısından İş Tatmini Taramaları.....	78
4. SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ	79

BÖLÜM III

SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	81
1.1. Araştırmanın Amacı.....	81

1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	82
1.3. Araştırma Yöntemi	82
1.4. Araştırmanın Örneklemi	83
2. ANKET BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	83
2.1. Genel Bilgiler	83
2.2. Anket Verilerinin Sayısal Yorumlanması	83
2.2.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	84
2.2.2. Tüm Sorulara Verilen Cevaplarla İlgili Frekans Analizleri	87
2.2.3. Değişken Değerlerin Birbirleriyle İlişkilerini Belirleyen Çapraz Tablolar	99
3. Değerlendirme ve Sonuç	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	105
KAYNAKÇA	109
EKLER	
Ek: 1. Seyahat Acentelerine Yapılan Anket Örneği	114

TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1-	Seyahat Acentesinin Maliyet Yapısı	39
Şekil 2-	Yönetimin Personele Etkileri	45
Şekil 3-	Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	67
Şekil 4-	Tatmin ve Tatminsizliğe Sebep Olan Faktörler	77
Şekil 5-	İş Tatmini ve Verimliliğin Genel İlişkisi	80
Tablo 1-	Örneklemin Yaş Dağılımı	84
Tablo 2-	Örneklemin Cinsiyet Dağılımı	84
Tablo 3-	Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	85
Tablo 4-	Örneklemin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	85
Tablo 5-	Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	86
Tablo 6-	Örneklemin Şu Andaki Acentede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	86
Tablo 7-	Şu Andaki İşin İlgili Alanına Uygunluğunu Belirleyen Değerler	87
Tablo 8-	Yapılan İşin Özlem ve Beklentileri Karşılama Durumunu Belirleyen Değerler	88
Tablo 9-	Özlem ve Beklentileri Karşılanmayanların Tatminsizlik Nedenlerini Belirleyen Değerler	88
Tablo 10-	Alınan Maaşlara İlişkin Frekans ve Yüzdelər	89

Tablo 11- Alınan Maaşın Zorunlu İhtiyaçları Karşılama Durumunu Belirleyen Değerler	89
Tablo 12- İşyerinde Başarılı Olan Personele Yönelik Ekonomik ve Sosyal Açılarından Ödüllendirme Çalışmalarının Varlığını Belirleyen Değerler.....	90
Tablo 13- Yapılan Ekonomik ve Sosyal Ödüllendirmenin niteliğini Belirleyen Değerler	90
Tablo 14- İş Tatminini Olumlu Yönde Etkileyen Manevi Ödüllendirme Şekillerini Belirleyen Değerler	91
Tablo 15- Maaşın Yapılan İş ve Çalışmaların Karşılığı Olduğuna Olan İnancı Belirleyen Değerler	91
Tablo 16- İşle İlgili Konularda Verilecek Kararlara Katılabilme Durumunu Belirleyen Değerler	92
Tablo 17- İşyerinde Kişisel Görüşleri Açıklama İmkânı Bulabilme Durumunu Belirleyen Değerler	92
Tablo 18- Acente Faaliyetleri ile İlgili Müşterilerden Gelen Şikayet Oranlarını Belirleyen Değerler.....	93
Tablo 19- Müşterilerden Gelen Şikayetlerin Niteliğini Belirleyen Değerler.....	93
Tablo 20- Diğer Acentelerle Karşılaştırıldığında Acentenin Başarı Durumunu Belirleyen Değerler	94
Tablo 21- Acentedeki Personel Sayısı-Başarı İlişkisini Belirleyen Değerler.....	94

Tablo 22- Personelin Yeteneklerini Tam Olarak Gösterebilme Durumunu Belirleyen Değerler	95
Tablo 23- Personel Devir Hızını Belirleyen Değerler.....	95
Tablo 24- Personelin İşe Devam Durumunu Belirleyen Değerler	95
Tablo 25- İş Ortamını Dostça ve Arkadaşça Bir Ortam Olarak Tanımlayabilmeyi Belirleyen Değerler	96
Tablo 26- Çalışma Koşulları Hakkında Görüşleri Belirleyen Değerler	96
Tablo 27- İş Tatmini-Verimlilik İlişkisini Belirleyen Değerler.....	97
Tablo 28- İşe ve İşletmeye Bağlılık Ölçüsünü Belirleyen Değerler	97
Tablo 29- İşte Memnun Eden veya Olması İstenen Beklentileri Belirleyen Değerler.....	98
Tablo 30- Yaş ile Yapılan İşin Özlem ve Beklentileri Karşılama Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler.....	99
Tablo 31- Yaş ile Maaşın Yapılan İş ve Çalışmanın Karşılığı Olduğuna Olan İnanç Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler.....	99
Tablo 32- Yaş ile İşe Olan Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler.....	100
Tablo 33- Yapılan İşin İlgi Alanına Uygunluğu ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler.....	100
Tablo 34- İşle İlgili Verilen Kararlara Katılabilme Durumu ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler	101
Tablo 35- İşe ve İşletmeye Bağlılık Derecesi ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler.....	102

ÖNSÖZ

Turizm sektörünün gelişmesinde seyahat acenteleri önemli bir yere sahiptir. Seyahat acenteleri yaptıkları görevlerle ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır.

Seyahat acentelerinin bugün üzerinden hassasiyetle durması gereken konulardan biri verimlilik konusudur. Bugüne kadar turizm sektörü içerisinde konaklama işletmelerinde verimlilik konusu üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış fakat seyahat acentelerinde verimlilik ile ilgili gerek uygulama alanında gerekse akademik çerçevede yeterince araştırma yapılmamıştır.

Seyahat acentelerinde verimlilik kapsamında işgören verimliliği ele alınmaktadır. İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerden birisi iş tatminidir. Bu iki konu birbirinin hem göstergesi hem de nedeni olarak ele alınabilir.

Araştırma konusunun amacı; Ankara ilindeki A ve A geçici grubu seyahat acentelerinde çalışan personelin iş tatmini ve verimlilik konusuna bakış açılarını tespit etmek ve gerekli önerileri ortaya koymaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma konusu hazırlanmıştır. Bu araştırmanın hazırlanmasında, değerli görüş ve tavsiyeleriyle beni yönlendiren danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Azize TUNÇ'a ve diğer hocalarıma teşekkür ederim.

Ankara, 1996

Selim ÇAKAR

GİRİŞ

Son yıllarda gelişmiş ülkelerde teknolojik gelişmelere paralel olarak, boş zamanların artması, gelir düzeyinin yükselmesi, ulaşım ve kitle iletişim araçlarının gelişmesi, insanları daha çok dinlenmeye ve turizme yöneltmiştir. 2000 yılında 637 milyon insanın turizme katılacağı tahmin edilmektedir.

Turizme olan ilginin artması, bir turizm cenneti olan Türkiye'yi de yakından ilgilendirmektedir. Son yıllarda, Türk ekonomisinde oldukça fazla ihtiyacı duyulan döviz gelirlerinin, ülke ekonomisine kazandırılmasında turizmin önemli katkıları olmaktadır. Her geçen gün Türkiye'ye gelen turist sayısında ve elde edilen turizm gelirlerinde artış görülmektedir. 1995 yılında turizmden elde edilen gelir 4 milyar 957 milyon dolar ile, toplam ihracat gelirleri içerisinde %22,9'luk bir paya ulaşmıştır. 1996 Ocak-Temmuz döneminde, Türkiye'yi 4.584.304 kişi ziyaret etmiştir. Geçen yılın aynı dönemine göre ziyaretçi sayısında %13,7 oranında bir artış görülmüştür. 1996 yılı ilk üç ayında turizm gelirleri, %9,96 oranında artarak 552 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Türk turizmindeki bu gelişmelere paralel olarak turizm endüstrisi de gelişmektedir. Son yıllarda konaklama işletmeleri ve seyahat acentelerinde, gerek sayısal, gerekse kalite açısından artışlar görülmektedir.

Turizmin ekonomideki artan önemi ve turizm endüstrisindeki bu gelişmeler, turizm işletmelerinde verimlilik konusunu çok daha önemli hale getirmiştir.

Hizmet işletmelerinde verimlilik, fiziksel çıktılarından çok, kalite gözönünde bulundurulmak koşuluyla kişi/saat başına elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır. Bir hizmet işletmesi olan seyahat acentelerinde de kalite, gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmaktadır.

Kaliteli hizmetin temel koşullarından biri de, personelin iş tatmininin yüksek olmasıdır. İş tatmini yüksek olan personelin, işinde de verimli olacağı genel kabul görmüş bir kuraldır.

Seyahat acentelerinde personelin işine ilgi duyması, işini sevmesi, kısaca işinden tatmin olması kalite, yüksek verimlilik ve müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir.

Bugüne kadar turizm endüstrisi içerisinde konaklama işletmelerinde verimlilik konusu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış, fakat seyahat acentelerinde işgören verimliliği ile ilgili, yeterli bir araştırmanın yapılmadığı gözlenmiştir.

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan seyahat acentelerinin sayısı hızla çoğalmaktadır. 15.03.1996 tarihi itibarı ile Türkiye'deki seyahat acentesi sayısı 2676'dır. Bunların 2260 adeti A ve A geçici grubu, 201 adeti B grubu ve 215 adeti C grubu acentelerdir.

Çalışmamızda iş tatmini ve verimlilik ile ilgili temel kavramlar açıklanmaya çalışılmış, daha sonra işgören verimliliği ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Teoride elde edilen bilgilerin uygulama ile karşılaştırılması amacı ile, Ankara ilindeki A ve A geçici grubu seyahat acentelerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır.

Birinci bölümde, seyahat acenteleri ve verimlilik ile ilgili temel kavramlar ele alınmış, hizmet işletmelerinde ve seyahat acentelerinde verimlilik kavramı incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, seyahat acentelerinde işgücü verimliliğini etkileyen faktör olarak iş tatmini konusu ele alınmıştır. Bu iki kavram birbiri ile neden-sonuç ilişkisi içerisinde incelenmeye çalışılmış, etken faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm ise araştırmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. İlk iki bölümde verilen kuramsal bilgilerin, uygulama ile ne ölçüde uygun olup olmadığını belirlemek amacı ile, Ankara ilindeki A ve A geçici grubu 105 adet seyahat acentesine yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda elde edilen bulgular ve araştırmanın sonuçları yorumlanarak, sonuç ve öneriler başlığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTELERİ VE VERİMLİLİK HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. SEYAHAT ACENTELERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

1.1.Seyahat Acentelerinin Tanımı

Seyahat acenteleri, turistik ürün üreten işletmelerle tüketiciler arasında aracı olarak faaliyet gösteren işletmelerdir.

Dünya Turizm Örgütü'ne göre seyahat acenteleri için şu tanımlama getirilmiştir. “Seyahat acenteleri, halka seyahat üreticilerinin seyahatleri hakkında gerekli bilgileri sunarak seyahat üreticilerinin ürünlerinin belli fiyatlarla halka satışı için aracılık yapan kuruluşlardır” (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 23).

1972 tarih 14320 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Seyahat Acenteleri Yönetmeliğinde ise “Acenteler turiste kar amacı ile kara, deniz, hava, nakil araçları ile ulaştırma, tarifeli, tarifesiz biletlerin satışı, şoförsüz ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması ile gezi, spor, eğlence ve konaklama tesislerinde ikametgah imkanları sağlayan ve onlara turizmle ilgili çeşitli bilgileri veren, bu konuyla ilgili tüm hizmetleri gören kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır

Bir başka tanıma göre “Seyahat Acentesi, tüketicilere seyahat hizmeti satan, bu hizmetler için yer ayırtan, bilet veren ve karşılığında ödemeleri kabul eden işletmedir” (Peköz, Yarcın 1994: 6).

Seyahat acentesi;

- Turiste seyahat olanakları, turistik hizmetlerin fiyatları, kaliteleri ve koşulları hakkında gerekli bilgiler veren,
- Aracı sıfatıyla turistik ürünlerin, (taşıma, konaklama, yiyecek, içecek) üretici adına, tüketiciye satılmasına (bir sözleşme ile) hakkı olan,
- Yaptığı satışlardan belli bir yüzde komisyon alan bir dağıtım aracıdır.

Seyahat acentesi, tüketicilere (turistlere) seyahat, konaklama, ulaştırma gibi turistik hizmetler hakkında bilgi veren, belli bir komisyon karşılığında aracı sıfatıyla tur operatörlerinin paket turlarını pazarlayan, talep olduğunda tur paketi düzenleyen aracı işletmelerdir (Hazar 1994:78).

Seyahat acentelerini yukardaki tanımlar ışığında kısaca, gerek kendi ürünlerini satan, gerekse diğer turizm işletmelerinin ürünlerini belirli bir komisyon karşılığı satan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.

1. 2.Seyahat Acentelerinin Amaçları

Son yıllarda turizmin değer kazanması ile birlikte seyahat acenteleri de önemli birer kuruluş olarak turizme hizmet etmeye başlamıştır. Artık turiste sadece ulaşımında yer sağlayan, gidecekleri yerlere ulaştıracak biletleri satan bir aracı değildir. Tur satmak, organize etmek, turistik hizmet vermek, rehberlik

etmek bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'deki seyahat acentelerinin de amacıdır. Kısaca seyahat acentesinin amacını, turistik hizmet vermek olarak belirtebiliriz. Turistin taleplerini inceleme, piyasayı bu isteğe göre ayarlama, reklam, satış ve aracılık faaliyetlerinde, konaklama ve taşıma işletmelerinin sunduğu hizmetlerin satışı için müşteriye kabul etme, bilgi verme, gezi tertipleme, yer ayırtma gibi işlemlerin yapılması da bir hizmetler bütünlüğüdür (Tekin, Karaosmanoğlu 1991:24).

1.3. Seyahat Acentelerinin Önemi

Seyahat acentelerinin sağladığı imkanlar ve bu sistemin önemi aşağıda ana hatlarıyla belirtilmektedir (Olahı 1984: 199-200):

- Turistik hareketlere kitlesel özellik kazandırmaktadırlar,
- Turistik mal ve hizmetlerin kısmen ve belirli düzeyde standardizasyonuna imkan vermektedirler,
- Turistik ürüne bir çok turistik mal ve hizmetlerden oluşan paket özelliği kazandırmaktadırlar,
- Orta gelirli kişilerin turizme katılma eğilimlerine cevap verecek maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar,
- Turistik ürünü önceden satın alarak üreticilere kısmen ve garanti müşteri sağlamaktadırlar,
- Üretici işletmelere ön finansman imkanları sağlamaktadırlar,
- Turistik ekipman boş kalma risklerini ve kayıplarını azaltabilmektedir,

- Turistik ürün paketini tamamlayan ve pakette yer alan bazı yan mal ve hizmetlerin satış devresine girmesi sağlanmaktadır,
- Bilgi verme sistemlerinin gelişmesini hızlandırmaktadırlar,
- Yabancı dil, bilgi ve sağlık gibi kaygılarla turizme katılmakta çekimserlik gösterenleri turizm hareketlerine yöneltmektedirler,
- Alternatif yolların çokluğundan dolayı turizme katılmada karar almak için güçlük çekenlere yardımcı olmaktadırlar,
- Tüketicilere ulaştırma, konaklama, eğlence yeri fiyatları, özellikleri vb. gibi konularda bilgi sunmaktadırlar,
- Turizm işletmelerinin çoğunun geniş bir promasyon bütçesi ayıramayacak kadar küçük olması ve bu sebeple, potansiyel turiste kendilerini duyurma imkanlarının sınırlı kalması gibi nedenler toptancı aracı işletmelerinin önemini ve fonksiyonunu arttırmıştır.

1.4. Seyahat Acentelerinin Tarihsel Gelişimi

Günümüz seyahat acentelerinin tarihi 1841 yılında İngiltere’de Thomas Cook ile başlamaktadır. 5 Temmuz 1841’da Cook’un düzenlediği kısa gezide Leicester-Loughborough arasında 570 kişi seyahat etmiştir. Daha sonra Cook daha uzun geziler düzenlemeye başlamıştır. 1865 yılında Londra’da kendi bürosunu açmıştır. Daha sonra Avrupa’da, Amerika’da, Avustralya’da, Orta Doğu’da ve Hindistan’da Şubelerini kurmuştur. (Tekin, Karaosmanoğlu 1991:24) Seyahat acentelerinin gelişimi, dünyada ve Türkiye’de olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

Dünyadaki seyahat acenteliğinin gelişmesini üç devrede incelemek mümkündür (Hacıoğlu 1993: 4-5).

a) 1945-1964 Yılları Arası

Bu yıllarda seyahat acentelerinin görevleri; belirli bir komisyon karşılığında tren, uçak, gemi ve otobüs biletleri satmak, özel rezervasyonları yaptırmak, turistik gezileri düzenlemek, enformasyon hizmetleri sunmak vb. faaliyetlerde bulunmaktır.

b) 1964-1972 Yılları Arası

Bu yıllar, acentelerin faaliyet alanlarının genişlediği dönemdir. Konaklama işletmelerinin gelişmesi, tatile çıkanların sayısındaki artış, tatile çıkış amaçlarının değişmesi, havayolu taşımacılığının çok hızlı gelişmesi seyahat acentelerinin gelişmesini hızlandırmıştır.

c) 1972'den Sonraki Yıllar

Seyahat acenteleri bu yıllardan itibaren turizm dağıtım sistemindeki gerçek görevlerini yapmaya başlamışlardır. Tur operatörlerinin ürünlerini pazarlamış ve yeni satış tekniklerini geliştirmişlerdir.

Türkiye'de seyahat acenteciliği ile ilgili cumhuriyet döneminde ilk hareket 1923 yılında başlatılmıştır. Reşit Saffet Atabinen ile Cevdet Bey tarafından "Türk Seyyahın Cemiyeti" adı altında bir dernek kurulmuştur. Bu dernek daha sonra "Türkiye Turing ve Otomobil Kulübü" adını almış, 1930 yılında ise Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu olmuştur.

Kurum, devletin resmi turizm örgütü kurulmadığı dönemde tanıtım görevi yanında rehber yetiştirme konusuna da eğilmiş, yararlı çalışmalar yapmıştır.

Turizmle ilgili resmi çalışmalar 1934 yılında başlatılmıştır. 2 Temmuz 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kurulmuştur.

Seyahat acenteciliği ile ilgili yasal düzenlemeler 14.09.1972 tarih ve 1618 sayılı “Seyahat acenteleri ve Seyahat acenteleri birliği kanunu” ile başlamıştır (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 37-38).

1.5. Seyahat Acentelerinin Görevleri ve Çalışma Alanları

Seyahat acentelerinin çağın değişen ve gelişen koşulları doğrultusunda günden güne çeşit kazanan görevleri ve çalışma alanları vardır. Konuya ilişkin bilgiler izleyen başlıklarda ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.5.1. Seyahat Acentelerinin Görevleri

Seyahat acentelerinin görevleri şu şekilde belirtilebilir;

a) Seyahat acenteleri birer bilgi kaynağıdır. Seyahatle ilgili hizmet biçimini, hizmet türü ve koşullarını, konaklama, tarife esaslarını tüketiciye enforme etmek, görevlerinin başında gelmektedir.

b) Hem kendi ürünlerini, hem de konaklama endüstrisi başta olmak üzere diğer turizm endüstrisi işletmelerinin ürünlerini pazarlarlar. Hizmet satarlar ve bunlar için belirli bir komisyon alırlar.

c) Seyahat acenteleri yan hizmetler diye adlandırılan bazı görevleri de yapmaktadırlar. Bunlar döviz bozma işlemleri, seyahat sigortası yaptırma, oto kiralama gibi hizmetlerdir (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 33-34).

d) Yabancı seyahat düzenleyicilerine “Incoming” hizmeti verirler. Söz konusu hizmet içerisinde (Hacıoğlu 1993: 27);

- Karşılama ve transfer,
- Konaklama,
- Rehberlik hizmetleri,
- Gezi ve tur düzenleme yer almaktadır.

Aslında seyahat acentelerinin ana görevleri (Hacıoğlu 1993: 28);

- a) Dağıtım,
- b) Seyahat pazarlaması,
- c) Diğer yan hizmetler,

olarak üç grupta toplanabilir.

1.5.2. Seyahat Acentelerinin Çalışma Alanları

Seyahat acentelerinin yukarıda sayılan görevleri ile ilgili olarak çalışma alanlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

a) Bilet Hizmetleri: Seyahat acentelerinin oldukça önemli çalışma alanlarından birisidir. Seyahat acenteleri havayolu, denizyolu karayolu ve demiryolu biletlerini belirli bir komisyon karşılığı satmaktadırlar.

b) Otel Rezervasyonu: Seyahat acenteleri müşterilerine arzuladıkları otellerin rezervasyon hizmetini yerine getirmektedirler.

c) Transfer-Tur Hizmetleri: Seyahat acenteleri müşterilerini kalacakları otele, otelden de anılan yerlere götürüp getirirler. Bu hizmet bir otelden diğerine veya bir kentten diğer kente transfer şeklinde de olabilir.

Diğer taraftan günübirlik veya haftalık turların düzenlenmesi, paket turların gerçekleştirilmesi de seyahat acentelerinin en önemli görevleri arasındadır.

d) Araba Kiralama Hizmetleri: Ülkemizde geçmişte pek uzun olmamakla beraber çok hızlı yaygınlaşan bir hizmet türüdür. Komisyon oranı yüksektir.

e) Sigorta Hizmetleri: Bu hizmetler, başta her türlü kaza olmak üzere, bagaj, iptaller, yangın gibi konularda tüketicilerin korunmasını amaçlamaktadır.

f) Diğer Hizmetler: Günümüzde “Incentive” adı verilen renkli ve özelliği olan organizasyonlardan kongre düzenlemeye, sportif aktivitelere kadar faaliyetler de seyahat acentelerinin faaliyetleri arasında yer almaktadır (Tekin, Karaosmaoğlu 1991: 34-35).

1.6. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması

Seyahat acentelerini yapısal bakımdan, işlevsel bakımdan ve uluslararası düzeyde sınıflandırmak mümkündür.

1.6.1. Yapısal Bakımdan Sınıflandırma

a) Büyük Dağıtım Acenteleri: Genellikle tur operatörlerinin ürünlerini pazarlar, tur operatörleri ile perakendeci seyahat acenteleri arasında bir aracılık görevini yaparlar.

b) İşletmeler İçin Uzmanlaşmış Acenteler: Büyük işletmeler kendi personelinin tatil ve seyahat ihtiyaçlarını ve formalitelerini yürütmek için bir seyahat acentesiyle anlaşmakta ve tüm işlemleri bu seyahat acentesine yaptırmaktadır.

c) Karşılama (Incoming) Acenteleri: Yurt dışında tur operatörlerinin getirdikleri grupları karşılayan veya yabancı tur operatörlerinin ülkede temsilciliğini yapan acentelerdir. Yabancı turların tüm sorumluluğunu üstlenirler ve turların gerçekleşmesini sağlarlar.

d) Bağımsız Klasik Acenteler: Seyahat ile ilgili tüm işlemleri yapan ve belirli bir bağlantısı olmayan acentelerdir. Genellikle bilet satışları ve paket tur satışlarını yaparlar.

1.6.2. Tur Operatörlerine Göre Seyahat Acentelerinin İşlevsel Sınıflandırılması

a) Incoming Acenteler: Tur operatörlerine göre, gidilecek ülkedeki yerel karşılayıcı acentelerdir. Konaklama işletmeleri, bu yerel acenteye oda rezervasyonu veya kiralamasını yaparlar.

b) Outgoing Acenteler: Acente-oterci ilişkileri daha belirgindir. Müşterilerin çoğu grup değil münferittir. Outgoing acenteler, küçük ölçekli bir tur operatörü fonksiyonunu yerine getirirler. Kar oranı yurtdışı turlarda, incoming acentelere göre fazla olabilmektedir (Hacıoğlu 1993: 26-27).

1.6.3. Uluslararası Düzeyde Sınıflama

Uluslararası düzeyde seyahat acentelerini üç grupta incelemek mümkündür.

a) Toptancı Seyahat Acenteleri

Toptancı seyahat acenteleri henüz ortada bir hizmet talep eden müşteri yok iken tahmini talebe göre turistik bir ürün oluşturarak piyasaya satışa sunan kuruluşlardır. Bu tür acentelere turistleri bir araya getirerek tur grupları oluşturdukları için, “toplayıcı acenteler” de denir. Karşılayıcı seyahat acenteleri ile anlaşma yapmak yolu ile seyahat programlarını belirlerler.

Mal veya hizmet pazarlamasında toptancılık görevini üretici kuruluşların üstlenmesi mümkün olduğu halde turizm ürününün bir tek işletmenin ürünü olmaması nedeniyle bir üretici kuruluşun diğerinin ürününü stoklaması oldukça güçtür. Bu nedenle tur operatörleri pazarlamadaki diğer üretici kuruluşlardan daha önemlidir.

Tur operatörleri karşılayıcı acente ile anlaşma yapmadan önce gidilecek ülke, ulaşım, konaklama ve diğer ek hizmetlerin seçimi gibi işlemleri gerçekleştirirler. Daha sonra değişik arz elemanlarını bir paket haline getirerek tüketiciye hazır halde sunarlar. Reklam ve tanıtım faaliyetlerinin yanısıra ürün farklılaştırması yoluna giderek yoğun bir rekabet ortamında talebi karşılarlar. Ayrıca üretici ile perakendeci arasındaki bağı gerçekleştiren yine bu tür acentelerdir.

b) Perakendeci Seyahat Acenteleri

Perakendeci seyahat acenteleri, bir yandan üreticiyi bir yandan tüketiciyi bulan ve aralarındaki bağı gerçekleştiren acentelerdir. Toptancı seyahat acentelerinin düzenledikleri tatil ve seyahat programlarını ve ulaşım araçlarının biletlerini satarlar. Otel, araba, yat kiralama rezervasyonlarını yaparlar ya da toplam turist ürünlerinin bazı bölümlerini belli bir komisyon karşılığı satarlar. Üretici ile doğrudan bir anlaşma yapmadıkları için mali sorumluluğu ve ayrıca turistik hizmetinde stoklama özelliği olmadığından riski de olmamaktadır.

c) Karşılayıcı Seyahat Acenteleri

Genellikle perakendeci seyahat acentelerinin işlemlerini yaptıkları gibi tur operatörlerinin programları gereğince gelen turistlerin karşılama, transfer, otele yerleştirme ve programda öngörülen diğer hizmetleri yaparlar. Bu tür acenteler yurt dışındaki tur operatörlerinin temsilciliğini yapan acentelerdir. Bu nedenle, yabancı turların tüm sorumluluğunu üstlenerek turların gerçekleşmesini sağlarlar. Ayrıca turistlerin program dışı isteklerini

karşılamaya çalışırlar, kendi programlarını satarlar (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 28-29).

1.7. Türkiye’de Seyahat Acenteciliği

Türkiye’de seyahat acenteciliği ile ilgili hukuki düzenleme, 14.9.1972 tarih ve 1618 sayılı “Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu” ile başlamıştır.

“Seyahat Acenteleri Kanunuyla ülkemizde bu meslek icraatı belirli koşullara bağlanmış, acentelerin devlet tarafından kontrolü ve çeşitli mesleki kolaylıklardan yararlanma olanakları sağlanmıştır.” (Hacıoğlu 1993: 34)

Seyahat acenteleri, Seyahat Acenteleri Yönetmeliği’ne göre şu şekilde tanımlanmaktadır. “Seyahat acenteleri, turistlere kar amacı ile kara, deniz ve hava nakil araçlarıyla ulaştırma (transfer dahil), tarifeli ve tarifesiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz, damasız ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması, şoförlü veya şoförsüz minibüs veya otobüslerin aynı şartlarda kiralanması, mürettebatlı veya mürettebatsız deniz ulaşım araçlarının kiralanması, gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet imkanlarını sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.” (Resmi Gazete 1975: Madde 3)

1.7.1. Türkiye’de Seyahat Acentelerinin Türleri

Türkiye’deki acenteler gördükleri hizmetlere göre üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar;

- A Grubu Seyahat Acenteleri,
- B Grubu Seyahat Acenteleri,
- C Grubu Seyahat Acenteleri.

Bu acenteleri ayrıntılı inceleyecek olursak;

a) A Grubu Seyahat Acenteleri

– Bu acenteler kanunda belirtilen tüm acentecilik hizmetlerini görmekte ve hem üretici (tur operatörlüğü) hem de dağıtıcı acente hizmetlerini vermektedirler.

– Yurtiçi ve yurt dışına organize turlar düzenlemektedirler. Ancak yurt dışına düzenlenecek gezilerde bir önceki yıl yurt dışından getirdikleri dövizin %25’ini geçmemek şartı vardır (Resmi Gazete 1972: Madde 3).

– Uluslararası hava şirketlerine bağlı olan şirketler için bilet kesmektedirler,

– Her türlü araba, yat kiralama gibi hizmetleri yürütmektedirler,

– Maliye Bakanlığı’nın izni ile döviz değişim işlemlerini yürütmektedirler,

– Konaklama vb. işletmelerin rezervasyon işlemini yürütmektedirler (Resmi Gazete 1972: Madde 4).

A grubu seyahat acenteleri Turizm Bakanlığı'ndan geçici işletme belgesi aldıktan sonra faaliyetlerine başlamaktadırlar. Bu belgenin süresi iki yıldır. İki yıl içinde 80.000 dolarlık döviz getiren acentelerin geçici belgeleri işletme belgesine çevrilmiştir.

Bu gruptaki acenteler merkez ve şubelerinde en az iki enformasyon memuru, düzenlenen turlarda ise bir tercüman-rehber bulundurmak zorundadırlar (Hacıoğlu 1993: 36).

b) B Grubu Seyahat Acenteleri

B grubu acentelerin faaliyete geçebilmesi için, işletme belgesi alması yeterlidir. Ancak A grubu acentelerin verecekleri hizmetleri yürütme hakkına sahiptirler. Yurt dışından toptancı seyahat acentelerinin gönderdikleri turistleri kabul etmekte ve bunların düzenledikleri turların biletlerini satmaktadırlar. Yasada belirtilen koşullara göre bu acentelere kendi başlarına acentecilik hizmetlerini yürütme hakkı tanınmamıştır (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 30-31).

c) C Grubu Seyahat Acenteleri

Bu gruptaki acenteler yalnız Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlemektedirler (Resmi Gazete 1972: Madde 4).

C grubu seyahat acenteleri iç turizmi başlatmak ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek amacı ile kurulmuştur (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 31).

İnsanlar tatil ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla en ekonomik yol olan iç turizme yönelirler. Fakat A grubu seyahat acenteleri bu talebi yalnızca ölü sezonlarda değerlendirirler. İşte bu boşluğu doldurabilmek amacıyla C grubu seyahat acenteleri kurulmuştur. Bunun yanısıra yerli ve yabancı turistlere bireysel olarak turistik hizmetler de sunabilmektedirler (Açıkel 1994:16).

1.7.2. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB)

“Seyahat acenteleri, kendi haklarını korumak ve çeşitli alanlarda işbirliği yapmak ve acenteler arası rekabeti önlemek, kalifiye personel yetiştirmeye yardımcı olmak amacıyla tüzel kişiliğe haiz Türkiye Seyahat Acenteleri Birliğini (TÜRSAB) kurmuşlardır. Birliğin genel merkezi İstanbul’dadır” (Hacıoğlu 1993: 37).

Birliğin başlıca görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tekin, Karaosmanoğlu 1991: 39);

- Seyahat acenteliği konusunda araştırma ve incelemeler yapmak,
- Pazar araştırmaları yapmak,
- Üye acentelerin haklarını korumak,
- Üye acenteler arasındaki haksız rekabeti önlemek,
- Bakanlığa ve ilgili kuruluşlara görüş bildirmek, görüş almak,
- Uluslararası çalışmalarda ve kuruluşlar nezdinde TÜRSAB’ı temsil etmek,
- Tur fiyatlarının saptanmasında görüş bildirmek,

- Seyahat acenteciliği ile ilgili konularda bilirkşi görevi yapmak.

1.8. Seyahat Acentelerinde Yönetim

Yönetim, insanların işbirliği sağlama ve onları belli bir amaca doğru yönlendirme ve yürütme faaliyetlerinin ve çabalarının tümüdür (Hacıoğlu 1993: 117). Bir başka tanıma göre ise yönetim; organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla madde ve insan kaynaklarının en az para, en az zaman, en az emek sarfedecek biçimde etkili olarak harekete geçirilmesi sürecidir (Ersan 1987: 4). Yönetim sürecinin sosyal, beşeri ve toplumsal nitelikleri bulunmaktadır. En önemli özelliği ise, birlikte çalışma, işbirliği, iş bölümü unsurlarını içermesidir. Yönetim aynı zamanda akılcı bir karar alma ve bunları uygulatma, bir koordinasyon ve otorite sürecidir.

Yönetim seyahat acentelerinde en güç ve en önemli görevlerden biridir. Çünkü yönetim işletmelerde insan ile ilgili bir konudur. İnsan ilişkileri ve davranışları birinci derecede önemlidir.

Genel anlamda yönetim sürecini sınıflandıracak olursak, bunlar (Ersan 1987: 15);

- a) Karar verme,
- b) Planlama,
- c) Organize etme,
- d) Emir verme,
- e) İletişim,
- f) GÜdüleme,

- g) Koordinasyon,
- h) Personel yönetimi,
- i) Hizmet içi eğitim,
- j) İnsan ilişkileri,
- k) Bütçeleme,
- l) Denetim ve değerlendirme

olarak belirtilebilir.

Seyahat acentelerindeki yönetim süreci genel yönetim sürecinden pek farklı değildir. En önemli ayırt edici özellik, seyahat acentelerinin bir hizmet işletmesi olmasından ileri gelmektedir. Yönetim süreci, acentelerin değişik faaliyetlerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

Genel olarak seyahat acentelerinde yönetim konusundaki ortak hedefler şu şekilde belirtilebilir;

- Sağlam finansman kaynaklarıyla yumuşak-esnek bir yönetim planları hazırlamak,
- Yönetimi iyi bilmek ve işgörenlerin yönetime katılmasını sağlamak,
- Etkin satış teknikleri geliştirmek,
- Mesleki beceri ve tekniklere sahip olmak.

Yönetimin kalitesi bir seyahat işletmesinin başarısının gerçek anahtarıdır. Turizm işletmelerinde yoğun rekabet, yenilik hayatı bir önem arz etmektedir. Fakat bugünkü ekonomik koşullarda, başarılı bir yönetim, yenilikten çok daha önem kazanmaktadır. Bu nedenle bir seyahat işletmesinde başarılı yönetim, işletmenin geleceği açısından ilk planda gerekli olmaktadır (Hacıoğlu 1993: 118).

2. VERİMLİLİK KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ ÖNEMİ

Bugüne kadar verimlilikle ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

OECD'nin yaptığı tanımlamaya göre verimlilik, üretim miktarının üretim faktörlerinden herhangi birine oranıdır.

Lawror'a göre verimlilik; çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür (Baş, Artan 1991:36).

Avrupa Verimlilik Ajansı (EPA) verimliliği iki ayrı yaklaşımla tanımlamıştır (Erbesler 1984: 4).

1. Verimlilik, her üretim faktörünün etkin kullanılma derecesidir.
2. Verimlilik, bir düşünce biçimi, bir tutumdur. Herşeyin yarın, bugünden daha iyi yapılabileceğine inanmak ve bu inanç doğrultusunda sürekli gelişme göstermektir. İnsanlığın gelişmesi için sürekli çaba göstermek ve bu amaçla ekonomik etkinlikleri değişen koşullara yeni yöntem ve teoriler deneyerek uyumlandırma çabasıdır.

Verimlilik kavramı çok uzun zamandan beri kullanılmasına karşın, bugüne kadar yapılan verimlilik tanımlarında tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Ancak yapılan tüm tanımların ortak özelliği verimliliğin, belirli bir zamanda üretim faktörlerine ve özellikle işgücüne isabet eden üretim miktarı olarak kabul edilmesidir (Doğan 1987: 19).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi verimliliğin ekonomik olduğu kadar insanı ilgilendiren toplumsal boyutu da bulunmaktadır (Yıldırğan 1996: 23).

Yapılan tanımlara göre verimlilik formüle edilecek olursa;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretimden Elde Edilen Çıktı Miktarı veya Değeri}}{\text{Üretimde Kullanılan Girdi Miktarı veya Değeri}}$$

veya

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \text{ şeklinde formüle edilebilir.}$$

2.1. Verimlilik Konusu ile İlgili Kavramlar

Literatürde ve günlük yaşamda, verimlilikle ilgili pek çok kavram yer almaktadır. Verimlilik ile birlikte, işletmelerde bir performans göstergesi olarak kabul edilen bu kavramlardan en çok kullanılanları etkinlik, etkililik, karlılık ve ussallık gibi kavramlardır.

İşletmelerin verimlilik derecelerini ortaya çıkarmak için sözkonusu kavramların da iyi tanımlanması ve aralarındaki ilişkilerin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

2.1.1. Etkinlik

Etkinlik, bir girdi unsurunun veya üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belirli tekniklerle (endüstri mühendisliği teknikleri vb.) saptanmış standartlara kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir (Baş, Artar 1991: 33).

Etkinlik kavramı örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini ifade eden bir kavramdır. Bu nedenle, etkinlik verimlilik kavramını da içine alan bir örgütsel başarı ölçüsüdür. Sözkonusu kavram örgüt içi ve dışı faktörlerle belirlenirken, verimlilik ise, daha çok teknik ve ekonomik faktörlere bağlı olmaktadır (Pazarcık, Çaygun 1985: 52).

Bir başka ifadeye göre etkinlik, işletmeye faydalı olacak çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığını anlatmaktadır. Yani elde edilen fiili değer, önceden belirlenen standart değerle karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans, faaliyetin etkinliğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baş, Artan 1991: 33).

Örnek: Bir işin standart düzeyde yapılmasına ilişkin standart süre 2 saat ise ve bu iş bir işgören grubu tarafından standart kalitede olmak üzere 3 saatte başarılsa etkinlik şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Değer}}{\text{Fiili Değer}} = \frac{2}{3} = 0.66 \text{ yani } \%66 \text{ dır.}$$

2.1.2. Etkililik

Etkililik ve etkinlik kavramları birbirleri yerine kullanılmakla birlikte birbirinden farklı kavramlardır. Etkinlik herhangi bir üretim faaliyetinde kullanılan amaçlarla yani girdiyle ilgilenirken, etkililik tam tersi amaçlarla yani çıktıyla ilgili bir kavramdır.

Etkililik, bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesinin bir ölçüsüdür (Oluç 1969: 16). Etkililiğin amacı, çıktıların mümkün olan bütün yollardan en yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi verimliliği de artırıcı yönde rol oynamaktadır.

Etkililiğin ölçülmesine şöyle bir örnek verebiliriz.

Etkililik= Gerçekleşen çıktı/Planlanan çıktı=80 Birim/100 Birim= % 80'dir

2.1.3. Ekonomiklik (İktisadilik)

Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oran olarak tanımlanabilir (Doğan 1987: 27).

Bir başka deyişle ekonomiklik, üretiminin satış tutarı ile bu üretimin maliyet giderleri arasındaki ilişkidir. O halde maliyet giderlerini sabit tutarak satış gelirlerini artırmak ya da satış gelirlerini sabit tutarak maliyet giderlerini düşürmek yoluyla ekonomiklik oranı artırılabilir.

Ekonomiklik, bir bakıma satışın veya üretimin karlılığı da sayılabilir (Oluç 1978: 83).

Ekonomikliliğin formülize edecek olursak;

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Üretimin Maliyet Giderleri} + \text{Kar}}{\text{Üretimin Maliyet Giderleri}} \text{ diyebiliriz}$$

2.1.4. Rantabilite

Rantabilite, belli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Oluç 1978: 83).

$$\text{Rantabilite} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} \text{ Şeklinde gösterilebilir.}$$

O halde rantabilite, kar ve sermaye gibi iki faktörün birbirine olan durumlarıyla ilişkilidir. Yani rantabilite oranının artırılması için, karın sabit tutularak sermayenin azaltılması ya da sermayenin sabit tutularak karın artırılması gerekir.

2.1.5. Ussallık

Ussallık, belirli üretim miktarını, asgari maliyetlerle üretmek veya verilmiş belirli üretim miktarını azami satış hasılatını sağlayacak biçimde satmaya çaba harcamaktır (Çakıcı 1989: 29).

Ussallık kavramını dar ve geniş anlamda tanımlamak mümkündür.

Dar anlamda ussallık;

Standartlaştırma, yalınlaştırma, makineleştirme ve usta işçi kullanma gibi hammadde ve malzemeden, enerji ve zamandan tasarruf sağlayacak önlemleri almaktır.

Geniş anlamda ussallık;

-Teknik bir organizasyonun daha iyi işlemlerini sağlamak amacıyla mükemmelleştirme,

-Tüm işletmenin veya bir bölümün düzenlenen imkanlarının yeterlilik derecesinin ve karlılığının daha iyi bir duruma gelebilmesi için yeniden örgütlenmesi,

-Kaynakların bilimsel araştırmalar sonucu akla en uygun ve en iyi sonucu sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Baş, Artar 1991: 63)

2.2. Verimlilik Türleri

“Verimlilik, üretimin üretim faktörlerine oranı olarak tanımlandığından, üretime katılan her bir üretim faktörünün verimliliği diğer bir deyişle kısmi verimlilik, ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi üretimde kullanılan faktörlerin tümünün de toplam verimliliği veya toplam faktör verimliliği ölçülebilir” (Doğan 1987: 22-23).

Toplam faktör verimliliği, genel verimlilik, toplam (global) verimlilik ya da toplam fiziksel verimlilik olarak adlandırılan verimlilik türü, şu şekilde formüle edilebilir.

$$\text{Toplam Fiziksel Verimlilik} = \frac{\text{Bir dönemde sağlanan üretimin fiziksel miktarı (çıktı)}}{\text{Bir dönemde üretim için kullanılan faktörlerin fiziksel miktarı (girdi)}}$$

Kısmi verimlilik hesaplamalarında kullanılan oranlamalara şu örnekler verilebilir.

$$\text{Hammadde Verimliliği} = \frac{\text{Üretimin fiziksel Miktarı}}{\text{Üretimde kullanılan Hammadde Miktarı}}$$

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Belirli bir sürede gerçekleştirilen üretim Miktarı}}{\text{Ürünün gerçekleşmesi için harcanan iş saatleri sayısı}}$$

$$\text{Büro Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (Miktar ve Kalite)}}{\text{Girdi (Miktar)}} \quad (\text{Gözlü 1992:45})$$

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Üretimin Fiziksel Miktarı}}{\text{Kullanılan Sermaye Miktarı}}$$

2.3. Hizmet Endüstrisinde Verimlilik

Hizmet işletmelerinde verimlilik konusuna geçmeden önce hizmet ve hizmet işletmesi kavramlarını tanımlamak faydalı olacaktır.

Hizmet; bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arzedilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar şeklinde tanımlanabilir (Dinçer 1994: 373).

Kotler (1980: 370)'e göre hizmet; bir grubun diğerine sunabileceği, özellikle herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir faaliyet veya yarar şeklinde tanımlanmaktadır.

O halde hizmet işletmelerini de, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak tanımlayabiliriz.

Hizmet işletmeleri çok çeşitlidir. Özellikle günümüzde ortaya çıkan çok çeşitli ihtiyaçlar hizmet işletmelerine de yenilerinin eklenmesini sağlamıştır.

Yüzlerce değişik türde hizmetin sunulduğu hizmet sektöründeki işletmeler için kesin bir gruplamaya gidilmesi oldukça güçtür. Ancak genel bir gruplama yapılacak olursa, bu sektördeki işletmeler aşağıdaki iş kolları içerisinde toplanabilir (Alpagan 1994: 36).

- Kişisel hizmetler (Kuru temizleme, berber vb. gibi),
- Ticari hizmetler (Muhasebe, Mali ve teknik danışmanlık gibi),
- Bakım ve onarım hizmetleri,
- Eğlence ve boş zamanları değerlendirme (rekreasyon) hizmetleri,
- Turizm hizmetleri (Konaklama işletmeleri, yiyecek işletmeleri, seyahat acentesi),

- Sağlık hizmetleri,
- Eğitim hizmetleri,
- Hukuk hizmetleri,
- Banka ve sigorta hizmetleri,
- Ulaşım ve iletişim hizmetleri.

Bütün bunların dışında vakıflar gibi kar amacı gütmeden topluma hizmet sunan örgütler de hizmet işletmeleri arasında yer almaktadır.

Günümüzde hizmet sektörü, giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir.

Son yıllarda hizmet üreten endüstrilerdeki istihdam oranlarında büyük artışlar görölmektedir. Gelişmiş ölkelerde toplam çalışanların yarısından fazlası hizmet sektöründe bulunmakta, gayri safi milli hasılanın yarısından fazlası hizmet sektöründen elde edilmektedir (Akdoğan 1981: 21).

2.4. Turizm İşletmelerinde Verimlilik

Turizm endüstrisini diğer endüstrilerden ayıran temel bazı özellikler vardır. Hizmetlerin fiziki olmayışları, dayanıksız ve depolama imkanının bulunmaması, heterojen olmaları ve hizmet işletmelerinin emek-yoğun nitelikleri turizm işletmelerinin başlıca özellikleridir.

Ayrıca diğer farkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Shetty, Ross 1985: 12).

- İmalat sektörünün çıktıları somut ve gözle görülür nitelikte olup hizmet sektöründe soyut çıktılar söz konusudur,
- İmalat sektöründe üretim teknolojisi, hizmet sektörüne göre daha sermaye yoğun yapıya sahiptir,
- İmalat sektöründe müşterilerin üretim sürecine seyrek olarak katılmakta olmasına karşın, hizmet sektöründe çok yaygındır.

Özellikle turizm işletmelerinin emek-yoğun olması ve emek maliyetinin giderler içinde önemli bir yer tutması, bu işletmeler açısından emek verimliliğini ve işletme verimliliğini önemli hale getirmektedir.

Yukarıda belirtilen hizmet işletmelerinin bu özelliklerinden dolayı verimliliğin artırılması büyük ölçüde emek verimliliğinin artırılmasıyla sağlanabilir. Ayrıca turizm işletmelerinde tüm girdi ve çıktıların ölçümünün zorluğundan dolayı işgücünün verimliliği genelde verimlilik kriteri olarak alınmaktadır (Okumuş 1992: 49).

Sağladığı istihdam olanakları ve G.S.M.H. içindeki payı gözönünde bulundurulduğunda turizm işletmelerinde sağlanacak verimlilik artışı ülke ekonomisine büyük fayda sağlayacaktır. Bu yüzden hizmet sektöründe verimliliği artırıcı çalışmalara gereken önemin verilmesi zorunlu hale gelmektedir.

Hizmet işletmelerinde verimlilik kriterleri, emek gücünün yoğunluğundan dolayı birbirinden pek farklı değildir.

Örneğin; sağlık sektöründe verimlilik genellikle yatak işgal oranıyla birlikte değerlendirilmektedir. Çünkü oldukça yüksek maliyetlerle kurulan hastanelerde boş kalan her yatak, hastane kaynaklarının verimli biçimde kullanılmasını engelleyecektir. Türkiye’deki hastanelerin çok büyük bir kısmı, kendilerine verilen bütçe ölçüsünde harcama yaparak hizmet sunmakta, ancak hiçbir şekilde fayda-maliyet-etkinlik analizi yapılmamaktadır. Oysa yapılan araştırmalar hastanelerin ekonomik açıdan çok verimsiz bir şekilde yönetildiklerini ve önemli boyutta kaynak israfına neden olduklarını kanıtlamaktadır (Tokat 1980: 132).

2.5. Seyahat Acentelerinde Verimlilik

Hizmet endüstrisi içinde, turizmin yarattığı ek gelir ve iş olanakları açısından özel bir yeri vardır.

Birleşmiş Milletlerin Dünya turizmi konulu 1991 Manila Konferansındaki deklarasyonda Turizm, “milletlerin sosyal, kültürel, eğitim ve ekonomik sektörleri ve onların diğer ülkelerle ilişkileri üzerinde direkt etkileri nedeniyle, milletlerin varlıklarını sürdürmeleri için gerekli bir aktivitedir” şeklinde ifade edilmektedir (Taner 1993: 56).

Ülkelerin gayri safi milli hasıllarında turizm gelirleri gittikçe daha önemli bir paya sahip olmaktadır. Turizm ve seyahat dünya ölçeğinde yılda 2 trilyon dolar hasılat ile en güçlü sanayilerden birisidir. Ayrıca başka sektörlerden sağladığı mal ve hizmetin değeri 1 trilyon doların üzerindedir.

Diğer yandan turizm endüstrisi, konaklama, yeme-içme ve seyahat ticareti alanında 45 milyon insanın doğrudan istihdam alanı olmuştur. 2000 yılında dünya turizminin 637 milyon kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir (Dallı 1992: 238).

Turizm, ülkemizde de her yıl artan sayısal gelişmelerle ekonomideki ağırlığı giddikçe hissedilen bir endüstri haline gelmiştir. 1996 yılındaki gelişmeler planlanan hedeflerin aşılabacağını göstermiştir. 1996 yılı Ocak-Temmuz döneminde Türkiye'yi 4.584.304. kişi ziyaret etmiştir. Geçen yılın aynı dönemine göre, toplam ziyaretçi sayısında % 13.7'lik bir artış görülmektedir.

Turizm endüstrisinin önemli bir kolu olan seyahat işletmeleri ve bunun bir parçasını oluşturan seyahat acentelerinde çıktının fiziksel olmaması nedeniyle, verimlilik ölçümünde nitelik, nicelikten çok daha büyük bir önem taşımaktadır.

Verimlilik tanımlamasını yaparken girdi olarak belirttiğimiz faktörler arasına ek olarak, yönetim, organizasyon, zeka, yaratıcılık ve çalışanların tutumları gibi faktörleri de katmak gereklidir. Çünkü turizm sektörünün emek-yoğun özelliğinden dolayı, bu tür kalitatif faktörler verimlilik üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır.

Seyahat işletmelerinin yapılarının çeşitli olmaları nedeniyle (dağıtıcı veya üretici, anonim şirketler, aile şirketleri vb) bir seyahat acentesinin verimlilik elemanlarını tam olarak tanımlayabilmek zor olmaktadır.

Kalite ve yönetim gibi faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisi gözardı edilemez. Bu yüzden verimliliğin kişi/ saat başına çıktı olarak ifade edilmesi yalnızca pratik açıdan bir rahatlık sağlamaktadır.

Verimliliği ön planda tutan acente yönetiminde üretilen ürünlerin çoğunun ölçülmesinin güçlüğünden dolayı, müşteri doyumu, imaj ve atmosfer gibi çıktıların ölçülmesi mümkün olmasa da, satılacak bilet, tur gibi doğru bir şekilde ölçülebilecek çıktıların tespit edilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentelerinde talebin değişkenliği, etkin rekabet şartları eldeki kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışılan büronun, makina ve teçhizatın ve işgücünün verimli şekilde kullanımı, maliyetleri düşürerek daha uygun rekabet imkanlarını sağlamaktadır. Seyahat acentelerinde verimlilik açısından en önemli hususlar, işgücü verimliliğinin sağlanması veya artırılması ve personele verimlilik bilincinin kazandırılmasıdır. Çünkü acentede bütün satışları yapan ve müşteri memnuniyetini sağlayacak olan acente personeli.

2.5.1. Seyahat Acentelerinde Genel Olarak Verimliliği Etkileyen Faktörler

Arazi ve binalar, makina ve teçhizat, malzeme ve insan gücü kaynaklarının kullanımı işletmenin verimliliğini belirlemektedir(İş Etüdü 1981: 10).

Yöneticiler, bu girdi unsurlarını en iyi şekilde planlama, organizasyon ve denetim ile değerlendirerek en verimli şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

Bir örgütsel sistem olan işletmenin sahip olduğu kaynakların birbirine göre önem dereceleri, işletmenin yapısı, bulunduğu ülke, kaynakların sağlanabilmesi ve maliyetler gibi faktörlere bağımlı olarak değişkenlik göstermektedir (Pamir 1984: 5).

Verimlilik, işçilikten, makinalardan ve diğer kaynaklardan daha iyi yararlanmak olduğuna göre, verimlilik sadece fabrikada değil, bürodaki masa başında, mağaza tezgahında, kısacası insanların bulunduğu ve yaşadığı her yerde ve her zaman geçerlidir.

Seyahat acentelerinde de bu yüzdendir ki verimliliği etkileyen faktörleri birkaç başlık altında sınırlamak mümkün değildir. Masa başında satışta görevli personelden tur rehberlerine kadar personelin bulunduğu her noktada, yerine getirilen görevlerin sayısal ve kalite açısından durumları birer verimlilik kriteri olarak ele alınabilir.

Aşağıda, seyahat acentelerinde genel olarak verimliliği etkileyen faktörler incelenmeye çalışılmıştır.

2.5.1.1. Çalışılan Ortamın (Büronun) Verimliliği

Büronun en temel işlevi; bir girişimin faaliyetlerini yönetmek ve bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlamaktır. Büro işletmenin veya iş örgütünün bilgi merkezidir. Büro faaliyetleri iki önemli boyut kazanmıştır. Bunlardan bir tanesi en yüksek verimliliğe en düşük maliyetle ulaşmak amacıyla büro sistemini oluşturan personel, teçhizat ve yöntemlerin ne olması gerektiğidir. Diğer ise, büro maliyetlerindeki hızlı artışı önlemek için gerekli çarelerdir.

İmalat sektörü ile hizmetler sektörü arasındaki farklar nedeniyle verimlilik kavramı da hizmetler sektörünün yapısına göre bazı farklılıklar içermektedir. Bu nedenle büro verimliliğini açıklamak için etkinlik ve iç etkinlik kavramlarını incelemek gerekmektedir.

Etkinlik, bir birim çıktı elde etmek için tüketilen iş veya kaynak miktarını ifade etmektedir. Bürolarda işgücü, malzeme veya hizmet maliyetleriyle ilgili olarak girdi miktarını azaltmak, aynı veya daha az miktarda girdi kullanarak satışlarda, tamamlanan evrak hacminde artışlar elde etmek suretiyle çıktı miktarında artış sağlamak etkinlik artışını ifade etmektedir.

İç etkinlik; büro içi faaliyetlerde tüketilen girdi miktarını gösteren bir ölçüttür. Örneğin, iş programlama, dosyalama, iş bekleme, bilgi arama, form doldurma gibi işlemlerde süre azalması, iç etkinlikte artışı göstermektedir.

Büro çalışmalarının sonucu olarak elde edilen büro verimliliğini şu şekilde formüle edebiliriz.

$$\text{Büro Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (Miktar ve Kalite)}}{\text{Girdi (Miktar)}}$$

Büro verimliliğinde gerçek anlamda bir iyileşme olabilmesi için sistemin uygulanması sonucu elde edilen çıktılarda iyileşme veya kullanılan girdilerde miktar veya maliyet azalmasının sağlanması gerekmektedir (Gözlü 1992: 31-47).

Seyahat acenteleri temel faaliyetlerini bürolarda gerçekleştirmektedir. Bütün satışların yapıldığı yerler bürolardır. Acente verimliliğini sağlamak ve artırabilmek için uygun bir büro sistemi geliştirmelidir.

Verimlilik, üretimde kullanılan faktörler ile elde edilen üretim arasındaki ilişki olarak ele alındığında, bu ilişkiyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek ilk etken, işletmenin konum yeridir. Çünkü acentenin amaçlarıyla uyumlu bir kuruluş yeri seçmesi, işletmenin kuruluş safhasında, faaliyet döneminde, maliyetlerini ve satışlarını hem fiziki hem de ekonomik anlamda etkileyecektir.

O halde uygun büro sistemleri ve kuruluş yeri seçimi bir seyahat acentesinin verimliliğini etkileyen önemli bir faktör olarak görülebilir.

2.5.1.2. Makina ve Teçhizatın Verimliliği

Elektronik alanındaki hızlı gelişme turizm alanında yeni değişiklikler meydana getirmektedir. 1974 yılından beri bilgisayar seyahat acentelerine girmeye başlamıştır.

Amerika ve Avrupa'daki bazı seyahat acenteleri bilgisayarla şu işlemleri yapmaktadırlar;

- Bilet satışları, kasa hesapları, üretim kontrolü, müşteri faturalarının kontrolü,
- İşletmenin genel muhasebesi ve kontrolü,
- Otellerde bir müşterinin faturası ve onun hakkında bilgilerin toplanması,
- Muhasebe dışı istatistiki bilgiler, verimlilik rasyoları, bütçe kontrolü.

Bilgisayarlar sayesinde büro işlemleri de çok daha kolay ve daha düşük maliyetlerle yapılmaya başlanmıştır.

Bilgisayarların seyahat acentelerinde satış amaçlı kullanımı yaygın hale gelmiştir. Bir seyahat acentesi, bilgisayarında aynı anda birden fazla paket tur programı hakkındaki bilgileri bulundurabilmektedir. Böylece müşteriye birden fazla program hakkında çok kısa sürede bilgi verebilmektedir.

Seyahat acenteleri rezervasyon ve bilet satış işlemlerini de bilgisayar kullanarak yapmaktadırlar (Hacıoğlu 1993: 120-122).

Gelişen bilgi sistemleri sayesinde acenteler bir çok bilgiye daha az masrafla ve daha kısa sürede ulaşarak verimliliklerini artırmaktadırlar.

2.5.1.3. İşgücünün Verimliliği

Verimlilik, “bir işçinin verimlilik ölçüsü olan belli bir zamanda yaptığı iş” olduğundan verimliliği incelerken zamanı göz önüne almak gerekir. İşgücü verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan ölçü belirli miktardaki kişi/saat’te elde edilen mal ve hizmet miktarıdır. Kişi/saat bir işçinin bir saatlik çalışmasıdır. İşgücünün verimliliği ile tek bir işçi tarafından tüketilen enerji ya da çabanın değil işgücünün ortalama iş verimi kastedilmektedir (İş etüdü 1981: 10).

Bir seyahat acentesinin sunmuş olduğu hizmetin kalitesini düşürmeden ve müşteri memnuniyetini sağlayarak en az personel ve en az işgücü maliyeti ile çalışması acentenin işgücünü verimli kullandığını göstermektedir. Acentelerde verilen hizmetler, daha çok işgücünün etkin ve başarılı çalışmasına dayanır. Seyahat acentelerinde verimliliği sağlamak ve artırmak

için çalışanların işletme amaçları doğrultusunda işbirliği içinde çalışmaları sağlanmalıdır.

Seyahat acentelerinde müşteri memnuniyetini arttırarak maksimum çıktı elde etmek, bu işletmeler için en ideal verimlilik durumudur.

Personel giderleri, seyahat acentelerinde %56'ya varan oranlarla en büyük gider kalemini oluşturmaktadır. Bu yüzden personelin verimli çalışması işletme verimliliğini büyük ölçüde etkileyecektir.

Şekil 1'de seyahat acentesinin maliyet yapısı verilmiştir.

Seyahat acentelerinde çalışan personel, endüstri işletmelerinde çalışan personelden sayıca az olabilir. Fakat seyahat acentelerinde çalışan personelin bazı temel özelliklere sahip olması gereklidir. Hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve eğitime sahip olmak, yabancı dil bilmek, sorunları kavrama ve çözme kabiliyetine sahip olmaları gerekir. Seyahat acentelerinin verimli çalışması ancak izlenecek iyi bir personel politikasının varlığına bağlıdır.

“Bir seyahat acentesi işletme açılmadan önce nitelik ve nicelik yönünden bir personel planlaması yapar. Acenteler, gerçek insan gücü gereksinimleri ile insan gücü maliyetlerini dengede tutacak optimal personel kullanma noktasını çok iyi dengelemek zorundadır” (Hacıoğlu 1993: 31). Bu denge sağlanırsa personel giderleri kontrol altında tutularak verimlilik sağlanabilir.

Şekil 1

Seyahat Acentasının Maliyet Yapısı (% olarak)

Harcama Çeşitleri	Dünya Ortalaması	Hollanda	İngiltere	F.Almany	Üretici	Dağıtıcı
	1			a		
Maaşlar	55.8	56	58	55	28.6	59.2
Kira	7.3	8	11	8	2.6	7.9
Telefon-PTT	7.0	5	5	8	(-)	(-)
Amortisman	2.7	(-)	(-)	(-)	8.3	1.9
Finansman giderleri	2.5	3	(-)	(-)	(-)	(-)
Reklam	6.4	6	2	3	10.1	4.4
Seyahat Harcamaları	3.8	3	(-)	(-)	(-)	(-)
Çeşitli giderler	14.5	12	15	12	41.2	10.5

(-) veriler yok.

Kaynak: Hacıoğlu, Necdet, Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1993: 119.

2.5.2. Seyahat Acentelerinde Verimlilik Ölçümü

Verimlilik ölçülmesi konusunda herkesin kabul ettiği belli bir şekil yoktur. Her işletme, kendi yapısına uygun verimlilik ölçüleri kullanmaktadır.

“Verimlilik ölçümüyle ilgili kavramlar ve yöntemler 1950’li ve 1960’lı yıllarda Solow (1959), Denisen (1967), Griliches ve Jorgenson (1967) gibi ekonomistler tarafından geliştirilmiştir. Girdi ve çıktıların gördükleri işleme göre değişik şekillerde verimlilik ölçümleri yapılabilir (Taner 1993, 65). Bu ölçümler;

- Tek tip girdinin (işgücü ve hammadde gibi) her ünitesi için olan çıktıyı veren tek faktör (kısmi) verimlilik oranı,

- Çıktı bütün tip girdilerin ağırlıklı toplamına bölerek bulunan toplam (genel) verimlilik oranı.

Literatürde toplam verimlilik oranı, tek faktör verimlilik oranına göre daha güvenilir bir verimlilik ölçümü sayılmaktadır.

Seyahat acentelerinde verimliliğin yalnızca kantitatif çıktılarla ölçülmeyeceği, kalitatif çıktılarla birlikte ele alındığında gerçekçi bir verimlilik ölçümüne ulaşılabileceği açıktır. Örneğin, aynı acentede bilet satışı yapan iki personelden birisi haftada 30 bilet satıyor diyelim. Diğeri ise 20 bilet satıyor diyelim. Birinci personelin ikincisine göre verimli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Müşteri memnuniyetini de göz önünde bulundurarak verimlilikten söz etmek daha doğru olacaktır.

O halde seyahat acentelerinde verimlilik tanımlanırken, nitelik göz önünde bulundurulmak kaydıyla, kişi/saat başına elde edilen çıktı şeklinde bir tanım yapmak daha doğru olacaktır.

Çıktılarda olduğu gibi, acentelerde girdilerin (işgücü, enerji, müşteriler gibi) ölçülmesi de zordur. Verimliliği iyileştirme çalışmalarında çıktılar girdilerin bileşimi olarak ortaya çıktığından yalnızca bir tek girdinin belirlenmesi yetersiz olacaktır. Ancak işgücü bütün çıktı yaratan faaliyetlerde bulunduğu ve maliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturduğundan, işgücü verimliliği yönetimin üzerinde durması gereken en önemli unsur olmaktadır.

BÖLÜM II

SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

1. SEYAHAT ACENTELERİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Turizm işletmeleri emek-yoğun çalışan işletmelerdir. Turizm endüstrisinde diğer endüstrilerde olduğu gibi üretime konu olabilecek, teknik ve somut bir ürün bulunmamaktadır. Üretime konu olan ürün ve sunulan hizmetler ise tamamen işletmeye özgü, personelin beceri ve yeteneklerine bağımlı olduğu için kolay kolay bir standardizasyon sağlanamamaktadır. Dolayısıyla personelden optimal ölçülerde verimlilik elde etmek mümkün olamamaktadır. Böyle olunca da personelin organizasyonu, seçimi, planlaması ve yönetimi, sözkonusu işletmelerin verimli çalışıp çalışmamasını birinci derecede etkilemektedir (Ağaoğlu 1992: 18).

O halde seyahat işletmelerinde verimliliğe ilişkin sorunları değerlendirirken, etken faktör olarak özellikle işgücüne dayalı faktörleri ele almak yararlı olacaktır.

Bir çok işletmede olduğu gibi, seyahat işletmelerinde de işgücü verimliliğini etkileyen faktörleri iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar;

- a) Genel Faktörler
- b) Özel Faktörler

Çalışmamızın bundan sonraki kısmında bu faktörleri ayrıntılarıyla incelemeye çalışacağız.

1.1. Genel Faktörler

1.1.1. İşletme Organizasyonu

Organizasyon kavramı, görüş açılarına göre değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

REFA öğretilerine göre işletme organizasyonunun tanımı şu şekilde yapılabilir (İş etüdünün temelleri 1988: 73).

“İşletme organizasyonu; işletmede ekonomik ve insana yaraşır olgu ve koşulları sağlamak amacıyla iş sistemlerinin planlanmasını, düzenlenmesini, yönetilmesini ve bunlar için gerekli verilerin saptanması işlerini kapsar.”

Bir başka tanıma göre organizasyon; ‘belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyetidir’ (Lundberg, Armatos 1983: 38).

İşletmelerin rantabl çalışmaları ve insanların daha verimli iş görmelerini sağlamak için, ilişkilerin çok iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu ilişkilerin, ast-üst olmak kaydıyla, esas itibariyle üç aşamada olduğu görülmektedir (Ağaoğlu 1992: 21).

1. Kişilerin teker teker dolaysız ilişkisi,
2. Ekip halindeki kişilerin birbirine olan dolaysız ilişkisi,
3. Aynı üste bağlı astların birbirine olan karşılıklı ilişkisi.

Bu ilişkiler, Graicunos teoremi ile şu şekilde formüle edilmektedir (Akat 1976: 147).

Bu ilişkiler, Graicunos teoremi ile şu şekilde formüle edilmektedir (Akat 1976: 147).

$$\text{İlişki sayısı} = "n" = (2^n/2 + n - 1) \text{ "n" = Çalışan kişi sayısıdır.}$$

İşgören sayısı arttıkça ilişkilerin yoğunluk kazanacağı bir ortamda bu ilişkilerin çok iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin organizasyon yapısı gerçeklere ve fonksiyonlara göre tespit edilmediği takdirde saptanacak en uygun işletme politikasının bile başarıya ulaşması mümkün değildir (Ağaoğlu 1992: 23).

Organizasyon çalışmaları yapılırken öncelikle dikkate alınması gereken unsur, organizasyon ile işletme karakterinin birbirine uyum göstermesi gerekliliğidir.

İşletmenin yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda değişik örgüt yapıları geliştirmek mümkündür.

Bu organizasyon türlerinden hangisinin, hangi işletme tipleri için daha uygun olacağı, bazı tavsiye ve önermeler olmasına karşın, çok açık ve net bir şekilde ortaya konulmamıştır. Bir diğer ifadeyle hangi organizasyon türünün ne tür işletmelere göre daha uygun olacağı konusunda bir standardizasyon aramamak gerekir (Ağaoğlu 1992: 27).

Organizasyonun işgücü verimliliğine etkisi üzerine H. Narbison'un yaptığı çalışmaların sonucuna göre; sermaye ve tabii kaynaklar sabit farzedilecek olursa, işletme organizasyonu işgücünün verimliliğini tayin eden

ana faktör daha iyi eğitim ihtiyacı üzerinde çok durulmuş olmasına rağmen, verimli bir organizasyonun daha çok başarı elde etme baskısı ve hareket serbestisi ile yakından ilgili bir husus olduğu tespit edilmiştir (Tuna, Ekin 1970: 159).

İşletmenin hedefleri ile organizasyon arasındaki çelişki, organizasyon büyüdükçe ve faaliyetleri çeşitlenip farklılaştıkça fazlalaşır. Dış çevresinde kargaşa yer alıyorsa üst düzeydeki yöneticiler arasında iş bölümü ve entegrasyon verimli çalışma koşulları için şart olur (Oral 1994: 117).

1.1.2. Personel Yönetimi ve Planlaması

Personel yönetimi; iş gücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, seyahat acentelerinde geliri de, gideri de yaratan insan unsurdur. Dolayısıyla bu unsurun iyi yönetilmesi, iş gücünü verimli kullanmakla eş anlamlıdır. Öte yandan iş gücünün verimli kullanılmasında , işletmenin verimli çalışıyor veya çalıştırılıyor olması anlamına gelecektir. Öyleyse, personel yönetimi, salt bu iş için oluşturulmuş bir personel müdürlüğü tarafından ele alınması gereken bir uğraş koludur ve dolayısıyla özel bilgi ve eğitim gerektirmektedir (Ağaoğlu 1992:64).

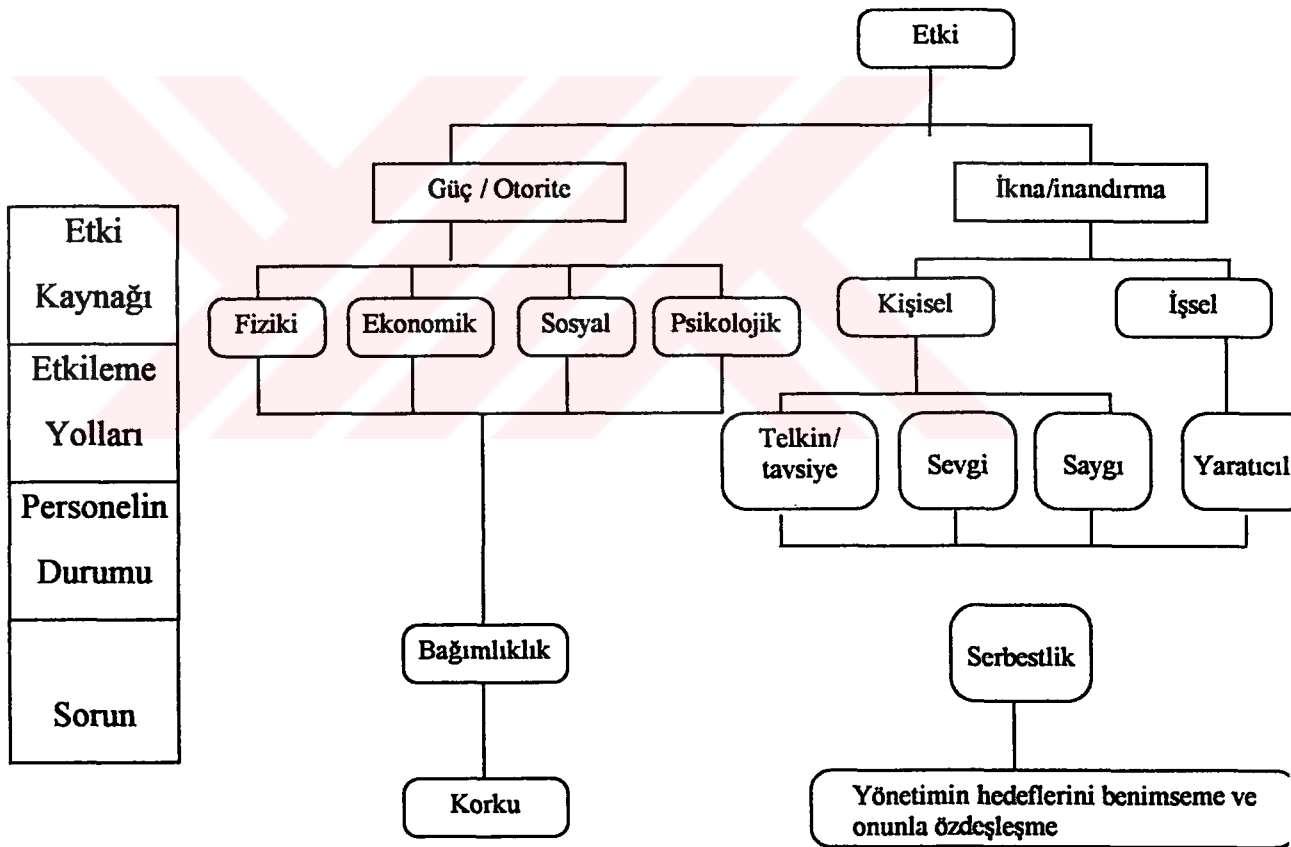
İşletmelerin personel departmanlarının önemli görevlerinden birisi, işletmede çalışacak personeli, sayı ve nitelik itibarıyla belli bir düzen içinde sağlamaktır. İşletmelerde bu amaçla yapılan planlama çalışmalarına insan gücü planlaması çalışmaları denir. İnsan gücü planlaması genel olarak, “Organizasyonların amaçları doğrultusunda, insan gücünden etkin ve verimli bir biçimde yararlanmak için gerekli insan gücü politikalarını formüle etmektir” şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle insan gücü veya

personel planlaması, uygun zamanlarda, doğru işlere doğru sayıda ve nitelikli personelin atanmasını sağlayacak ve insan gücü etkinliğini arttıracak plan ve programları hazırlamaktır.

Personel yönetiminin işgücü verimliliğini direkt olarak etkileyen bir faktör olduğu hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu durumu aşağıdaki şekil yardımıyla da açıklayabiliriz (Ağaoğlu 1992:85).

Şekil 2

Yönetimin Personele Etkileri



Kaynak: Kapsar, K. Unternehmung führung im Fremdenverkehr, (Bern: Verlag Paul Haupt, 1982)

Şekilde de görüldüğü gibi, insana değer veren (onu ikna eden) yönetim tarzı ile otoriter yönetm tarzı çalışanları farklı sonuçlara itmektedir. Birinin vardığı sonuç, korku ve dolayısıyla verimsizlik (korku unsuru, bazen

verimliliğe yol açabilmektedir. Ancak çoğu kez ve her fırsatta verimsizliğe yol açabilmektedir) iken bir diğerinin yarattığı sonuç ise, yönetimin hedeflerine sahiplenme güdüsüyle, doğrudan doğruya verimliliğidir.

İnsan gücü planlamasının, insan gücü verimliliğine giderek organizasyonun performansının artırılmasındaki katkısı oldukça fazladır. Bu katkı insan gücü planlamasının hemen hemen her aşamasında daha somut olarak açıklanabilir. Optimal kadroların saptanması ile insan gücü israfı önlenir ve verimlilik artırılabilir. Optimal kadrolar, optimal iş düzenine göre belirlendiğinden iş düzeninde öngörülen işi en iyi yapmak yöntemi, teknoloji düzeyi, iş yükü, yetki ve sorumluluklarının sağladığı verimlilik, doğal olarak dolaylı da olsa kadrolara yansıyacaktır (Saatçioğlu 1987:47).

Genel olarak seyahat acenteleri yönetimi, takip edilecek yönetim prensiplerini ve pazarlama kurallarını kapsar. Yönetimde başarılı olmak, turizm piyasasını tanımaya, bilgi ve tecrübeye sahip olmaya bağlıdır.

Amerikan seyahat acentelerine göre, çalışan personeli motive etmek ve işletme verimliliğini artırmak için 5 faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- İdare ve yönetim politikasına katılma,
- Çalışan ile iyi ilişkiler,
- Grup halinde çalışma alışkanlığı,
- İyi, rahat çalışma koşulları,
- Doyurucu bir ücret verilmesidir.

Seyahat acentelerinde yönetim temelini insan faktörü oluşturur. Standart bir yönetim şekli belirlemek seyahat acentelerinde oldukça zordur.

Yöneticilerin en önemli özelliği, liderlik ve beşeri ilişkiler konusunda uzmanlığa sahip olmalarıdır. Seyahat acentesi yöneticisinin her şeyden önce bir yönetim stratejisi saptanması gerekir. Türkiye'deki seyahat acentelerinde biçimsel olmayan organizasyonlara çok sık rastlanmaktadır. Bu nedenle yönetici yönetim sorumluluğunu paylaşmadan ziyade tek başına üstlenmektedir. Bazen karar verme yetkisine sahip olmamaktadır (Hacıoğlu 1993:122).

1.1.3. Sağlık ve Güvenlik Koşulları

Sağlık ve güvenlik koşullarının iyi olması iş görenin verimini ve iş doyumunu etkilemektedir. İş görenin uğrayacağı tehlikelerden arındırılmış olması, ortamda yeterli havalandırma, ısı şartlarının sağlanmış olması, fiziki gücünü, yeteneklerini en iyi şekilde kullanabileceği araç ve gereçlerle donatılmış olması iş görenin hem zorlanmasını azaltacak hem de verimini arttıracaktır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Arıhoğlu 1991:53).

İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği koşulları birlikte düşünülmektedir. Çünkü iş yerindeki bu koşulların iyileştirilmesi çalışanın sağlığına ve güvenliğine yönelik yürütülmektedir. Burada da amaç, çalışanın fiziksel ve ruhsal dengesinin korunması yoluyla iş gücünün verimliliğinde artışlar sağlamaktır.

İşçi sağlığı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan faktörlerin büyük bir kısmı şüphesiz iş yerlerindeki ortam koşullarından kaynaklanmaktadır. İşçi sağlığını etkileyen bu ortam faktörlerini fiziksel ve kimyasal olarak ikiye ayırmak mümkündür (Turan 1993:46-47).

Fiziksel faktörler arasında sıcaklık, nem, aydınlatma, gürültü, basınç gibi faktörlerden söz edilebilir.

Kimyasal faktörler ise, çalışma ortamına karışabilen ve çevrenin normal hayatla uygun kimyasal bileşimini az veya çok değiştiren faktörlerdir. Ortamın kimyasal yapısının değişimi, orada kullanılan veya bulunan kimyasal maddelerden ileri geldiği gibi (solventler, boyalar, çeşitli gazlar) bir takım fiziksel olayların sonucunda da oluşabilir.

Örneğin yeni boyanmış bir büronun boya kokusu veya çok gürültülü bir çevrede çalışmak acente personeli üzerinde olumsuz etki gösterecektir.

İşçi sağlığı ve işgüvenliğinin amaçlarını da şu üç başlık altında özetlemek mümkündür.

- Çalışanları korumak,
- Üretim güvenliğini sağlamak,
- İşletme güvenliğini sağlamak.

İş ortamının psikolojik koşulları ne kadar elverişli olursa olsun, insanlardan daha fazla verim alabilmek için fiziksel koşulların da insan onuruna yakışır, insanın hoşuna gidecek, yeterince sessiz ve aydınlatılmış, insan bünyesine uygun bir çalışma saati ve ritminde ayarlanmış, çalışma için

en uygun hale getirilmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde sadece temel gereksinimleri gerçekleştirilmiş olan bir toplumda bir takım işleri yaptırmak zor olacağı gibi, bu işlerde verim sağlamak da zor olacaktır (Boyacı 1991: 37).

Tüm işletmelerde olduğu gibi seyahat acentelerinde de sağlıklı ve güvenli bir iş hayatı verimliliğin temel koşuludur. Sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarını sağlayan acentelerde personelden yüksek verim beklemek olasıdır.

1.1.4. Ücret Sistemleri

İş Kanununa göre ücret; “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakten ödenen tutarlardır” (İş Kanunu 1971: Md 26).

Günümüzde ücret düzeyini belirlemek için ileri sürülen değişik kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerin başında verime göre ücret veya ihtiyaca göre ücret ilkesi yer almaktadır. Verime göre ücret, işçinin yaptığı işin değerine ve zahmetine göre ücret alması esasına dayanır. İhtiyaca göre ücret, işçinin belirli ihtiyaçlarını esas alan ve bu ihtiyaçları sağlayacak düzeyde ödeme yapılmasını öngören ücrettir. İyi bir ücret sisteminin her iki kriteri de içerdiği öne sürülmektedir.

Ücret-verimlilik ilişkileri, ücretin ekonomik rolü bakımından analiz edilirken ücretin sosyal rolü de gözden uzak tutulmamalıdır. Bir başka anlatımla ücret, işçinin yaşamını sürdürmesinin yanısıra, ülkenin yaşam düzeyine göre normal sayılabilecek bir yaşam sürdürmeye de imkan vermelidir (Oral 1994: 164).

anlatımla ücret, işçinin yaşamını sürdürmesinin yanısıra, ülkenin yaşam düzeyine göre normal sayılabilecek bir yaşam sürdürmeye de imkan vermelidir (Oral 1994: 164).

Bu amaçla geliştirilen bir çok ücret sistemi bulunmaktadır. Saat başına, parça başına, primli differansiyel, Taylor, Gantt, Halsey, Rowan, Bedaux, Dubrenil ücret sistemleri gibi.

Bunun yanında özellikle işçinin payını belirlemek gibi ortak bir özelliğe dayanan proporsiyonel ücret sistemleri de geliştirilmiştir.

Proporsiyonel ücret sistemlerine bir örnek Schuller'in 1930'lu yıllarda geliştirdiği modeldir. Schuller, bu yıllarda yaşanan aşırı üretim fazlalığına rağmen talep yetersizliği yaşanmasını, satın alma gücüyle üretim arasındaki uçuruma bağlamış, çare olarak da üretim ile yani verimlilikle satın alma gücü ve ücretler arasında doğru bir ilişkinin kurulmasını önermiştir. Buna göre;

$$\frac{\text{Ücret Hacmi}}{\text{Ciro Hacmi}} = K \text{ dır}$$

Bu formülle bulunan "K" değeri olarak bir oran belirlenir ve ciro hacmi arttıkça ücret hacmi de artırılarak bu oran sabit tutulmaya çalışılır.

Ücret sistemlerine bir başka örnek de Scanlon planıdır. Scanlon planına göre oluşturulan ücret formülünde, personelin verimliliği arttığı oranda ücretlerinin artışı öngörülmektedir (Olalı, Korzay 1989: 210). Scanlon planı üç ana prensibi esas almaktadır. Katılma sistemi, eşitlik sistemi, özdeşlik. Bu modelin uygulanmasında, acente yöneticileri, işletmenin performans oranını esas alırlar (Oral 1994: 166).

Scanlan Planının

$$\text{En Basit Oranı} = \frac{\text{Toplam Personel Maliyeti}}{\text{Toplam Üretimin Değeri}} \\ (\text{Performans Oranı})$$

O halde, Scanlon planına göre temel esas işgörenin verimlilik artışına katkıda bulunduğu oranda artan verimlilikten yararlandırılmasıdır.

Seyahat acentelerinin ücret politikaları çalışanların anlayabileceği bir açıklıkta olmalı ve işgücü verimliliğindeki değişmelere paralel olacak şekilde düzenlenmelidir. Acentelerde sabit ücret, belli zamanlarda, işletmenin karlı dönemleri sonunda prim ve çeşitli mükafatlarla desteklenmelidir (Hacıoğlu 1993: 132).

1.1.5. Çalışma Süreleri

Çalışma süresi, personelin yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmek için işverenin emrinde bulunduğu süredir. İşletmelerde teknolojik değişmelere ve iş koşullarına uygun olarak, günümüzde çeşitli çalışma saatleri programları düzenlenmektedir. Vardiya usulü çalışma ve esnek çalışma saatleri programlarının düzenlenmesinin temel amacı üretim kayıplarını en aza indirecek, üretim artışı sağlayacak, dolayısıyla işletmenin verimliliğini ve karlılığını yükseltecek çalışma süresi ve zamanını belirlemektir.

Turizm işletmelerinde de İş Kanununda belirlenen çalışma süreleri geçerlidir. Fakat turizm işletmelerinde bazı istisnai durumlar vardır.

Bunlar da; hafta, bayram ve resmi tatil günlerinde ki tatil izinlerinin, yıllık ücretli iznin sezonun yoğun olduğu dönemlerde kullanılamamasıdır.

Çünkü turizm endüstrisinde çalışan personelin esas çalışma dönemleri bu dönemlerdir.

Seyahat acentelerinin büro personeli dışındaki personelinin belli bir çalışma süresi ve standardı yoktur. Bunun nedeni ise turizm mesleğinin kendisidir. Örneğin tur düzenleyen bir seyahat acentesi,seyahat programının başlangıcından sonuna dek turu titizlikle programlamalı, gelen guruba verilecek tüm hizmetleri en iyi şekilde sunmalıdır:

Grubun otelden ayrılma saatinin gece yarısına denk getirildiğini düşünerek, tur sorumlusu veya rehber o saatte grubun yanında olmalıdır. Hava yolu ile gelecek veya gidecek gurubun transferi aynı şekilde pazar gününe veya gece yarısına denk gelebilir. Transferi yapacak personelin o saatte hava alanında olması gerekmektedir. Bu durumda bu kişinin ailesinden olumsuz tepkiler gelebilir. Kişinin aile düzeninin bozulduğu duygusuna kapılarak bu mesleğe karşı olumsuz düşüncelere sahip olma olasılığı doğabilir.

Bütün bu sorunlar seyahat acentelerinde işgörenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bunu iki nedene bağlayabiliriz. Birincisi, normalin üstünde bir süre çalıştığı için işgören bedensel ve zihinsel olarak yorulacak, bu da beraberinde yorgunluk, uykusuzluk gibi sonuçları getirecektir. İkincisi çok çalışmasına rağmen ücreti sabit kalırsa, ücret tatminsizliği yaşanacaktır. Sonuçta verimlilikte düşüşler meydana gelecektir.

1.2. Özel Faktörler

1.2.1. İş Bölümü

Seyahat acentelerinde birbiriyle bağlantılı birçok faaliyet yer almaktadır. Acentelerin ürünleri herhangi bir mal değil hizmettir. Hizmet ise üretildiği anda tüketilme özelliği taşımaktadır. Bu yüzden işlerin en ince ayrıntısına kadar bölümlere ayrılıp her bir küçük ayrıntıya belirli sayıda ve sorumlulukta personel verilmesi doğabilecek hataların en aza indirilmesi amacını taşımaktadır.

İş bölümü kavramını yönetim bilimi alanında ilk kullanan Frederick Winstow Taylor'a göre iş bölümü; "işlerin daha küçük parçalara bölünerek, bir tek kişinin işin tamamını yapması yerine uzmanlaşması, parçalar haline getirilmesi ve bir grup insan tarafından yapılması" şeklinde tanımlanmıştır (Ersan 1987: 48).

İş bölümü uzmanlaşmayı ve verimliliği arttırırken endüstrileşmenin gelişmesi de iş bölümünü arttırmıştır (Ersan 1987:48).

Seyahat acentelerinde de günümüz turistinin ihtiyaçları doğrultusunda sağlanan gelişmeler, bu işletmelerde ürün farklılaştırmasına ve çeşitliğe gidilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla birbirinden farklı ama aynı amaca yönelik bir çok hizmet çeşitli seyahat acentelerinde iş bölümünü zorunlu kılmaktadır.

1.2.2. İşbirliği

Hizmet işletmelerinde verimliliğe etki eden önemli faktörlerden biri de faaliyetlerin bir takım çalışması halinde bir grup dinamiği içinde yapılmasıdır.

Özellikle tur düzenleyen seyahat acentelerinde hizmet birbirini tamamlar nitelikte olduğundan, personelerası işbirliği ve koordinasyon verimliliği ve kaliteyi artırma açısından son derece önemlidir.

Örneğin müşterinin ilk karşılanmasında meydana gelebilecek bir aksaklık daha sonra hizmet verecek personelin de başarısını etkileyecektir. Çünkü müşteri, sunulan hizmetin her kademesinde doyum elde etmek ister.

O halde seyahat acentelerinde işbirliği, öncelikle müşteri doyumunu için gereklidir. Müşteri doyumunun yüksek olduğu bir işletmede, yüksek verimden ve yüksek kaliteden söz etmek yanlış olmayacaktır.

Seyahat acentelerinde işbirliğine gidilmesi hem personelin daha az yorulmasını sağlayacak, hem işlerinden doyum almalarını sağlayacak hem de verimliliklerini artıracaktır.

1.2.3. Dayanışma

Bir örgütün etkinliğini sağlamak ve yükseltmek örgütsel amaçlara götüren işlerin ekip halinde yapılmasına bağlıdır. Örgüt yapısının her biriminin takım niteliğine kavuşturulması ne denli gerçekleştirilebilir ise örgütün verimli olabilme olasılığı da o denli yüksek olacaktır (Başaran 1992:195).

Seyahat acentesinde hemen tüm işler bütünlük arz etmektedir. Bu yüzden bütünlük arzeden her iş için bir takım çalışması ve dayanışması gerekmektedir. Her bölüm kendi içinde ayrı bir dayanışma içinde çalışarak birbirleriyle kaynaşma, birbirine dayanışma, bağlanma gibi aşamaları geçerek, aşılacak hedeflere, yapılacak eylem ve işlemlere ilişkin bilgi sahibi olurlar ve güç birliği içerisinde yüksek bir başarı elde ederler.

1.2.4. İş Tatmini

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatminin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardından yer almaktadır. (Davis 1988.95)

Birey, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve yeteneği ile ilgili olan kısmını elde ettiği sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir. Arzu ve ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde, bireyde olumsuz bir takım tutumların beraberinde bir tatminsizlik ve uyumsuzluk görülecektir.

İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çok araştırmada birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak genel kabul görmüş kanı, iş tatmininin verimliliği artırıcı yönde etkisi olduğudur.

2.SEYAHAT ACENTELERİNDE DÜŞÜK VERİMLİLİĞİN GÖSTERGELERİ

Seyahat acentelerinde işgücü verimliliğini etkileyen genel ve özel faktörler yukarıda da belirtildiği gibi olumlu yönleriyle ele alınmıştır. Ancak

bu sayılan faktörlerin olumsuz yönleri söz konusu olduğunda bu kez iş gücü verimsizliğinden söz etmek gerekecektir.

Bilindiği gibi verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, seyahat acentelerinin başarı kriterini belirleyen iki önemli ölçüttür. Bu yüzden verimliliğin ve kalitenin artırılabilmesi için acente yöneticilerinin kalite düşüklüğü belirtilerini farkedebilecek yeteneklere sahip olmaları gerekir.

Personelin işe gelmemesi, geç kalmaları, iş kazaları, hızlı personel değişimi, grevler, huzursuzluk ve şikayetler, standart altı kalite ve üretim müşteri memnuniyetsizliği ve işletme ürününe olan talebin azalması işletmelerde düşük verimlilik ve kalite göstergeleridir (Okumuş 1993:759).

O halde seyahat acentelerinde düşük verim sadece üretim miktarındaki nicel azalış değil, kalitede de düşüşler olduğu anlamına gelecektir.

2.1. Niteliksiz Üretim

Turizm, endüstrisinin sektörel özellikleri verimlilik değerlendirmesinde de bu endüstrisinin işletmelerini diğer sektör işletmelerinden farklı kılmaktadır. Çünkü turizm endüstrisinde çıktının fiziksel olmaması, yani üretilenin bir mal değil hizmet olması nedeniyle verimlilik ölçümünde nitelik, nicelikten çok daha fazla önem taşımaktadır.

Bir ürünün kalitesini yalnızca onu birtakım nitelikleri değil, aynı zamanda tüketicilerin gereksinimleri de belirlemektedir. Bu durumda aynı niteliklere sahip bir ürünün iki ayrı tüketicinin gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir. Bu yüzden seyahat acentelerinde genel olarak

kabul edilebilecek bir kalite standardına ulaşılması gerekmektedir. Acentenin paket tur üretim sorumlu en az maliyetle ve başarılı bir tur organizasyonu hazırlayabilir. Ancak bu organizasyonda kaliteye ne kadar ulaşabilmiştir? Ya da standart bir kaliteye yaklaşmış olan bu tur ne kadar kaliteli bir tur yönetimi ile satışa sunulmuştur? Çıktının fiziksel ölçümü ancak kalite ile birlikte değerlendirilirse gerçekçi bir değerlendirme yapılabilir.

2.2. Kayıplar

Seyahat acentelerinde düşük verimliliğin bir diğer göstergesi de çeşitli açılardan meydana gelen ve birer maliyet faktörü olarak değerlendirilen kayıplardır. Bunları, emek kaybı, beceri kaybı ve zaman kaybı olmak üzere üç başlıkta incelemek mümkündür.

2.2.1. Emek Kayıpları

Seyahat acentelerinde hizmetlerin üretilmesinin insan gücüne dayandığı, çalışmanın değişik bölümlerinde belirtilmiştir. Emek-yoğun çalışan bir işletmede kayıpların daha çok emek kaybı olarak meydana geleceği açıktır.

Emek kaybının doğuşuna yol açan başlıca nedenler şunlardır (Olalı, Korzay 1989: 702).

- Yetersiz malzeme ve donatım cihazı,
- Yetersiz bir planlama,
- Yetersiz prosedür kullanılması,
- Gereksiz çalışmalar.

Nedeni ne olursa olsun, emek kaybının söz konusu olduğu bir işletmede aynı zamanda verim düşüklüğünden de söz edilecektir.

3.2.2. Beceri Kayıpları

İnsanların sahip oldukları yetenek ve becerilerini en iyi şekilde sergileyebilecekleri bir endüstri olan turizm endüstrisi, doğru ve etkin bir istihdam politikasıyla bu durumdan bir çok avantaj sağlayabilir. Özellikle kendi yetenekleri doğrultusunda ve ilgi alanına uygun bir işte çalışan personelin iş doyumunu ve verimliliğinin artacağı kuşkusuzdur.

Oysa yeteneklerine uymayan ve ilgi duymadığı bir işte çalıştırılan personelin beceri kaybı söz konusudur. Bu da bir verimsizlik göstergesidir.

Yanlış yerde yanlış kişilerin çalıştırılması verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2.3. Zaman Kayıpları

Seyahat acentelerinde bir diğer verimsizlik göstergesi de zaman kaybıdır.

Bir acentenin yoğun olarak faaliyette bulunduğu zamanlar bellidir. Özellikle tur düzenleyen ve pazarlayan acenteler için faaliyet süreleri turizm mevsimi ile sınırlıdır. Acente kısıtlı sürede en yüksek verimi almak için çalışacaktır. Bu esnada planlamada ve koordinasyon meydana gelen aksaklıklar, yanlışlıklar, müşteriye yetersiz ve gereksiz muamele, gecikmeler ve ihmal gibi nedenlerle zaman kayıpları meydana gelecek dolayısıyla verimlilik düşüşü yaşanacaktır.

2.3. Devamsızlık

Günümüzün işletme ve yönetim sorunlarının önemli olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır (Eren 1992:169).

Uygulamada birçok devamsızlık nedeninden söz edilmektedir. Bunlar yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi ve monotonluk, dönemsel faktörler, günlük çalışma süreleri, ücret miktarı ve ödeme biçimi, hastalık sigortası, çalışılan grubun yapısı gibi nedenlerdir.

Nedeni ne olursa olsun devamsızlık, işletmelerde düşük verimliliğin göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir. Çünkü devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, doğal olarak uzamalar meydana gelmektedir (Eren 1992: 174).

Seyahat acenteleri için devamsızlık çok daha önemli bir sorun olabilir. Örneğin planlanmış ve harekete hazır bir turun rehberinin gelmemesi acente açısından çok büyük sorun yaratacaktır. Ayrıca acentenin personelinden devamsızlık yapanların işleri diğer personele verilecek ve verim düşüklüğü yaşanacaktır.

2.4. Süreçlerde Kopmalar

Seyahat acentelerinde birçok iş birbirini takip etmekte ve belli bir süreç içerisinde yapılmaktadır. Ancak bazı nedenlerle bu süreçlerde kopmalar olabilir.

Bu nedenlerden bir tanesi hastalıklardır. Hastalık nedeniyle işinden ayrı kalan bir personel işine tekrar dönünceye kadarki süre içerisinde işinden kopması sözkonusudur. Tıpkı devamsızlıkta olduğu gibi bu kopmalar işgörenin verimliliğine olumsuz etki yapacaktır.

Bir diğer kopma nedeni de izinlerdir. Birçok iş kolunda olduğu gibi seyahat acentelerinde de uzun bir tatil döneminden sonra işbaşı yapıldığı ilk günler personelde bir isteksizlik, bir soğukluk, bir adaptasyon güçlüğü yaşanmaktadır. Bu dönem içerisinde personelden yüksek verim beklemek genellikle güçtür.

2.5. Engeller

Seyahat acentelerinde düşük verimliliğin bir başka göstergesi de işgörenin işletmede bir takım engellemelere başvurarak üretim ve kaliteyi olumsuz yönde etkilemesidir.

Beklentilerine karşılık bulamayan bir işgören, başta işi yavaşlatma, işi sabote etme gibi birtakım engellemelere gidebilir. İşte yaşanan hayal kırıklığına ya da istediğini alamamaya bağlanacak bu durum, başka birçok nedenle de açıklanabilir.

Örneğin; sendikaların işi yavaşlatma yada sabote etme yolunda bazı telkinleri olabilir. Ya da çalışma grubu içinde böyle bir karar alınabilir. İşgören de arkadaşlarından ayrı düşmemek için engellemelerde bulunabilir.

Bu nedenleri çoğaltmak mümkündür. Nedeni ne olursa olsun, her türlü işi engelleme faaliyeti acentede düşük verimliliğe yol açacaktır.

2.6. Personel Devir Hızı

Seyahat acenteleri turizm sektörüne uygun olarak mevsimlik özellik gösterebilir. Bu tür acentelerde ölü sezonda personelin büyük kısmı işten çıkarılmaktadır. Bu durumda verimliliği düşürücü etki yaratabilir. Çünkü acente personeli bazı yeteneklere sahip olmalıdır. Acente sezon başında, daha önce işten çıkardığı nitelikte personel bulmakta zorluk çekebilir. Yeni alınan personel iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayabilir. Bu da verimliliği düşürecektir.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE SEYAHAT ACENTELERİNDE ÖNEMİ

İş tatmini kavramı literatürde bir çok değişik tanımlama ile yer almıştır.

Keith Davis'e (1988:95) göre iş tatmini; "İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur."

Bir başka tanıma göre iş tatmini; "insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir"(Yüksel 1990:3).

Diğer bir tanıma göre ise; "işten elde edilen çıkarlar, işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşlarının varlığı ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur. İşgören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eserleri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için bir tatmin kaynağı olacaktır" (Eren 1992:41).

Gerek birey, gerekse örgüt açısından iş tatmininin önemi herkes tarafından kabul edilmektedir.

İşletmelerde iş tatminine artan ilginin nedenlerini dört grupta inceleyebiliriz. Bunlar;

1- Toplumların ekonomik gelişmeleriyle birlikte, belli bir sosyal statüye ulaşan bireylerin ihtiyaçları değişmiştir. Toplumsal değişimin diğer bir özelliği de bireylerin eğitim düzeylerinin yükselmesi, dolayısıyla beklentilerinin değişmesidir.

2. Toplumsal gelişmenin yanı sıra örgütsel gelişme de söz konusudur. Bu da işletmelerde mevcut iş, şekil ve gereklerinde değişimler ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler çalışanların bu gelişmelere ayak uydurmalarını sağlamak istemişlerdir. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi, yakın zamanlarda toplumsal sorumluluk şekline dönüşmüştür. Çalışanları işlerinden hoşnut kılmak yöneticilerin amacı haline gelmiştir. Bu da son zamanlarda özellikle sanayileşmiş bazı ülkelerde sözü edilen “Yaşam Niteliği” kavramına uygun bir gelişmedir. Bir toplumda yaşam niteliği yüksek tutulmak isteniyorsa iş tatmini konusu ihmal edilmemelidir.

3. A.B.D’de 1930’ larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikaların kurulması ve 1937’de “Wagner İşçi -İşveren Yasası” nın çıkarılması, toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanması da, o ülkede iş tatminine ilgiyi artırmıştır.

4. İşletmelerde örgütsel değişim, uygulama gereği ve yeniliğe direniş yeniliği kabul ettirme gereği iş tatmini, ayrı bir ilgi konusu yapmıştır (Baysal 1987:30).

İş tatmininin önemi ve önemsizliği konusunda çeşitli fikirler ileri sürülmektedir. Bazı yöneticiler iş tatmininin önemine inanırken, bazıları da önemsiz olduğunu vurgulamaktadırlar.

İş tatmini önemlidir diyen yöneticilerin gerekçeleri şu şekilde sıralanmaktadır.

1. İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler,
2. İş tatmini elde edemeyenler hiç bir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler,
3. İş tatmini elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğratar,
4. İş insan hayatının odak noktasıdır,
5. İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmasa da çalışmak isterler,
6. Birey açısından uğraşacak işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olmaktadır,
7. İş ve boş zaman birbiriyle yakın ilintidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir,

8. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur(Kaynak 1977:23).

İş tatmini birey açısından ele alındığında, sahip olduğu önem açıkça kendini gösterir. Kişinin arzu ve gereksinimleri çalıştığı örgütte karşılanabiliyorsa dengeli bir çalışma temposunu kazanacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenmeye yönelecektir. Doyurulmayan arzu ve gereksinimler bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluğuna neden olduğundan, iş tatminiyle açığa çıkmamış gerilimlerin boşaltılması mümkün olacaktır(Yıldırğan 1996:65).

İş tatmini, örgüt açısından da önemlidir. İş tatminine ulaşılan bir örgütte kişi ve onların oluşturdukları gruplar hizmet verdikleri kurumlar için dahi verimli olacaktır ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunabileceklerdir. Doyumsuz bir işgörenin devamsızlığı, işten ayrılması işten kaçması artmaktadır. Tatminle, gruplararası ilişkiler bir harmoni içinde yürüyecek örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek bir güçbirliği sistemi geliştirecektir (Telman 1988:116).

İş tatmini, özellikle hizmet sektörü olan seyahat acentelerinde daha büyük önem arzeder. Çünkü çok farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde iş tatmini sağlanmayan bir personelin verimli çalışması mümkün değildir.

3.1. Seyahat Acentelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bir örgütün başarısı, iş görenlerin verimliliği kadar, işlerinden duydukları tatminle de yakından ilgilidir. Örgütler, verimli olabilmek için çalışan insanları kendisine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve görev başarımı için motive edebilmelidir. Ancak bütün bunlar tek başına yeterli olmayabilir. Bu yüzden bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için çalışanların örgütün yönetim anlayışı, örgütsel ilişkiler, ödül sistemleri, yapılan işin kendisi vb. gibi konulardan tatmin olmaları da gerekmektedir.

İş tatmini faktörlerini, ekonomik, örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal olmak üzere üç ana grup altında inceleyebiliriz.

3.1.1. Ekonomik Faktörler

3.1.1.1. Tatmin Edici ve Adil Ücret

Belirli bir çalışma sonucu alınan ücretin, bireyin maddi ve manevi olarak tatmin edilmesi açısından yapılan işle eşdeğer ve dengeli olması gerekmektedir. Bireyin ücreti, aldığı eğitim, ünvan ve yeteneğe göre ayarlanmalıdır. Eğer bu sağlanamıyor ise, mutlaka bir tatminsizlik söz konusu olacaktır.

Ücret, işten duyulan tatmini etkileyen çok önemli değişkenlerden bir tanesidir. Çünkü işgören aldığı ücret ile geçimini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yüksek ücret, toplumda genellikle başarının ve tanınmanın simgesi olarak algılanmaktadır. Bu özellikleri ile ücret iş tatminini doğrudan etkileyen etmenlerden birisidir.

Personelin tatmin edici adil bir ücret beklentisi karşılandığı ölçüde işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi artırmaktadır (Oral 1994:170).

Seyahat acenteleri, istihdam ettikleri personelin özelliklerini dikkate alarak belirli bir ücret politikası belirlemektedirler. Maktu ücretler, belirli zamanlarda , işletmenin karlı dönemleri sonunda prim ve çeşitli mükafatlarla desteklenmektedir. Bugüne kadar, seyahat acentelerinde, otellerde olduğu gibi bir ücret sistemi geliştirilememiştir. Bu durumda ücret, yönetici ile karşılıklı görüşme sonucu tespit edilmektedir.

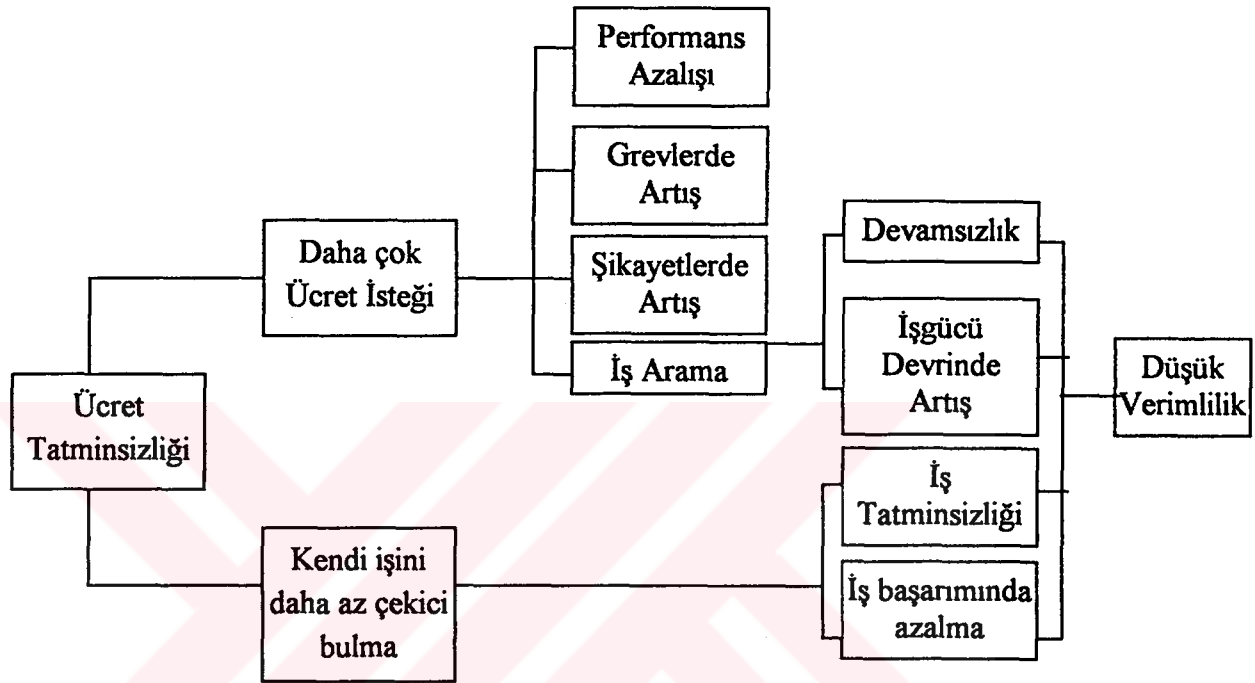
Seyahat acentelerinde hizmetin kalitesi, çalışan personelin aldığı ücrete bağlı görünmektedir. Yetersiz ücretler acentelerdeki sosyal barışı, çalışma huzurunu ve işletme verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Hacıoğlu 1993:138).

İş görenin aldığı gerçek ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücret arasındaki olumsuz fark, ücret tatminsizliği şeklinde ifade edilmektedir. Ücret tatminsizliği, daha yüksek ücret alma isteği ve kendi işini daha az çekici bulma nedenleri ile işgücü devir hızının yükselmesine, devamsızlığın artmasına, iş başarımının düşmesine, iş tatminsizliğinin artmasına neden olmaktadır.

Ücret tatminsizliğinin sonuçlarını Şekil 3’de görmek mümkündür.

Şekil 3

Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları



Kaynak: ATAAY, İ.D., İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, s. 140

3.1.1.2. Diğer Ekonomik Ödüller

İşletmelerin insanları güdülemede kullandıkları en güçlü motivasyon aracı paradır ve para, işletmeye yetenekli, personeli çekmede ve onları daha iyi çalıştırmada etkili olan araçtır. İşletmeler parayı iki biçimde kullanırlar. Birinci şekilde , başarılı personeli ödüllendirmede ikinci şekilde ise, ayırım yapmaksızın her personeli o işletmenin mensubu olmaları nedeniyle kamp, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği gibi sistem ödülleri vermede kullanırlar (Aktaş 1989:141-142).

Seyahat acentelerinde de bu tür ödüllendirmeler söz konusudur. Acentelerde çalışan personelin nitelikli personel olması gereklidir. Onun için bu personeli işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek için özendirici ücret sistemleri ve ödüllendirme sistemleri özellikle gereklidir. Bu tür uygulamalar daima personelin işini daha da çekici bulmasına ve maksimum tatmine ulaşmasına yardım edecektir.

3.1.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

3.1.2.1. İşte Yükselme ve Terfi

Terfi, bireyi çalışmaya sevketmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin etmektir. Eğer, işe alınan bir kimse iş yerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Eren 1993:151).

İş görenin işinde yükselmesi, onun kendisi için duyduğu özgüvenin artmasına neden olacaktır. Terfi etmenin başarılı olmak ile eşdeğer sayıldığı çoğu örgütte bu durum tatminin artmasına olanak sağlayacaktır.

Seyahat acenteleri personeli açısından terfi konusuna bakıldığında otel işletmelerindeki kadar fazla olmadığı görülür. Çünkü acentede çalışan personel sayısı nispeten azdır ve her personel kendi konusunda uzmanlaşmıştır. Yinede personel kendisini geliştirerek terfi imkanları bulabilir.

3.1.2.2. Uygun ve Çekici İş

Yapılan işin kendisinin iş tatmini üzerinde çok önemli rol oynadığı bir gerçektir.

Konu ile ilgili birçok araştırma personelin işlerinde heyecan verici noktalar bulabildikleri oranda tatmin sağladıklarını ortaya koymuştur.

Gerçekten de yapılan işi çekici bulmak ve haz almak başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Seyahat acentelerinde bu özellik kendini daha da hissettirmektedir. Çünkü bu sektörde yüz yüze ilişkiler söz konusudur. Özellikle büro personeli işlerini daha çekici hale getirmelidir ki iş tatmini sağlanabilsin.

Personel yaptığı işten gurur duymalıdır. İşte gurur duymanın göstergesi, personelin üretim faaliyetlerinin sonucunda insanların ihtiyaçlarına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürün kişiye gurur verir, doyum sağlar (Oral 1994:171).

Birey yaptığı işin maddesel özelliğinden dolayı gurur duymakla birlikte, çevreninde o işe karşı tutumları, onun iş doyumunu etkileyen iş dışı bir doyum faktörüdür. Örneğin bir kontuar (banko) şefi, işinin maddesel yönlerine karşı olumlu bir tutum içindedir; eğer bu banko şefi, yaptığı işin sıkıcı ve heyecansız bir iş olarak kabul edildiği bir ortamdan geliyorsa, bunun iş tatminine etkisi olumsuz olacaktır. Eğer birey yaptığı işin rahat, güvenli ve çekici bir iş olduğuna inanılan bir çevreden geliyorsa iş tatmini çok daha iyi olacaktır.

3.1.2.3. İş Tasarımı

İş tasarımı, hem insanlara, hem de örgütsel başarıya etkisi açısından işlerin içerik ve ilişkilerinin belirlenmesini anlatmaktadır (Davis 1988:310).

Bilimsel yönetim anlayışıyla gelişen iş tasarımı, başlangıçta küçük işlerde uzmanlaşma ve verimlilik üzerinde dururken, daha sonraları verimliliğe ulaşmak için tam bir iş bölümüne, katı bir hiyerarşiye ve iş gücünün standartlaştırılmasına yönelmiştir.

Ancak bu durum gitgide işgörenlerin işlerine olan ilgilerinin ve işlerden duydukları gururun azalmasına neden olmuştur. Sonuçta işgücü devri ve devamsızlık artarken kalitede düşmeler görülmüştür.

Klasik iş tasarımı olarak adlandırabileceğimiz bu çalışmalardan iki sonuç elde edilmiştir; 1) Klasik tasarım, insan gereksinimlerine yeterince dikkat harcamamaktadır. 2) İşçilerin de kendilerine özgü gereksinme ve hevesleri değişmektedir (Davis 1988:312).

İşleri insancıllaştırmaya verilebilecek en belirgin örnek, iş zenginleştirme çalışmalarıdır.

İş zenginleştirme , işleri insancıllaştırmak için gösterilen herhangi bir çabayı anlatmak için kullanılmaktaysa da, daha ödüllendirici olmaları için işlere bazı güdülüyecilerin eklendiği anlamına gelmektedir(Davis 1988:313).

İş zenginleştirmenin , sürekli tekrarlanan işlerde daha tatmin edici tutumlar oluşturmaya meyilli olduğu yolunda öneriler geliştirilmiştir. Bununla

birlikte Killoridge (1960), çalışanların daha az karmaşık olduğu için birim (küçük) görevleri tercih ettikleri saptanmıştır. Benzer bir çalışmada Killoridge (1961), devamsızlık, işgücü devri ve tekrarlanmalı iş arasında hiç bir ilişki olmadığını vurgulamıştır (Karaca 1994:75).

Ancak hizmet sektöründe monotonluk, personeli işlerinden uzaklaştırıcı bir faktör olabilmektedir. Basit bir işi sürekli yapmak insanlara sıkıcı gelebilir. Oysa bir hizmetin ilk talep edildiği andan, müşteri doyumunu görünceye kadar geçebilecek tüm evrelerinde rol almak bir personeli mutlu edebilir.

İş zenginleştirmenin sonucu, gerçekte gelişmeyi ve öz gerçekleştirmeyi (self-actualization) yüreklendiren bir rol zenginleştirmesidir (Davis 1988:313). Bunun sonucu olarak personel daha iyi başarı gösterir, daha çok iş tatmini sağlar ve kendini daha iyi gerçekleştirerek bütün yaşam rollerine daha etkili bir biçimde katılabilir.

3.1.2.4. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Personel için çalışma yerinin uygun sağlık koşullarına sahip olması, güvenilir fiziki koşullara sahip bir iş yerinde çalışmak ise bağımlılığın, işin sürekliliğinin, iş tahmininin ve verimliliğinin önemli bir unsurudur(Oral 1994: 170-171).

Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedensel ve

ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir (Özdemir 1989:54).

Isı, ışık, aydınlatma ve gürültü gibi iş ortamını doğrudan etkileyen etmenlerin yanında işyerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş tatminini etkileyen bir çalışma koşulu olarak kabul edilebilir. Özellikle, bütün çalışma süresini kapalı bir mekanda geçiren acente personeli için, iç mimari tatmin açısından daha da önem kazanmaktadır. Acentede kullanılan mobilya ve dekarasyon malzemeleri, renk ve şekil olarak özenle seçilmeli ve insanları dinlendirmelidir. Öyleki bir personel evinden çıkıp iş yerine geldiğinde huzur içinde çalışma ortamı bulabilmelidir.

3.1.3. Psiko-Sosyal Faktörler

3.1.3.1. Çalışma güvenliği

Güvenlik, bir çok araştırmacı tarafından, çalışanların iş tatminlerinin en önemli değişkeni olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte önemi, varlığından çok bir yerdeki yokluğundan kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, tatmini düşük olan bireyler arasında güvenlik endişesinin gereğinden fazla ortaya çıktığını göstermiştir(Karaca 1994:74).

Personelin uluorta veya yerli yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılamayacağına güven duyması, iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir etkidir (Oral 1994:170).

3.1.3.2. Gelişme ve Başarı

İş arkadaşları arasında ve işletme içinde bir rol oynayarak yükselmek isteyen kimseler, fikir ve eleştirilerin dinlenmesini isterler. Bu, onların başkaları tarafından takdir edilme ihtiyaçlarını tatmin edecektir.

Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan olarak sayılmak, anlaşılacak ve grup içinde yükselmek ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karaktere sahip olan kimseler, tatminsizlik ve şikayete yol açan ruhsal bir bunalıma itileceklerdir (Eren 1992:152).

Personelin bilgi düzeyi, becerisi ile dengeli bir iş görmesi, iş tatmininin ve verimliliğinin önemli koşullarından birisidir.

Seyahat acentelerinde gelişme ve başarı düzeyi müşteri doyumuyla da ölçülebilir. Turdan memnun kalan bir müşterinin yüzündeki ifade personele başarılı olduğu hissini verecek ve işinden daha fazla tatmin sağlayacaktır.

3.1.3.3. Değer ve Statü

Değer ve statüye ilişkin değerlendirmede göze çarpan bir gerçek, mesleki düzey yükseldikçe, doyum düzeyinin de yüksekliğidir. Farklı mesleki düzeylerin farklı gereksinimlerin doyumunu sağladığına yönelik bazı belirtiler vardır. Yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumda bulunanlardan daha fazla benlik doyumunu sağladıkları tahmin edilmektedir (Karaca: 1994:73).

Bunun yanında insanın doğasında yaptığı işin karşılığı olarak ücretin yanında takdir edilmek isteği de vardır. Kişiler örgüt içinde ve iş arkadaşlarıyla birlikteyken eleştirilerin dinlenmesini istemekte, bu da onların başkaları tarafından takdir edilme, değer verilme gereksinimlerini göstermektedir.

3.1.3.4. Sosyal İklim

Personel arasındaki ilişkinin niteliği de personelin iş tatminini etkileyecektir.

Personelin işyerine karşı tutumunun olumlu olması, işyerindeki ilişkilerin iyi olmasıyla bağlantılıdır.

Çalışanların kendi aralarında iyi ilişkiler içinde olması önemli olduğu kadar üst ve astlarla olan ilişkilerin olumlu olması da verimlilik açısından önemlidir.

Örneğin; bireye işyerinde insan olarak önem verilmeyip bir eşya muamelesi yapılması, yersiz ve mantıksız olan tayin ve nakil işleri , puantaj ve kronometre kontrolleriyle güvensizlik havası yaratılması ve devam ettirilmesi küçük de olsa verilen sözlerin yerine getirilmemesi, primlerin verilmesinde, puan takdirinde iş ve personel değerlendirme işlerinde küçük haksızlıklara yer verilmesi gibi davranışlar büyük şikayetlere yol açan tatminsizliklerdir (Eren 1992.152).

Bu açıdan seyahat acentelerinde yöneticiler yukarıda sayılan olumsuz davranışlardan kaçınmalı ve huzurlu bir iş ortamı yaratmaya çalışmalıdır.

3.1.3.5. Sendikalara Güven

Çalışanların kendilerini küçük veya büyük bir grubun üyesi olarak görmeleri hem olumlu hem de olumsuz etkilenme yaratmaktadır. Gulatı(1969), sendika üyesi olan ve sendika üyesi olmayan işçilerle yaptığı karşılaştırmalı çalışmada, sendikalı olan işlerde daha fazla baskı ve kaygı olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, işçiye sağlanan ekonomik çıkarların ve isteklerin sendika aracılığıyla daha rahat karşılanabilmesi, işçinin kendini güven içinde hissetmesine neden olmaktadır. Bu da kaygıyı azaltmada rol oynamakta, işçinin iş tatmininin arttırmaktadır (Güler 1990:56).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; işten tatmin sağlayamamak ile sendikaya üye olma arasında bir ilişki vardır. Çalıştıkları işyerine bağlılıkları az olan, yönetime katılma olanağı bulamayan, kendilerini yetenekli fakat işlerini doyurucu bulmayan, arkadaşları ve üstleriyle uyum sağlamada yetersiz olan işçiler sendikaya üye olmaktadırlar (Güler 1990:56).

Ancak üye olmak da iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya yetmeyebilir. Çünkü öncelikle personelin üyesi olduğu sendikaya ve onun yöneticilerine güven duyması gerekir.

Personelin, sendika yöneticilerine güveni, menfaatlerinin ve haklarının korunacağına olan inancı, personel tatminini arttırıcı yönde etki göstermektedir (Bingöl 1986:225).

3.2. Çift Faktör Kuramı

Bu kuram, Herzberg'in çalışmalarına dayanmaktadır. Herzberg ve arkadaşları işyerlerinde araştırmalar yaparak tatmine ve tatminsizliğe yol açan

etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, çalışanlardan önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişler, bu olaylara dayanarak kişide tatmine yol açan etmenleri tespit etmişlerdir. Daha sonra, aynı kişilerden bu kez içlerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek tatminsizliğe neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır.

Kurama göre, tatmine ve tatminsizliğe yol açan etmenler şöylece sıralanabilir;

Tatmine yol açan etmenler;

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Sorumluluk,
- İlerleme,

gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Tatminsizliğe yol açan etmenler ise;

- Yönetim,
- Gözetim,
- Çalışma koşulları,
- Ücret,
- Arkadaş ilişkileri,

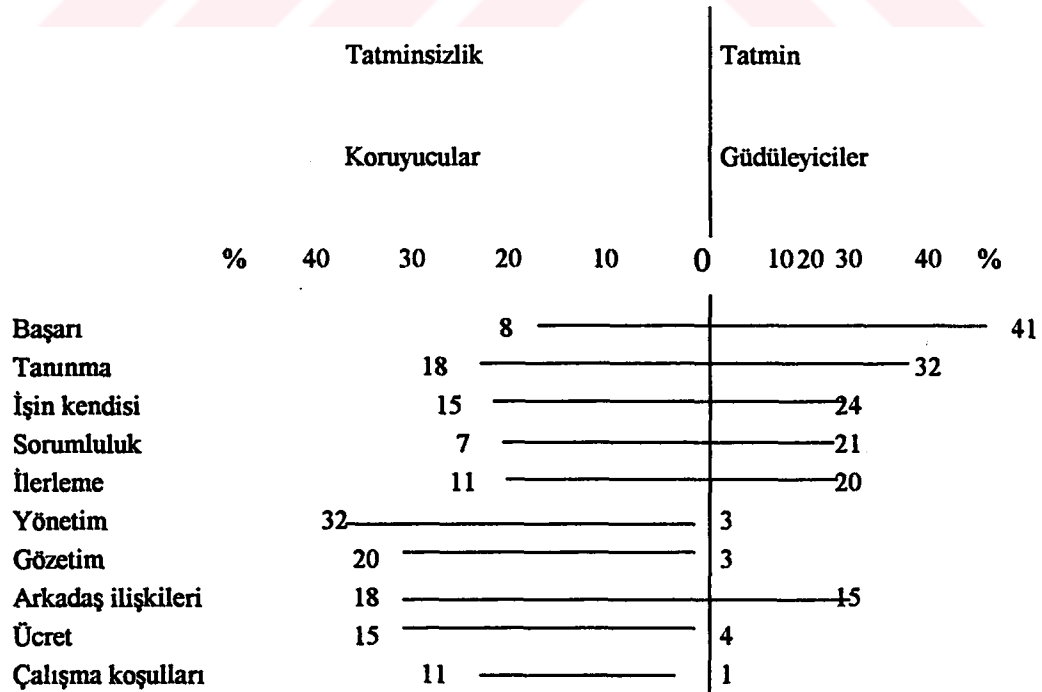
gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Herzberg, tatmine yol açan etmenlere “güdüleyiciler” tatminsizliğe neden olan etmenlere de “koruyucular” (sağlık etmeleri) demektir. Bu iki etmen grubu birbirinden tamamen ayrıdır. Çalışma ortamında güdüleyicilerin olması kişiye tatmin sağlarken, sağlık etmenlerinin olması kişiyi tatmine ulaştırmaz. Bunun tersi bir durumda yani çalışma ortamında güdüleyicilerin bulunmadığı durumlarda kişi tatmine ulaşamayacak, ancak tatminsiz de olmayacaktır. Sağlık etmenlerinin olmaması ise, kişiyi tatminsiz yapacaktır. Kısaca güdüleyiciler yalnızca tatmine, sağlık etmenleri ise yalnız tatminsizliğe neden olmaktadır (İncir 1985: 116-118).

Tatmine ve tatminsizliğe sebep olan faktörler Şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4

Tatmine ve tatminsizliğe sebep olan faktörler



Kaynak: İNCİR Gülten, Güdülenme Kurumlarına Toplu Bakış, Verimlilik, M.P.M. Yayın No: 1, Ankara, 1985, s. 117.

3.3. Yöneten ve Yönetilen Açısından İş Tatmini Taramaları

İş tatmini taramaları, hem yöneticiler hemde işgörenler açısından çeşitli yararlar sağlar.

İş tatmini taramaları öncelikle yönetim açısından faydalı sonuçlar verir. Bir tarama çalışması, işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu (gözetimciler, işgörenler, kurmay uzmanlar gibi) konularına açıklık kazandırmaktadır (Davis 1988:103).

İş tatmini taramaları ile yönetim, işgören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı elde etmiş olur.

İnsan emeğinin çok önemli olduğu seyahat acentelerinde de iş tatmini ile ilgili ölçümler oldukça önemlidir. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi, işinden doyum almayan bir işgörenin verimliliğinden ve hizmet ettiği müşterinin memnuniyetinden söz etmek zordur.

İş tatmini incelemelerinin bir başka yararı da işgörenlerin üstleriyle iletişim kurmasına yardımcı olmasıdır. Çünkü bu çalışmalar aracılığıyla, işgörenler, yalnızca yönetimin kafasındaki soruları yanıtlamak yerine, kendi kafalarındaki konuları üst düzeylere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim çok verimli olur (Davis 1988:103).

4. SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmelerde verimlilikle ilgili neden-sonuç ilişkisi incelendiğinde karşımıza genellikle iki kavram çıkmaktadır; işgücü devri ve iş tatmini. Gerçekten de bu iki olay verimliliğin hem itici gücü hem de sonucu olarak değerlendirilebilir.

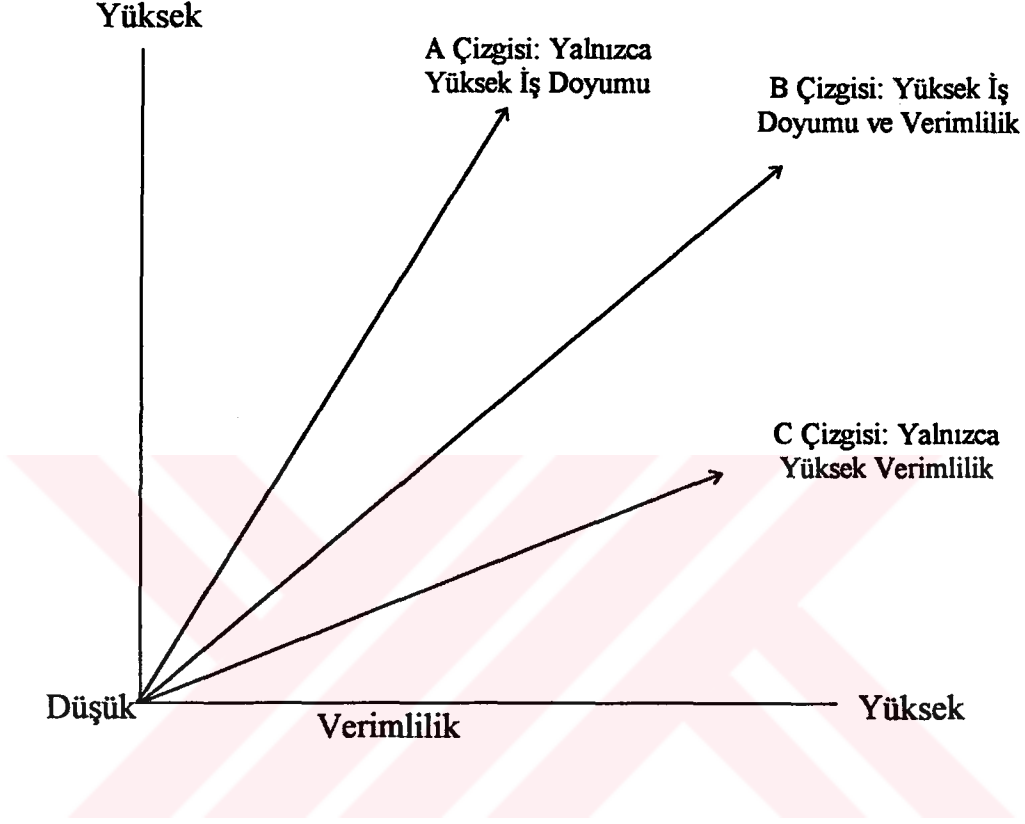
İş tatmini ile işgücü devri ve devamsızlık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bu değişkenler arasında kuvvetli bir bağ olduğu gözlemlenmektedir. Bir başka deyişle, iş tatmini düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlıkları fazla olacaktır. Bu durum işgücü devri için de aynıdır. İşinden tatmin olmayan bir işgörenin işini bırakma olasılığı daha fazladır (Cansever 1978: 60).

İş tatminsizliğinin bir sonucu olan işe devamsızlık olgusu da acenteler için son derece önemli bir sorun oluşturur. Çünkü acentelerde iş, insan gücüne ve işin sürekliliği prensibine göre düzenlenmiştir. Acenteler, sonucu devamsızlık olan iş tatminsizliğinin nedenleri üzerinde durmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Ancak işinden maksimum tatmin alan bir personelin yüksek verimlilikle çalışacağı varsayımı tek başına doğru değildir. Çünkü tatminli işçiler çok üretebilirler, az ya da orta derecede üretimde bulunabilirler. Tatmin-Verimlilik ilişkisi, işgörenin aldığı ödüller ve diğer bir çok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir (Oral 1994: 174).

İş tatmini ile verimliliğin genel ilişkisi Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5
İş Tatmini ve Verimliliğin Genel İlişkisi



Kaynak: DAVIS Keith, İşletmede İnsan Davranışı, (Çev.) Kemal Tosun ve diğerleri İstanbul, 1988, s: 9.

Şekilde de görüleceği üzere, iş tatmininin yüksek olduğu noktada verim düşük olabilmektedir. Aynı şekilde yüksek verim, iş tatmininin düşük olduğu noktada da sağlanabilmekte, ancak en uygun olan ve istenilen durum, B çizgisinde olduğu gibi yüksek tatmin ve yüksek verimliliğin bulunduğu noktada belirtilebilir.

BÖLÜM III

SEYAHAT ACENTELERİNDE VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Metodoliji

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, seyahat acentelerinde iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bir diğer amacı ise, seyahat acenteleri personelinin işlerine ne ölçüde bağlı olduklarını ve bu bağlılığı sağlayan motivasyon araçlarının araştırılmasıdır.

Yukarıda kısaca özetlenen amaçlar doğrultusunda şu bilgilerin derlenmesine çalışılmıştır.

- Seyahat acentelerinde çalışan personelin yaş, cinsiyet ve eğitim durumları,
- Personeli işe bağlayan ve uzaklaştıran unsurlar,
- İşlerine ne derece ilgi duydukları,
- İşlerinde doyum veya doyumsuzluğa neden olan faktörler.

1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Araştırma kapsamı Ankara metropolitan alanı içerisinde faaliyet gösteren A ve A geçici grubu seyahat acentelerinin personelini içermektedir.

Kapsamı A ve A geçici grubu seyahat acenteleri ile sınırlı tutmamızın nedeni; B grubu seyahat acentelerinin tur düzenlememeleri nedeni ile personel sayısının azlığıdır. C grubu seyahat acenteleri ise, sayısının azlığı nedeni ile (Ankara ilinde 15 adet) araştırmaya dahil edilmemiştir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak çalışma, öncelikle literatür taramasına dayandırılmış, daha sonra literatürdeki kuramsal bilgilerin, uygulamadaki ilde edilen sonuçlarla karşılaştırılabilmesi için anket tekniği uygulanmıştır.

Söz konusu araştırmada kullanılmak üzere, 23 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket formunun başında anketin kim tarafından ve ne amaçla yapıldığı açıklanmıştır. İlk bölümde deneklere ait kişisel bilgilerin istendiği sorulara yer verilmiş, ikinci bölümde de deneklerin işlerine karşı olan tutumları, bu tutumları etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri ölçülmeye çalışılmıştır.

1.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinin A ve A geçici grubu seyahat acenteleri personeli oluşturmaktadır. Her acenteden rastgele bir personel seçilerek anket uygulanmıştır.

2. ANKET BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

2.1. Genel Bilgiler

Ankara’da TÜRSAB’ın 15.03.1996 tarihinde yayınladığı “Türkiye Seyahat Acenteleri Rehberi” kaynak olarak alınarak, toplam 156 adet A ve A geçici grubu seyahat acentesi tespit edilmiştir.

Türkiye Seyahat Acenteleri Rehberinden alınan adreslerden A ve A geçici grubu seyahat acentelerinin hepsine gidilerek, yüzyüze görüşülmüştür. Bu görüşmelerde anket formu, personel arasından rastgele seçilen bir personel tarafından doldurulmuştur.

Ankete toplam 105 adet seyahat acentesi katılmıştır. Ankete katılma oranı %67’dir. Diğer seyahat acenteleri, verilen adreste bulunamamaları ve anketi cevaplamaktan kaçınmaları nedeniyle çalışmaya katılmamışlardır.

2.2. Anket verilerinin Sayısal Yorumlanması

Anket sorularına verilen cevapların değerlendirmesinde tablolardan ve yüzde oranlarından yararlanılmıştır.

Tablolardan yüzdeler yoluyla yararlanılmaya çalışılmıştır. bununla birlikte, anket çalışmasındaki bazı sorularda fresans(tekrar sayısı) analizi

uygulanmıştır. anket soruları analiz edildikten sonra çapraz tablolar yoluyla değişken değerlerinin birbiriyle ilişkileri (Örneğin; yaş, cinsiyet, eğitim, gibi demoğrafik bulguların, işle ilgili görüş, tutum, bağlılık ile ilişkisi) ele alınmıştır.

2.2.1. Örneklem Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki örneklem demografik özellikleri tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo:1 Örneklem Yaş Dağılımı

Yaş	n	%
18-24	13	12
25-31	88	84
32-40	4	4
Toplam	105	100

Ortalama Yaş=27,4

Tablo 1’de görüldüğü gibi, örneklemde yer alan personelin %96’sı 18-31 yaş grubu arasındadır. 31 yaşın üstündekiler %4 düzeyindedir. Bu durumda seyahat acentelerinde çalışan personelin gençlerden oluştuğu söylenebilir. Yaş ortalaması 27.4’tür.

Tablo:2 Örneklem Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Erkek	41	39
Bayan	64	61
Toplam	105	100

Araştırma örneklemini oluşturan personelin %61'i bayan, %39'u erkektir.(Tablo 2)

Tablo: 3 Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	n	%
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	23	22
Üniversite/Yüks.	82	78
Toplam	105	100

Tablo 3’de de görüldüğü gibi örneklemini oluşturan Personelin %78’si üniversite mezunu, %22’si lise mezunudur. İlkokul ve ortaokul mezunu personel bulunmamaktadır. Bu veriler de seyahat acentelerinde çalışan personelin eğitim durumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo: 4 Örneklemin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	%
Evli	21	20
Bekar	84	80
Toplam	105	100

Örneklemin %80’nini bekar, %20’sini evli personel oluşturmaktadır. Bu da seyahat acentelerinde çalışan personelin büyük kısmını, bekar personelin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, örneklemin % 61’inin 1-3 yıl arasında, % 30’unun da 4 - 7 yıl arasında turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. Tablo 1 incelendiğinde personelin genç olması ile, turizm sektöründe

çalışma süreleri arasındaki ilişki görülebilir. Bu durumda bulguların birbirleriyle tutarlı olduğu söylenebilir. Ortalama çalışma süresi 3.8 yıl olduğu görülür.

Tablo: 5 Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Turizm Sektöründe	n	%
1-3 yıl	64	61
4-7 yıl	31	30
8 yıl	10	9
Toplam	105	100

Ortalama Çalışma Süresi=3,8 yıl

Tablo :6 Örneklemin Şu Andaki Acentede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	n	%
0-2 yıl	86	82
3-5 yıl	11	10
6 yıl ve üstü	8	8
Toplam	105	100

Tablo; 6'da görüldüğü gibi örneklemin % 82'si şu anda çalıştıkları acentede en fazla 2 yıl çalışmaktadır. Örneklemin % 10'u 3-5 yıl arası, % 8'i ise 6 yıl ve daha fazla süredir aynı acentede çalışmaktadır.

Bu bilgilere bakarak, seyahat acentelerinde personel devir hızının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan anket uygulaması örneklemin hepsinin sigortalı olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışma saatleri günde 9-10 saattir.

2.2.2 Tüm Sorulara Verilen Cevaplarla İlgili Frekans (Tekrar Sayısı) Analizi

Tablo: 7 Şu Andaki İşin İlgili Alanına Uygunluğunu Belirleyen Değerler

Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygunmu dur?	Frekanslar	Yüzdeler %
Evet	89	84.8
Hayır	3	2.8
Bir başka işte daha mutlu ve başarılı olabilirim.	13	12.4
Toplam	105	100

Örneklemin % 84.8'i şu andaki işlerin ilgi alanlarına uyduğunu, % 2.8'i uymadığını belirtmiştir. %12.4'ü ise bir başka işte daha başarılı olacaklarına belirtmişlerdir.

O halde seyahat acentelerinde çalışan personelin ilgi alanlarına uygun işlerde çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Tablo: 8 Yapılan İşin Özlem ve Beklentileri Karşılama Durumunu Belirleyen Değerler

Yapılan İş Özlem ve Beklentilerinizi karşılıyor mu?	Frekanslar	Yüzdelere %
Evet	86	81.9
Hayır	19	18.1
Toplam	105	100

Örneklemin % 81.9'u yapılan işin özlem ve beklentilerini karşıladığını, %18.1'i ise özlem ve beklentilerini karşılamadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar Tablo 7'deki verileri desteklemektedir. Yani personelin büyük çoğunluğu ilgi alanına uygun bir işte çalışmakta ve özlem ve beklentileri karşılanmaktadır.

Tablo: 9 Özlem ve Beklentileri Karşılanmayanların Tatminsizlik

Nedenlerini Belirleyen Değerler

Sebepler	Frekanslar	Yüzdelere (%)
Ücreti düşük	11	57.9
İşim bana uygun değil	2	10.5
Çalışma koşl. olumsuz	5	26.3
Kendimi geliştirme ve işimde Yükselme imkanı yok	9	47.3

Yapılan işin özlem ve beklentilerini karşılamadığını belirten personelden bu sorunun cevaplanması istenmiştir. Örneklem, bu soruda birden fazla seçenek işaretlenmiştir. Bunun sonunda özlem ve beklentileri karşılanmayan personelin %57.9'unun ücreti düşük bulduğu, %10.5'inin işinin

kendisine uygun olmadığını belirttiği , %26.3'ünün çalışma koşullarını olumsuz bulduğu ve %47.3'ünün de kendini geliştirme ve terfi imkanı bulamadığı görülmektedir.

Tablo: 10 Alınan Maaşlara İlişkin Frekans ve Yüzdelere

Ne Kadar Maaş	Frekanslar	Yüzdelere(%)
5-10 milyon	10	9.5
11-15 milyon	12	11.5
16-20 milyon	23	21.9
21-25 milyon	27	25.7
26 milyon ve üstü	33	31.4
Toplam	105	100

Ortalama maaş=21,2 milyon

Tablo 10 incelendiğinde örneklemin %9.5'inin 5-10 milyon arası %11.5'inin 11-15 milyon arası, %21.9'unun 16-20 milyon arası, %25.7'sinin 21-25 milyon arası ve %31.4'ünün 26 milyon ve daha fazla maaş aldığı görülmektedir.

Tablo:11 Alınan Maaşın Zorunlu İhtiyaçları Karşılama Durumunu Belirleyen Değerler

Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılayabiliyor mu?	Frekanslar	Yüzdelere
		%
Evet	92	87.6
Hayır	13	12.3
Toplam	105	100

Örneklemin %87.6'sı maaşının zorunlu ihtiyaçlarını karşıladığını, %12.4'ü ise karşılamadığını belirtmiştir.

Tablo: 12 İşyerinde Başarılı Olan Personele Yönelik Ekonomik ve Sosyal Açılardan Ödüllendirme Çalışmalarının Varlığını Belirleyen Değerler

Ödüllendirme yapılıyor mu?	Frekanslar	Yüzde %
Evet	78	74.3
Hayır	11	10.5
Bazen	16	15.2
Toplam	105	100

Tablo 12 incelendiğinde acentelerin % 74,3'ünde başarılı olan personele yönelik ekonomik ve sosyal ödüllendirme yapıldığı, % 10,3'ünde ödüllendirme yapılmadığı ve % 15,2'sinde de bazen ödüllendirme yapıldığı görülmektedir.

Tablo: 13 Yapılan Ekonomik ve Sosyal Ödüllendirmenin Niteliğini Belirleyen Değerler

Ödüllendirme Şekli	Frekanslar	Yüzde (%)
Ücretli Ödüllendirme	82	78
İşte Yükselme	9	8.6
Tatil ile	79	75.2

Ekonomik ve sosyal açılardan ödüllendirme yapılan personele sorulan bu soruya birden fazla seçenekle cevap verilmiştir. Buna göre ödüllendirilen personelin % 78'i ücretli ödüllendirme, % 8.6'sı işte yükselme, % 75.2'si de tatil ile ödüllendirme yoluna gidilmektedir.

Tablo :14 İş Tatmini Olumlu Yönde Etkileyen Manevi Ödüllendirme Şekillerini Belirleyen Değerler

İş Tatmini Açısından	Frekanslar	Yüzdeler
Hangisi Daha Olumludur		%
İş Başarısının Övülmesi	61	58.1
Beğenilme	53	50.1
Kişiliğe Saygı	79	75.2
Yaratıcılık Yeteneğini	55	52.3
Kullanabilme imkanı		

Örneklemden bu soruda birden fazla seçenek işaretlenmesi istenmiştir. Tablo 14 incelendiğinde örneklemin % 75.2'sinin iş tatmini açısından kişiliğe saygıyı, % 58.1'inin iş başarısının övülmesini, % 52.3'ünün yaratıcılık yeteneğini kullanabilme imkanını ve % 50'sinin de beğenilmeyi daha olumlu bulduğu görülmüştür.

Buna göre iş tatmini açısından en çok istenilen davranışın kişiliğe saygı olduğu söylenebilir.

Tablo:15 Maaşın Yapılan İş ve Çalışmaların Karşılığı Olduğuna

Olan İnancı Belirleyen Değerler

Maaşınız Yaptığınız İşin	Frekanslar	Yüzdeler
Tam Karşılığı mı?		%
Evet	48	45.7
Hayır	57	54.3
Toplam	105	100

Örneklemin % 54.3'ü maaşının yaptığı işin ve çalışmanın tam karşılığı olduğuna inanmamaktadır. Tablo 11'e tekrar bakılacak olursa örneklemin % 87.6'sının maaşının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaya yettiğini belirttiği görülmektedir. Buna göre, personelin maaşının zorunlu ihtiyaçların karşıladığı fakat daha yüksek maaş beklentisi içinde oldukları söylenebilir.

Tablo:16 İşle İlgili Konularda Verilecek Kararlara Katılabilme**Durumunu Belirleyen Değerler**

İşiniz ile ilgili verilecek kararlara katılıyormusunuz?	Frekanslar	Yüzdeler %
Evet	48	45.7
Hayır	4	3.8
Bazen	53	50.5
Toplam	105	100

Örneklemin % 45.7'si işiyle ilgili verilecek kararlara katıldığını, % 3.8'i kararlara katılmadığını ve % 50.5'i bazen katıldığını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakarak acentelerde personelin kendi işleriyle ilgili kararlara genelde katıldığını söyleyebiliriz.

Tablo: 17 İşyerinde Kişisel Görüşlerini Açıklama İmkânı Bulabilme Durumunu Belirleyen Değerler

Kişisel görüşlerinizi Açıklayabiliyormusunuz?	Frekanslar	Yüzdeler %
Evet	78	74.3
Hayır	13	12.4
Bazen	14	13.3
Toplam	105	100

Örneklemin % 74.3'ü (78 kişi) iş yerinde kişisel görüşlerini açıklama imkanı bulabildiğini, % 12.4'ü (13 kişi) görüşlerini açıklama imkanı bulamadığını, % 13.3'ü (14 kişi) ise görüşlerini bazen açıklama imkanı bulabildiğini belirtmiştir.

Tablo: 18 Acente Faaliyetleri İle İlgili Müşterilerden Gelen Şikayet Oranlarını Belirleyen Değerler

Müşteri Şikayeti	Frekanslar	Yüzdeler
Gelmekte midir?		%
Evet	27	25.7
Hayır	78	74.3
Toplam	105	100

Tablo 18’de görüldüğü gibi örneklemin % 74.3’ü (78 kişi) acente faaliyetleri ile ilgili müşterilerden şikayet gelmediğini, % 25.7’si (27 kişi) ise şikayet geldiğini belirtmiştir. Müşterilerin acente faaliyetlerinde bu derece memnun olması uygulamada çok zordur. Oranların bu şekilde çıkması, acente personelinin bu soruya objektif cevap vermekten kaçındığını göstermektedir.

Tablo: 19 Müşterilerden Gelen Şikayetlerin Niteliğini Belirleyen

Değerler

Müşteri Şikayetleri Hangi Konularda Gelmektedir?	Frekanslar	Yüzdeler
		%
Rehberlik Hizmetlerinden	19	70.4
Acentede İşlemlerin Uzun Zaman Almasından	12	44.4
Acentede yeterli bilgi Verilmemesinden	7	25.9
Personelin İlgisizliğinden	3	11.1

Bu soruya bir önceki soruya (acente faaliyetleri ile ilgili müşterilerinden şikayet gelmekte midir?) “evet” cevabı veren örneklemin cevap vermesi istenmiştir. Örneklem, bu soruya birden fazla seçenek cevap vermiştir. Bu cevaplara göre, örneklerin % 70.4’ü (19 kişi) müşterilerin rehberlik hizmetlerinden de şikayeti olduğunu, % 44.4’ü (12 kişi) acentede işlemlerin uzun zaman almasından şikayet geldiğini, % 11.1’i (3kişi) personelin ilgisizliğinden, % 25.9’u (7 kişi) ise acentede personelin yeterli bilgi vermemesinden şikayet geldiğini belirtmiştir.

Bütün bu veriler acenteler için düşük verimlilik göstergeleridir.

Tablo: 20 Diğer Acentelerle Karşılaştırıldığında Acentenin Başarı

Durumunu Belirleyen Değerler

Sizce Acenteniz	Frekanslar	Yüzdelere
Başarılıdır?		%
Evet	82	78.1
Hayır	23	21.9
Toplam	105	100

Örneklemin % 78.1'i (82 kişi) acentelerini diğer acentelere göre başarılı göstermekte, % 21.9'u (23 kişi) ise diğer acentelere göre başarısız görmektedir.

Tablo: 21 Acentedeki Personel Sayısı-Başarı İlişkini Belirleyen

Değerler

Personel Sayısı İle İlgili	Frekanslar	Yüzdelere
Görüşleriniz Nedir?		%
Daha Az Personelle Aynı	37	35.2
Başarı Sağlanabilir		
Daha Başarılı Olabilmek İçin Daha	7	6.7
Fazla Personel Gerekir		
Personel Sayısı Uygundur	61	58.1
Toplam	105	100

Tablo 21 incelendiğinde, örneklemin % 58.1'inin (61 kişi) acentede çalışan personel sayısını uygun bulduğu % 35.2'sinin (37 kişi) daha az personelle aynı başarının sağlanabileceğini belirttiğini, % 6.7'sinin de (7 kişi) daha başarılı olabilmek için daha fazla personele ihtiyaç olduğunu belirttiği görülmektedir. Bu oranlar, acentelerdeki personelin genelde verimli çalıştığını ama verimsizlik sınırında olduğunu göstermektedir.

Tablo. 22 Personelin Yeteneklerini Tam Olarak Gösterebilme Durumunu Belirleyen Değerler

Yaptığımız İş Yeteneklerinizi	Frekanslar	Yüzdeler
Tam Olarak Göstermenizi Sağlıyor mu?		%
Evet	34	32.4
Hayır	71	67.6
Toplam	105	100

Seyahat acentelerinde çalışan personelin büyük çoğunluğu yaptıkları işin yeteneklerini tam olarak göstermediğini belirtmektedir. Bu soruya % 67.6 (71 kişi) oranında “hayır” cevabı verilmiştir. Örneklemin % 32.4’ü (34 kişi) ise yaptıkları işin yeteneklerini tam olarak göstermelerini sağladığını belirtmişlerdir.

Tablo: 23 Personel Devir Hızını Belirleyen Değerler

İşletmenizdeki Personel Devir	Frekanslar	Yüzdeler
Hızı İçin Hangisi Söylenebilir		%
Oldukça Yüksek	27	25.7
Oldukça Düşük	14	13.4
Normal	64	60.9
Toplam	105	100

Tablo 23’de görüldüğü gibi örneklemin % 60.9’u (64 kişi) personel devir hızının normal olduğunu, % 25.7’si (27 kişi) devir hızının oldukça yüksek olduğunu ve % 13.4’ü (14 kişi) ise personel devir hızının oldukça düşük olduğunu belirtmiştir. Bu verilerin tablo 6’daki verilerle uygun olduğu görülmektedir.

Tablo. 24 Personelin İşe Devam Durumunu Belirleyen Değerler

Personelin İşe Devam Durumu	Frekanslar	Yüzdeler
Nasıldır?		%
Tamamı Düzenlidir	79	75.2
Bir Kısım Devamsızdır	23	21.9
Büyük Bir Kısım Devamsızdır	3	2.9
Toplam	105	100

Örneklemin % 75.2'si (79 kişi) personelin tamamının işe düzenli olarak devam ettiğini, % 21.9'u (23 kişi) personelin bir kısmının devamsız olduğunu, % 2.9'u (3 kişi) ise personelin büyük bir kısmının devamsız olduğunu ifade etse de, iş tatminini yalnızca işe devama bağlamak yanlış olacaktır.

Tablo: 25 İş Ortamını Dostça ve Arkadaşça Bir Ortam Olarak

Tanımlayabilmeyi Belirleyen Değerler

İş Ortamınızı, Dostça ve Arkadaşça	Frekanslar	Yüzdeler
Bir Ortam Olarak Tanımlayabilirmisiniz		%
Evet	68	64.8
Hayır	5	4.8
Kısmen	32	30.4
Toplam	105	100

Tablo 25'e bakıldığında örneklemin % 64.8'inin (68 kişi) iş ortamını dostça ve arkadaşça bir ortam olarak bulduğu, % 30.4'ünün (32 kişi) kısmen dostça ve arkadaşça bulduğu ve % 4.8'inin (5 kişi) ise iş ortamını dostça ve arkadaşça bulduğu görülmektedir.

Tablo: 26 Çalışma Koşulları Hakkındaki Görüşleri Belirleyen

Değerler

İşyerinizdeki çalışma Koşulları Yer, Isı,	Frekanslar	Yüzdeler
Aydınlatma Gibi Yönlerden Elverişlimidir?		%
Evet	72	68.6
Hayır	9	8.6
Kısmen	24	22.8
Toplam	105	100

Seyahat acentelerinin müşteri ile yüzyüze olması gereği temiz ve bakımlı ortamlar olması, bu işletmelerdeki çalışma koşullarını yer, aydınlatma, ısıtma vb. gibi yönlerden elverişli kılmaktadır. Tablo 26'daki veriler de bunu doğrulamaktadır. Örneklemin % 68.6'sı (72 kişi) çalışma ortamını uygun görmekte, % 8.6'sı ise (9 kişi) çalışma koşullarını elverişsiz bulmaktadır.

Tablo: 27 İş Tatmini-Verimlilik İlişkisini Belirleyen Değerler

Sizce İşletmenizdeki İş Tatmini-Verimlilik İlişkisi Nasıldır?	Frekanslar	Yüzdelere
		%
İş Tatmini Arttıkça Verimlilikte Artar	89	84.8
İş Tatmini Verimliliği Etkilemez	16	15.2
Toplam	105	100

Örneklemin % 84.8'ine (89 kişi) göre, iş tatmini arttıkça verimlilik artmaktadır. % 15.2'sine (16 kişi) göre ise iş tatmini verimliliği etkilememektedir.

Tablo: 28 İşe ve İşletmeye Bağlılık Ölçüsünü Belirleyen Değerler

Yaptığınız İşe ve İşletmeye Ne Ölçüde Bağlısınız?	Frekanslar	Yüzdelere
		%
İşimi Seviyorum. Başka Bir İşletmede Çalışmam	41	39.1
İşimi Seviyorum. Fakat Daha İyi İmkanlar	51	48.5
İşimi Sevmiyorum. Başka Bir İş Bulsam Çalışırım	13	12.4
Toplam	105	100

Seyahat acenteleri personeli genelde işini sevmektedir. Fakat daha iyi imkanlar sağlayan bir başka acentede çalışma eğilimindedir. Tablo 28'e bakıldığında örneklemin % 48.5'inin (51 kişi) işini sevmesine rağmen daha iyi imkanlar sağlayan bir başka acentede çalışabileceği belirttiği gibi, % 39.1'inin (41 kişi) şu anki acentelerinde çalışmayı tercih ettikleri, % 12.4'ünün (13 kişi) ise işlerini hiç sevmedikleri görülmektedir. Bu veriler tablo 7'deki verilerle de uyusmaktadır.

Tablo 23'deki personel devir hızı ile ilgili veriler tablo 28 ile açıklanmaktadır. Seyahat acentelerinde personel işini sevmektedir. Fakat çalışmalarını karşılığı daha fazla maddi ve manevi tatmin beklemektedir. Bu da acenteler arası personel hareketini beraberinde getirmektedir.

Tablo. 29 İşte Memnun Eden Veya Olması İstenen Beklentileri**Belirleyen Değerler**

İşinizde Sizi Memnun Eden Veya Olmasını İstedığınız Beklentilerinizi Belirtiniz	Frekanslar	Yüzdeler %
Yapılan İşin Taktiri	94	89.5
Sosyal Olanaklar	92	87.6
Yüksek Ücretler	86	81.9
İş Güvenliği	78	74.2
Sorumluluk ve Yetki Alma	65	61.9
Kendini Geliştirme	57	54.2
Özel Hayata Saygı	54	51.4
Cazip ve Çekici İş	49	46.6
İyi İş Arkadaşlığı	45	42.8
Uygun Çalışma Koşulları	34	32.3
Ücret Adaleti	32	30.4
Adil Bir Disiplin Sistemi	25	23.8
Etkin İşletme Şartları	12	11.4

Örnekleme, işinde kendini memnun eden veya olmasını istediği beklentileri arasında en fazla, yapılan işin takdiri (94 kişi), sosyal olanaklar (92 kişi), yüksek ücret (86 kişi), iş güvenliği (78 kişi) ve sorumluluk ve yetki alma (65 kişi) seçeneklerini işaretlemiştir. Bu seçenekler işgörenin iş tatminine etki eden faktörler olarak da ele alınabilir.

2.2.3. Değişken Değerlerin Birbirleriyle İlişkilerini Belirleyen Çapraz Tablolar

Tablo: 30 Yaş ile Yapılan İşin Özlem ve Beklentileri Karşılama Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler

	Yaptığınız İş Özlem ve Beklentilerinizi Karşılıyor mu?				TOPLAM
	Evet		Hayır		
YAŞ	n	%	n	%	
18-24	6	46	7	54	13
25-31	77	87.5	11	12,5	88
32-40	3	75	1	25	4
					105

Tablo 30 incelendiğinde; 18-24 yaş grubu arasındaki personelin beklentilerinin karşılanma oranının % 46 olduğu görülmektedir. 25-31 yaş grubu arasındakilerin beklentilerinin karşılanma oranı ise % 87,5'dur. Bu durumda 25-31 yaş grubunun beklentilerinin karşılandığını söyleyebiliriz. Örneklemin % 82'si özlem ve beklentilerinin karşılandığını belirtmişlerdir.

Tablo:31 Yaş ile Maaşın Yapılan İş ve çalışmanın Karşılığı Olduğuna olan inanç Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler

	Maaşınız Yaptığınız İş ve Çalışmanın Tam Karşılığı mı?				TOPLAM
	Evet		Hayır		
YAŞ	n	%	n	%	
18-24	5	38,5	8	61,5	13
25-31	41	46,6	47	53,4	88
32-40	2	50	2	50	4
					105

25-31 yaş grubu arasındaki personelin, %46,6'sı maaşını yaptığı işin karşılığı olarak görmekte, % 53,4'ü ise, alınan maaşı çalışmalarının karşılığı olarak görmemektedir. Örneklemin %57'si maaşını yaptığı iş ve çalışmanın tam karşılığı olarak görmemektedir.

Tablo:32 Yaş ile İşe Olan Bağlılık arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler

	İşimi seviyorum, başka bir acentede çalışmam		İşimi seviyorum, fakat daha iyi imkanlar sağlayan bir acentede çalışırım		İşimi sevmiyorum, başka bir iş bulsam çalışırım		TOPLAM
YAŞ	n	%	n	%	n	%	
18-24	3	23	6	46.2	4	30.8	13
25-31	35	39.8	44	50	9	10.2	88
32-40	3	75	1	25	-	-	4
							105

Örneklemin 25-31 yaş grubu arasında olanların % 39.8'i işletmeye bağlıdır. % 50'si ise işini sevmekte fakat daha iyi imkanlar sağlayan başka bir acentede çalışabileceklerini belirtmekte, % 10.2'si ise işini sevmemektedir.

Tablo:33 Yapılan İşin İlgili Alanına Uygunluğu ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler.

Yaptığınız iş ilgi alanınıza uygun mudur?	Eğitim Durumu			
	Lise		Üniversite/Yüksekokul	
	n	%	n	%
Evet	14	61.0	75	91.5
Hayır	1	4.4	2	2.5
Bir başka işte daha mutlu ve başarılı olabilirim	8	34.6	5	6.0
TOPLAM	23	100.0	82	100.0

Örneklemin lise mezunu olanlarının %61'i (14 kişi), yaptığı işi ilgi alanına uygun bulmaktadır. Üniversite mezunu olan personelin ise %91,5'i (75 kişi) yaptığı işi ilgi alanına uygun bulmaktadır. Lise mezunu personelin %34,6'sı ise yaptığı işi sevmekte, fakat başka bir işte daha mutlu olacağını belirtmektedir. Bu verilere göre; üniversite mezunu olan personelin, lise mezunu personele göre, işlerini ilgi alanlarına daha fazla uygun bulduklarını söyleyebiliriz.

Tablo:34 İşle İlgili Verilen Kararlara Katılabilme Durumu ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler

İşle İlgili Verilecek Kararlara katılıyor musunuz?	Eğitim Durumu			
	Lise		Üniversite/Yüksekokul	
	n	%	n	%
Evet	8	34.8	40	48.8
Hayır	4	17.4	-	-
Bazen	11	47.8	42	51.2
TOPLAM	23	100.0	82	100.0

Örneklemden üniversite mezunu olan personelin %48,8'i verilen kararlara katılmakta, %51,2'si ise bazen katılmaktadır. Örneklemden lise mezunu olanların %47.8'i verilen kararlara bazen katılabilmekte, %34.8'i ise katılmamaktadır. %17.4'ü ise verilen kararlara hiç katılmamaktadır. Bu verilere göre; acente yöneticileri işle ilgili konularda üniversite mezunlarına daha fazla güvenmekte ve katılımlarını sağlamaktadırlar diyebiliriz.

Tablo: 35 İşe ve işletmeye Bağlılık Derecesi ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Değerler

Yaptığınız işe ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız?	Eğitim Durumu			
	Lise		Üniversite/Yüksekokul	
	n	%	n	%
İşimi seviyorum, başka bir acentede çalışmam	3	13.0	38	46.4
İşimi seviyorum, fakat daha iyi imkanlar sağlayan bir acentede çalışırım	12	52.2	39	47.6
İşimi sevmiyorum, başka bir iş bulsam çalışırım	8	34.8	5	6
TOPLAM	23	100.0	82	100.0

Örneklemin üniversite mezunu olan personelinin, genelde işi sevdikleri görülmektedir. Üniversite mezunu personelin %47.6'sı ise işi sevmekte, fakat işte kendilerine sağlanan imkanları yeterli bulmamaktadırlar. Lise mezunu personelin %13'ü işi ve işletmeyi sevmektedir. %52.2'si işi sevmekte, fakat işletmeye bağlı görünmemektedirler. Lise mezunu personelin %34.8'i ise işi ve işletmeyi sevmemektedirler.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmanın uygulama alanı olarak Ankara ilindeki A ve A geçici grubu seyahat acenteleri seçilmiştir. Seyahat acentelerinin Türkiye genelinde İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yoğunlaştığı düşünülürse, Ankara’da yapılan bu araştırma Türkiye genelinde bir değerlendirme ölçüsü olarak kabul edilebilir.

Uygulama sonrasında seyahat acenteleri yöneticileri ile görüşülmüş ve çalışmanın amacı anlatılmıştır. Acente yöneticileri uygulamaya olumlu yaklaşmış ve yardımcı olmuşlardır.

Uygulama alanı içerisine alınan bazı seyahat acentelerinin adreslerinde bulunamaması ve bazı acentelerinde anketi cevaplamaktan kaçınmaları uygulamanın Ankara’daki tüm seyahat acentelerini kapsamasına engel olmuştur.

Yukarıda sayılan bu olumlu ve olumsuz yönlerine rağmen bu çalışma ile seyahat acentelerinde iş tatmini ve verimlilik ilişkisine ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler yardımıyla tablolar oluşturulmuştur ve konu yüzde oranlarıyla daha açık anlatılmaya çalışılmıştır.

Tablolar yardımıyla açıklanan bulguların, aşağıdaki sonuçları ortaya çıkardığı görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki seyahat acenteleri personelinin büyük çoğunluğu (% 84) 25-31 yaş grubu arasındadır. Bu sonuç, seyahat acentelerinde çalışan personelin genç yaştaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Seyahat acentelerinde çalışan personelin kadın ağırlıklı olduğu ortaya çıkmıştır. Anket verilerine göre personelin % 61'i kadın, % 39'u erkektir.

Araştırma örnekleminin eğitim durumuna bakıldığında % 78 oranında üniversite-yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Örneklemin % 23'ü ise lise mezunudur. Bu verilere göre seyahat acenteleri personelinin eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya göre örneklemin % 80'ni bekardır. Bu oranın, bu denli yüksek olması personelin gençlerden oluşmasıyla izah edilebilir.

Örneklemin % 82'si şu andaki çalıştıkları acentede en fazla 2 yıldır çalışmaktadır. Bu veri seyahat acentelerinde personel devir hızının yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın örnekleminin büyük çoğunluğu (% 84.8) işlerinin ilgi alanına uygun olduğunu belirtmişlerdir. Örneklemin % 81.9'u ise yaptıkları işin özlem ve beklentilerin karşıladığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğu, çalışma koşullarını yer, ısıtma, aydınlatma gibi fiziksel yönlerden elverişli bulmakta, iş ortamını dostça ve arkadaşça bir ortam olarak görmekte, genelde ücretlerinden memnun olmakta ve acentede fikirlerini söyleme imkanı bulabilmektedir. Bütün bu veriler örneklemin iş doyumunu artırıcı etkenler olarak değerlendirilebilir.

İş tatminini artırıcı etkenlerin genelde yeterli olmasına rağmen, örneklemin % 61 oranında çoğunluğu başka bir acentede çalışabileceğini belirtmiştir. Bu sonuca göre, acente yöneticilerinin yüksek verim ve işe bağlılığı sağlamak için başka tedbirler alması gerekliliğini ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknoloji ve gelişen işletmecilik anlayışı içerisinde, verimlilik kavramı gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Günümüzde verimlilik kavramı, işletme karlılığı ve iyi koşullarda çalışabilmek için, işletme ve birey açısından vazgeçilmez bir hedef halini almıştır.

İşletmeler açısından ele alındığında verimlilik kavramı; yüksek karlılık, maliyetlerin düşürülmesi ve süreklilik anlamına gelmektedir.

İşgörenler açısından ele alındığında ise; daha iyi çalışma koşulları, yüksek ücret, statü ve değer kazanma ve çalışma mutluluğunu ifade etmektedir.

İş tatmini kavramı, işgörenler açısından, verimliliğe giden yolun başlangıcı haline gelmiştir. İşinden yüksek tatmin alan işgören verimli çalışmaktadır. Bu nedenle, yüksek verimliliği amaçlayan yöneticilerin, işgörenin iş tatminini artırıcı önlemleri almaları zorunlu hale gelmiştir.

Günümüzde ülke ekonomisine katkısı gün geçtikçe artan turizm endüstrisi ve bu endüstrinin bir kolu olan seyahat acenteleri, verimlilik konusuna çok daha fazla önem vermek zorundadır. Turizm endüstrisinde yaşanan yoğun rekabet ortamı, talep esnekliğinin yüksek oluşu ve kalitenin ayırt edici bir kriter olması, acentelerin verimlilik konusuna daha fazla önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir.

Seyahat acenteleri için temel verimlilik kriteri, kalite ve müşteri memnuniyetidir. Bu verimlilik kriterlerini sağlayacak olan, acentedeki bütün faaliyetleri gerçekleştiren ve müşteri ile yüzyüze gelen işgörenlerdir.

Turizm endüstrisinin emek-yoğun özelliği nedeni ile, acentelerde kalite ve müşteri memnuniyetini sağlayanlar işgörenler olmaktadır. Seyahat acentelerinde otomasyonun azlığı nedeni ile, maliyetlerin büyük bölümünü personel giderleri oluşturmaktadır. Bütün bu nedenlerle iş gören verimliliği, işletme verimliliği için çok önemli hale gelmektedir.

İşinden tatmin olmayan, işini sevmeyen bir personelin, acente kaynaklarını verimli kullanamayacağı ve müşteri memnuniyetini sağlayamayacağı bir gerçektir. Bu nedenle işgörenin, dolayısıyla işletmenin verimliliğini sağlamak için, işgörenin iş tatminini artırıcı önlemlerin alınması gerekmektedir.

İşgörenlerin iş tatminin sağlanabilmesi için; kendilerine uygun bir işte çalışmaları yani işlerini sevmeleri, tatmin edici bir ücret almaları, beğenilme, uygun çalışma şartları, iyi arkadaşlık ilişkileri ve iyi bir örgüt ikliminin olması gerekmektedir.

İşgörenler açısından iş tatminini sağlayan en önemli unsurlardan birisi, yüksek ücrettir. Fakat yüksek ücret tek başına iş tatminini sağlamak için yeterli olmamaktadır.

Yapılan alan araştırmasında da görüleceği üzere, işgören ücretlerinin yaptıkları iş ve çalışmanın tam karşılığı olmadığına inanmakta, bu da onları tatminsizliğe ve dolayısıyla verimsizliğe yöneltmektedir.

Seyahat acentelerinde iş tatminini sağlayan diğer unsurlar olarak, kişisel görüşlerini açıklayabilme, iş güvenliği, verilecek kararlara katılma, iyi iş arkadaşlığı, kendini geliştirme imkanı ve özel hayata saygı gibi konular gelmektedir.

Görüldüğü gibi, personel iş tatminini artırıcı unsurlar olarak, hem ekonomik hem psiko-sosyal, hem de örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarını bir arada tercih etmektedir. İş yerindeki bireysel ilişkiler kadar, ast-üst ilişkileri ve yönetimin işgücüne yaklaşımı da verimliliğe etki eden unsurlar arasındadır,

Sonuç olarak; gerek kuramsal bölümde, gerekse uygulama bölümünde görüleceği gibi, iş tatmini ve işgören verimliliği arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. İşgören işinden tatmin olduğu ölçüde verimliliği artmakta ve işine daha da yoğunlaşabilmektedir.

Seyahat acentelerinde, iş tatminini artırmak ve işgören verimini yükseltmek için şu öneriler getirilebilir;

-Seyahat acentesi yöneticilerinin, genellikle verimlilik konusunda herhangi bir çalışma yapmadıkları ve konuya yeterli ilgiyi göstermedikleri görülmektedir. Acente yöneticilerinin konuya daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

-Seyahat acenteleri personeli genellikle gençlerden oluşmaktadır. Ayrıca personelin büyük kısmı üniversite veya yüksekokul mezunudur. Bütün bu faktörler gözönünde bulundurularak, personele yaratıcılık yeteneğini kullanabilme imkanı sağlanmalıdır.

-Turizm endüstrisindeki rekabet ve yenilikler düşünülerek, personele işbaşı eğitimi verilmelidir.

-Acentede, başarılı olan personele yönelik ödüllendirme çalışmalarına önem verilmeli ve bu ödüllendirme adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

-Ücretin iş tatmini açısından önemi düşünülürse, iş tatminini sağlamak ve işe bağlılığı artırmak için, işletme içinde ücret adaleti sağlanmalı ve başarılı olan personel yüksek ücret ile ödüllendirilmelidir.

-Acente personelinin eğitim seviyesinin yüksekliği de düşünülerek, kişiliğe saygı, iş taktiri,sorumluluk ve yetki verme gibi motivasyon araçları da adil bir şekilde kullanılmalıdır.

-Acente personeli arasından en başarılı olan personelin, ayın personeli olarak seçilerek, acentenin düzenlediği turlardan birine ailesi ile birlikte katılmasının sağlanması, hem iş tatmini hem de verimlilik açısından olumlu etki yapacaktır.

-Acente personelinin genellikle işlerini sevdikleri, fakat işletmeye bağlı olmadıkları görülmektedir. Bunun nedeni, işletmede motivasyon araçlarının yeterince etkin kullanılmamasıdır.Bu nedenle, acente yöneticilerinin motivasyon araçlarını daha etkin kullanmaları, iş tatmini taramaları yapmaları, personeli işe bağlamada olumlu etki yapacaktır.

-Personel giderlerinin yüksekliği düşünülerek, verimliliği artırmak için personel planlanması yapılmalıdır.

Yukarıda belirtilen öneriler gözönünde bulundurularak gerçekleştirilecek acente yönetimi, yüksek iş tatmini ve yüksek işgören verimliliği sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

AĞAOĞLU, O. Kemal

- 1992 İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. M.P.M. Yayınları, No: 457, Ankara.

AÇIKEL, Alim

- 1994 Ankara İlindeki A ve C Grubu Seyahat Acentelerinin Düzenledikleri Paket Turların Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi.

AKDOĞAN, M. Şükrü

- 1981 Hizmet Pazarlaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Erzurum.

AKAT, İlker

- 1976 İşletmecilik Ders Notları. İzmir.

AKTAŞ, Ahmet

- 1989 Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya.

ALPUGAN, Oktay

- 1994 Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. Trabzon.

ARIHOĞLU, Zeynel

- 1991 "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı ve Amacı". İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu. Ankara.

ATAAY, İ. Durak

- 1985 İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İ.Ü. Yayın No: 3309, İstanbul:Günyay Matbaacılık.

BAŞ, İ. Melih ve A. ARTAR

- 1991 İşletmelerde Verimlilik Denetimi. M.P.M. Yayın No: 435, Ankara.

BAYSAL, Ayşe Can

- 1981 Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar. İstanbul.

BİNGÖL, Dursun

- 1986 İş Tatmini ve İşçi-İşveren ve Toplum Açısından Önemi. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 77, İstanbul.

BOYACI, Cemil

- 1991 Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş de Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği. Akdeniz Üniversitesi Yayın No:36, Antalya.

- CANSEVER, Güneş
1978 "İşçi Devrinin Nedenleri ve Çözüm Yolları", İşçi Devri ve Maliyeti. M.P.M. Yayın No:215, Ankara.
- ÇAKICI, Latif
1989 Sanayi İşletmelerinde Rantabilite. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- ÇİL, Burhan
1994 İstatistik. Ankara: Tutibay Yayıncılık.
- DALLI, Özen
1992 "Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri". 3.İzmir İktisat Kongresi, Cilt :9, İzmir.
- DAVIS, Keith
1988 İşletmede İnsan Davranışı(Örgütsel Davranış). Çev:Kemal Tosun v e Diğerleri, 5. Baskı, İ.Ü. İşl. Fak. Yayın No:199, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer
1994 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul.
- DOĞAN, Üzeyme
1987 Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri. İzmir:
- DONALD, E. Lundberg ve J.ARMATAS
1980 The Management of People in Hotels, Restaurants and Clups 4th Edn. Brown Co. Publisher, Dubugue, Iowo
- ERBESLER, Ayfer
1984 İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Model-leri ve Teşvik Edici Yöntemler. M.P.M. Yayın No:350, Ankara.
- EREN, Erol
1992 Yönetim ve Organizasyon. İstanbul.
- EREN, Erol
1993 Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERSAN, Nurgün
1987 Yönetim Süreçleri ve Teorileri. Ankara:Semih Ofset Matbaacılık.
- GÖZLÜ, Sıtkı
1992 "İşletmelerde Büro Örgütü ve Verimlilik". Verimlilik Dergisi. M.P.M. Yayını, Ankara: Yücel Ofset.
- GÖZLÜ, Sıtkı
1995 "Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler". Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayın No: 2, Ankara: Çağın Ofset.

GÜLER, Müzeyyen

- 1990 Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara.

HACIOĞLU, Necdet

- 1993 Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü. I. Baskı, Bursa: Ulu-
dağ Basımevi.

HAZAR, Atilla

- 1994 Ticaret Liseleri Turizm Ders Kitabı. Ankara: Tutubay Yayınları.

İNCİR, Gülten

- 1985 "Güdüleme Kuramlarına Toplu Bakış". Verimlilik. M.P.M.
Yayın No:1, Ankara: Şanal Matbaası.

KARACA, Emel

- 1994 Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini arasındaki
İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

KASPAR, K.

- 1982 Unternehmung Führung Im Fremdenver Kehr, Bern.

KAYNAK, Tuğray

- 1977 Personel Planlaması. İşletme Fakültesi Yayın No:22, İstanbul:
Gençlik Basımevi.

KORZAY, Meral

- 1989 "Konaklama Sektöründe Verimlilik". Verimlilik Dergisi. M.P.M.
Yayını, Ankara: Alkar Matbaası.

KOTLER, Philip

- 1980 Principles of Marketing, Prattice-Hall Inc. New Jersey.

LUNDBERG, E. Donald

- 1986 The Tourist Business. Boston.

OKUMUŞ, Fevzi

- 1992 Otel İşletmelerinde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Nevşehir
Yöresinde Bir Anket Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek
lisans Tezi) Kayseri.
- 1993 "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet
Kalitesini Artırma Çalışmaları". Verimlilik Dergisi. M.P.M.
Yayını, Sayı:4, Ankara.

OLALI, Hasan ve M. KORZAY

- 1989 Otel İşletmeciliği. İ.Ü. İşl. İkt. Ens. Yayın No:109, İstanbul.
- 1984 Turizm Dersleri. İzmir.

OLUÇ, Mehmet

- 1978 İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. Cilt 1., İ. Ü. İkt. Fak. Yayın No:77, İstanbul.
- 1969 Endüstride Produktivite Ölçüm Metodları. Ankara.

ORAL, Saime

- 1994 Otel İşletmelerinde İşin ve İşgörenin Verimliliği. İzmir: Doğruluk Matbaacılık.

ÖZDEŞ, Nurgün

- 1987 "Ofis Otomasyonu". Verimlilik. M.P.M. Yayını, Ankara: Alkar Matbaacılık.

ÖZGEN, Hüseyin ve B. TANER

- 1993 "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi". Verimlilik Dergisi. M.P.M. Yayını, Ankara: Çağın Ofset.

PAMİR, T. Cengizhan

- 1984 İş Etüdü. Ankara: Seza Yayıncılık.

PAZARCIK, Orhan ve G. ÇAYGUN

- 1985 Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları ve Verimlilik ve Üretkenlik. M.P.M. Yayın No:322, Ankara.

PEKÖZ, Metehan ve S. YARCAN

- 1995 Seyahat İşletmeleri. Boğaziçi Ü. Matbaası. İstanbul.

PINAR, İge

- 1994 "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık." Turizm Yıllığı, Ankara: Desen Ofset.

SAATÇIOĞLU, Ömer

- 1987 "İnsangücü Planlaması ve Verimliliğe Etkisi". Orhim Seminerler Serisi, Görüşler 3. İstanbul.

SUTERMEISTER, Robert A.

- 1976 People and Productivity. 3rd Edn., Mc.Graw Hill. Inc. New York.

ŞİMŞEK, Levent

- 1995 "İş Tatmini". Verimlilik Dergisi. M.P.M. Yayın No:2, Ankara: Çağın Ofset.

TANER, Bahar

- 1993 Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personel Yaklaşımında Bir Sistem Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Adana.

T.C. RESMÎ GAZETE

1972 Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu. 28 Eylül 1972 Tarihli Sayı:14320.

1975 Seyahat Acenteleri Yönetmeliği. 27 Eylül 1975 Tarihli.

TEKİN, Abdullah ve F. KARAOSMANOĞLU

1991 Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acenteleri. Ankara:Adım Yayıncılık.

TELMAN, Nursel

1988 Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

TOKAT, Mehmet

1980 "Sağlık Sektörü ve Verimlilik". Verimlilik Dergisi. M.P.M. Yayınları, Ankara.

TUNA, Orhan ve N. EKİN

1970 Otomasyon ve Sendikacılık. İ.Ü. İkt. Fak. Yayın No:262, İstanbul.

TUNCER, Doğan

1986 Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. H.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, No:14, Ankara.

TURAN, Güngör

1993 İşletmelerde İşgücü Verimliliği ve Ölçüm Modelleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir.

YÜKSEL, Öznur

1990 Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından. G.Ü.İ.İ.B.F. Yayını, Ankara.

YILDIRGAN, Recep

1996 Konaklama İşletmelerinde Verimlilik, İş Doyumu Personel Devri Sendika İlişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir.

..... -Daha İyi Yaşamının Anahtarı, Verimlilik. M.P.M. Yayın No: 158, Ankara 1974.

..... -İş Etüdü. M.P.M. Yayın No:23, Ankara, 1981.

..... -M.P.M.-REFA İş Etüdünün Temelleri. 1.Kitap, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1988.

..... -İş Kanunu. (1475 Sayılı Kanun) 1971.

..... -Türkiye Seyahat Acenteleri Rehberi. TÜRSAB Yayını, İstanbul, 1996.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA
ARAŞTIRMAYI YÜRÜTEN : Selim ÇAKAR

AMAÇ: Ankara ilindeki A Grubu seyahat acentelerinde verimlilik ve iş tatmini ilişkisi konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak amacı ile hazırlanmıştır.

NOT: Elde edilen bilgiler kesinlikle yayınlanmayacak, işletme adı belirtilmeyecek, sadece istatistiksel veri olarak kullanılacaktır.

Vereceğiniz bilgiler için şimdiden teşekkür ederim.

A. ANKET FORMUNU DOLDURAN KİŞİYE YÖNELİK BİLGİLER

Göreviniz:.....

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz:.....

Medeni Durumunuz:.....

Eğitim Durumunuz:.....

Bir Günde Çalışma Süreniz:.....

Sigorta Durumunuz:.....

Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz:.....

Bu Acentede Çalışma Süreniz:.....

ANKET FORMU

1- Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Bir başka işte daha mutlu ve başarılı olabilirim.

2- Yaptığınız iş özlem ve beklentilerinizi karşılıyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

3- Cevabınız “Hayır” ise lütfen belirtiniz?

☐ Ücreti düşük

☐ İşim bana uygun değil

☐ Çalışma koşulları olumsuz

☐ Kendimi geliştirme ve işimde yükselme imkanı yok

4- Ne kadar maaş alıyorsunuz?

☐ 5-10 Milyon

☐ 10-15 Milyon

☐ 15-20 Milyon

☐ 20-25 Milyon

☐ 25 Milyon'dan fazla

5- Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılamaya yetiyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

6- İşletmenizde başarılı olan personele yönelik ekonomik ve sosyal açılardan ödüllendirme yapıyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Bazen

7- Cevabınız “Evet” ise belirtiniz?

- ☐ Ücretli ödüllendirme ☐ İşte yükselme ☐ Tatil ile ödüllendirme
- ☐ Diğer (Belirtiniz)

8- İşyerinde maddi ödüller yanında manevi ödüllerde sağlanıyorsa, iş tatmini açısından hangisi sizin için daha olumludur? Öncelik derecesine göre sıralayınız.

- ☐ İş başarısının övülmesi ☐ Beğenilme
- ☐ Kişiliğe saygı ☐ Yaratıcılık yeteneğini kullanabilme imkanı
- ☐ Diğer (Belirtiniz)

9- Maaşınızın yaptığınız işin ve çalışmanın tam karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

10- İşinizle ilgili verilecek kararlara katılıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bazen

11- İşyerinizde kişisel görüşlerinizi açıklama imkanı bulabiliyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bazen

12- Acente faaliyetleri ile ilgili müşterilerden şikayet gelmekte midir?

- ☐ Evet ☐ Hayır

13- Cevabınız “Evet “ ise belirtiniz?

- ☐ Rehberlik hizmetlerinden
- ☐ Acentede işlemlerin uzun zaman almasından
- ☐ Personelin ilgisizliğinden

☐ Acentede yeterli bilgi verilmemesinden

☐ Diğer (Belirtiniz)

14- Diğer acentelerle karşılaştırdığınızda sizce acenteniz başarılı mıdır?

☐ Evet

☐ Hayır

15- İşyerinizdeki personel sayısı ile ilgili görüşleriniz nedir?

☐ Daha az personelle aynı başarı sağlanabilir

☐ Personel sayısı uygundur

☐ Daha başarılı olabilmek için daha fazla personele ihtiyaç vardır

16- Yaptığınız iş yeteneklerinizi tam olarak göstermenizi sağlıyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

17- İşletmenizdeki personel devir hızı için aşağıdakilerden hangisini söyleyebilirsiniz?

☐ Oldukça yüksek

☐ Normal

☐ Oldukça düşük

18- Personelin işe devam durumu nasıldır?

☐ Personelin tamamı işe düzenli olarak devam etmektedir

☐ Personelin bir kısmı devamsızdır

☐ Personelin büyük bir kısmı devamsızdır

19- İş ortamınızı dostça ve arkadaşça bir ortam olarak tanımlayabilmisiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Kısmen

20- İşyerinizdeki çalışma koşulları yer, aydınlatma, ısıtma vb. gibi yönlerden elverişli midir?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Kısmen

21- Sizce işletmenizdeki iş tatmini-verimlilik ilişkisi nasıldır?

☐ İş tatmini arttıkça verimlilikte artmaktadır

☐ İş tatmini verimliliği etkilememektedir

22- Yaptığınız işe ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız?

☐ İşimi seviyorum, başka bir işletmede çalışmam

☐ İşimi seviyorum, fakat daha iyi imkanlar sağlayan bir acentede çalışabilirim

☐ İşimi sevmiyorum, başka bir iş bulsam çalışırım

23- İşinizde sizi memnun eden veya olmasını istediğiniz beklentilerinizi önem derecesine göre sıralayınız?

☐ Yapılan işin takdiri

☐ Yüksek ücret

☐ İş güvenliği

☐ Sosyal olanaklar (Ulaşım, Konut vb.)

☐ Kendini geliştirme

☐ Sorumluluk ve yetki alma

☐ Etkin işletme şartları

☐ Adil bir disiplin sistemi

☐ Uygun çalışma koşulları

- () Cazip ve çekici iş
- () Ücret adaleti
- () İyi iş arkadaşlığı
- () Özel hayata saygı

