

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

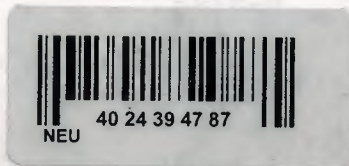
3655

MEHMET GÜVENAL

DANIŞMAN: Doç. Dr. Fuat ÇELEBİOĞLU

İstanbul-1988

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi



İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa

1. GİRİŞ	1
2. OTELCİLİK, OTEL ORGANİZASYONU VE ÖNBÜRO YÖNETİMİ..	3
2.1. Turizm ve Otel	3
2.1.1. Turizmin Tanıtımı ve Tarihsel Gelişimi	3
2.1.2. Turizmin Çeşitleri	7
2.1.3. Otelin Tanımı ve Tarihçesi	7
2.1.4. Otellerin Tipleri ve Büyüklükleri	14
2.1.5. Otellerin Müşterilerine Karşı Sorumluluk- ları ve Birbiri ile ilişkileri	17
2.2. Otel Organizasyonu ve Önbüro Yönetimi	23
2.2.1. Organizasyon Nedir ?	23
2.2.1.1. Bölümlere Ayırma	24
2.2.1.2. Organizasyon Şemalarının Türleri	28
2.2.1.3. Organizasyon El Kitabı, Yarar ve Sakıncaları	30
2.2.1.4. Organizasyonlarda Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar	32
2.2.2. Otel Organizasyonu	33
2.2.2.1. Otel Organizasyonu Nedir ? ...	33
2.2.2.2. Otel Organizasyonu Yapılırken Gözönünde Tutulacak Hususlar..	35
2.2.2.3. Otelcilikle ilgili Genel Kavramlar, Tanımlar	38
2.2.2.4. Otel Organizasyonunda Bölümler	46
2.2.2.4.1. Önbüro	46
2.2.2.4.2. Kat Hizmetleri	55
2.2.2.4.3. Personel,	63
2.2.2.4.4. Yiyecek ve İçecek Bölümü	70
2.2.2.4.5. Muhasebe Bölümü ...	91

	<u>Sayfa</u>
2.2.2.4.6. Güvenlik	103
2.2.2.4.7. Satış ve Geliştirme	106
2.2.2.4.8. Teknik Bölüm	107
2.2.3. Önbüro	109
2.2.3.1. Tanımı ve Önemi	109
2.2.3.2. Önbüro Satış Yaklaşım ve Pazarlama Metodları	115
2.2.3.3. Önbüronun Diğer Departmanlarla İlişkileri	116
2.2.3.4. Önbüro Yönetiminde Kullanılan Sistemler	117
3. SONUÇ	121
BİBLİYOGRAFYA	123
EKLER	125

1. G İ R İ Ş

Turizm, günümüzde ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarında önemli bir faktör olmaktadır. Yurdumuzda son yıllar içinde gelişme gösteren, buna bağlı olarak önemi daha da anlaşılan turizm, üzerinde pek çok araştırmalar yapılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

Otelcilik sektörü de bu gelişmeden payını almış, her geçen gün açılan otellere yenileri eklenmiştir. Yabancı yatırımcı firmalar ülkemizi ziyaret etmekte, araştırmalar yapmakta ve sonuçta oteller zincirine bir halkayı da Türkiye'den eklemektedirler. Yerli ve yabancı kaynaklı olan bu patlama otelcilik endüstrisinin, turizm içinde ne oranda önemli bir yer teşkil ettiğini bize göstermektedir. Taşıdığı bu önem nedeniyle, otelcilik endüstrisi tamamı ile profesyonel temellere dayalı bir işletim sistemine sahip olmalıdır.

Yaptığım araştırmada, kurulan bir otel işletmesinin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir faktör olan, faaliyetlerin organize edilmesi, yani organizasyonu ele aldım. Otele gelen müşterinin ilk uğradığı yer ve diğer departmanlarla direk ilişkili bölüm olduğundan, önbüro, otel faaliyetlerinin tümünün odaklandığı bir merkez olmaktadır. Önbüronun bu öneminden dolayı, konu dışı bırakamazdım. Sonuçta, otel işletmelerinin organizasyonu ve önbüro yönetimini konu olarak ele almam bu sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Çalışmama ilk olarak, turizm otelcilik faaliyetlerinin tanımı ve tarihçesi ile başladım. Burada turizm ve konaklamanın insan hayatında geçmişten günümüze kadar geçen süre içinde ne oranda öneme haiz olduğunu belirtmeye çalıştım.

Konum olan, otel işletmelerinin organizasyonunu incelerken, organizasyon nedir nasıl yapılır ? sorusundan sonra, otel işletmelerinin organizasyonu nasıl yapılmalıdır konusuna değindim. Normal olarak bu otel işletmelerinde oluşması gereken muhtemel departmanların incelenmesiyle çalışmanın bu bölümü sona erdi.

Son bölümde ise, önbüronun yönetimi konusunu ele aldım. Burada, önbüronun otel içersindeki önemi ve tanımı, önbüroyu meydana getiren kısımlar, kullanılan sistemler ve önbüronun diğer departmanlarla koordinasyonuna değindim.

Sonuç olarak da konu ile ilgili verilmektedir.

2. OTELCİLİK, OTEL ORGANİZASYONU VE ÖNBÜRO YÖNETİMİ

2.1. Turizm ve Otel

2.1.1. Turizmin Tanıtımı ve Tarihsel Gelişimi

Turizmin tarihsel gelişimini çeşitli aşamalarda ele alabiliriz. M.Ö. 4000 yıllarında Sümerlilere kadar inen birinci dönem, Rönesans ile başlayan üçüncü dönem ve sanayi devriminin önderlik ettiği dördüncü dönem.

Sümerlilere kadar indiğini kabul ettiğimiz birinci dönemde, kişiler seyahatlerinde, ulaşım ve konaklama için para veya mal ile ödeme yapmakta idiler. Bu devirde Finikelilerin de gezginler içinde sayılması olasıdır. Bu çağdaki ilk seyahatlere ait toplu bilgilere Robert W. McIntos'un "Tourism, Principles, Practices" adlı kitabında rastlamaktayız. (1)

M.Ö. 3000 yıllarında Mısır'ın ünlü piramitlerine yapılan gezilere rastlamaktayız. Bu devirde, Eski Mısır ve Babil Krallıklarının gezginlerin güvenliklerini sağlamak için çeşitli tedbirler aldıklarına, gezginlerin konaklama ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılamak için yol kenarlarında evleri ve bahçeleri inşaa ettiklerine dair çeşitli bilgiler alınmaktadır.

Bu devirde ilk sportif amaç ile seyahatlerin başladığını da olimpiyat oyunları ile görmekteyiz. Bu devirde asilzadele-
rin yazın sıcağından kaçmak için dağ eteği ovaları ve taşkın ovalarına gitmeleri de zevk için seyahatlere ilave edilebilir.

İngiltere'de Canterbury'ye, Anadolu'da Efes'e ya da kutsal ülke Kudüs'e yapılan gezilerde hac amacı ile yapılan geziler sınıfına sokulabilir. Bu çağda, çağdaş anlamda seyahatten olmadığından, seyahatler bir ölçüde güvenliğe sahiptiler.

(1) Prof.Dr.Tunca Toskay; Turizm, İstanbul, 1971.

Bu seyahatler aynı zamanda, güzergâhlar boyunca kalınacak yerlerin özellikle hanların sayısını arttırmıştır. Hancılık özellikle evlerin belirli bir bölümünün misafire ayrılması ile başlamıştır. Anadolu'da 13. yüzyılda kullanılmaya başlanan kervansaraylar aynı amacı gütmektedir. Bunlarda konaklama, beslenme, mal ve hayvanların korunması ile dinsel inançların doğurduğu ihtiyaçların karşılanmasını sağlıyordu.

Seyahat ve turizmin gelişmesinde can güvenliği önemli rol oynamaktadır. Roma İmparatorluğu'nda başgösteren devamlı savaşlar ve karışıklıklar can güvenliğinin yok olmasına, ekonomik sorunlar ise insanların seyahat etmek için gerekli parayı bulamamalarına neden olmuştur. Ve Roma İmparatorluğunun yıkılması, buna paralel olarak Avrupa ve Ortadoğu'da da turizmin gerilemesi birinci dönemin sonu olmuştur.

İkinci dönem, ortaçağa rastlamaktadır. Bu çağda sosyal kargaşa içinde geçmektedir. Ve yapılan geziler dini amaçla olmaktadır. Avrupa'da Kudüs'e yapılan geziler, Ortadoğu ve Arap dünyasında Mekke ve Medine'ye yapılan geziler doğuda budizmin hakim olduğu Hindistan'da Ganj nehrinin belli bir yeri. Seylan Adasında ve Japonya'da mukaddes olarak kabul edilen bazı dağlar o dönemde ve zamanımızda halâ yüzbinlerce insanımızı çekmektedir. (2) Ayrıca, Haçlı Seferleri de bu seyahatlara katılabilir. Gerçek seyahatler yalnızca batıda Marco Polo, doğuda İbni Batuta gibi maceraperestler tarafından yapılabilmektedir.

Üçüncü dönem, ortaçağda insanın dar görüşlerini kapatıp, yerine kuşkuculuğu getiren rönesans hareketi ile başlar.

16. Yüzyılda Orta Avrupa'dan başlayarak tüm kıta Avrupa'sında kullanımı yaygınlaşan atlı arabalar özellikle varlıklı kişiler arasında seyahatleri daha da yoğunlaştırmıştır. Aynı dönemde özellikle bu olay İngiliz asillerinin özel

(2) Prof. İsmet Barutçugil; Turizm Ekonomisi, İstanbul 1978, s.11

bir alışkanlığı halini aldı. Böylece 17. ve 18. yüzyılda The Grand Tour denilen 1-3 yıl süren Avrupa turu başladı. Bu olay her İngiliz centilmeninin eğitiminin bir parçası oldu. Bu arada çağdaş anlamına yakın ilk otel 1634 yılında Londra'da ve 1667 yılında Paris'te açılmıştır. (3)

Dördüncü dönemin başlangıcı 19. yüzyıl sonlarına doğru kendini gösteren "Sanayi Devrimi"dir. Bu dönemde, diğer dönemlere oranla gezip görme ve eğlenmenin daha etkinlik kazandığını görmekteyiz. 1830'larda demiryolu ağının kurulması bu konunun daha geniş kitlelere yayılmasını sağlamıştır. Düzenli posta seferleri, konaklama tesislerinde sayısının artmasına neden olmuştur. Bugünkü otellerin ilk örneklerine de bu devirde rastlamaktayız. Ancak bu devirde oteller aynı zamanda seyahat acentalarının da görevlerini yapmışlardır. Diğer şehirlerdeki oteller hakkında bilgi vermek lokantaları tanıtmak ve hattâ bazen seyahatleri organize etmek gibi. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında Avrupa'da seyahatlerin yoğunlaşması üzerine konaklama kuruluşları yeni bir endüstri dalı olarak örgütlenmeye başlamışlardır. Tüccarların ve sanayicilerin kalabilecekleri çoğalması saray otellerin yanında, daha sonraları yeni turist topluluklarının isteklerine göre ucuz konaklama işletmeleri gelişmiştir.

Turizmin tanımı; Demin de ifade ettiğimiz gibi insanlar ilk çağdan beri seyahat etmektedirler. Bunun önemi, bir atasözümüzden anlaşıldığı gibi "Çok yaşayan değil, çok gezen bilir" diyerek, turizmin aslında insanların öğrenme merakından doğduğunu bize göstermektedir.

Günümüzde milyonlarca kişi, devamlı yaşadıkları yerlerden başka yerlere gezmek, eğlenmek, öğrenmek ve dinlenmek için gitmekte ve bu ülke ekonomisinde önemli bir yer işgal etmekte. Ancak her gezi turizm kapsamına girmemektedir. Turizm tanımını yapmak gerekirse, en genel anlamı ile "Dinlenmek ve tatil geçirmek amacı ile tatile çıkmaktır". (4)

(3) Doç.Dr.Nazmiye Özgüç; Turizm Coğrafyası, İstanbul, 1979 s.17

(4) Doç.Dr.Nazmiye Özgüç; Turizm Coğrafyası, İstanbul, 1979, s.21

Turizmin çeşitli özellikleri vardır:

- a) Turizmin temelinde bir mekân değişikliği vardır.
- b) Turizm bir ekonomik faaliyetler bütünüdür.
- c) Turistin seyahat ettiği bölgedeki insanlar arasındaki ilişkidir.
- d) Turizm, turistlerin geçici bir konaklama sebebiyle bazı mahaller ve bölgelerde toplanmaları ile oluşan bir olaydır.
- e) Turizm, bir ulaştırma faaliyetidir.
- f) Turizm, kazanç sağlama gayesi dışında bir konaklama unsurudur.
- g) Turizm, turistlerin, turizm işletmelerinin ürettiği taleplettiği bir ilişkiler bütünüdür.
- h) Turizm, insanların boş zamanlarını değerlendirmek, insanlar arası ilişkileri geliştirmek, bilgi artırma imkânlarından yararlanmak gibi ihtiyaçlarını giderdikleri bir olaylar bütünüdür.
- ı) Turizmin temelinde bir dinlenme ihtiyacı yatmaktadır.

Turizm tüm bu saydığımız özellikler çerçevesinde gelişse de olayın mahiyeti önemlidir. Örneğin öğrenim için bir başka ülkeye giden bir öğrenci yada tedavi için bir başka ülkenin hastanesine yatan hasta gibi. Tüm bu açıklamaların ışığında Prof. Hunziker ve Prof. Krapf tarafından yapılan ve daha sonra AİEST (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Derneği) tarafından benimsenen tanım, "Turizm, yabancıların sürekli yerleşmeye dönüşmeyecek ve herhangi bir kazanç getirici faaliyetle ilişkili olmayacak şekilde seyahat etmelerinden ve konaklamalarından dolayı ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin tümüdür". (5)

(5) Prof. Dr. Tunca Toskay; Turizm, İst., 1971, s. 32

2.1.2. Turizmin Çeşitleri (6)

Yaş durumuna göre	Gençlik Turizmi
	Yaşlılar Turizmi
	Ferdi Turizm
Katılanların sayısına göre	Kollektif Turizm
	Kitle Turizmi
	Aile Turizmi
	İç Turizm
Turistin geldiği yere göre	Dış Turizm
	Demiryolu Turizmi
Kullanılan ulaşım aracına göre	Havayolu Turizmi
	Denizyolu Turizmi
	Kış Turizmi
	Yaz Turizmi
	Sezon Dışı Turizmi
Süreye Göre	Kısa Süreli
	Transit
	Yakın Çevreye Yapılan
	Tatil
	Tedavi
	Lüks Turizm
	Geleneksel Turizm
	Gençlik Turizm
	Sosyal Turizm
Ödemeler dengesi üzerindeki etkisine göre	Dış aktif turizm
	Dış pasif turizm

2.1.3. Otelin Tanımı ve Tarihçesi

Larousse'a bakıldığında otel sözcüğünün önemli bir kişinin konağı anlamına geldiği öğrenilir. Demek ki otel bir

saray anlamına gelmektedir. (7) Ve geleneksel konaklama biçimlerinin en yaygın olanıdır. Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. Oteller genellikle konaklama olanaklarının yanı sıra ziyaretçilerin yeme, içme, eğlenme ve alışveriş gibi gereksinimlerini de karşılayacak yan tesislere de sahip bulunmaktadır.

2634 sayılı turizmi teşvik kanununda da otel şu şekilde tanımlanmaktadır. "Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı bölümleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir." (8)

Medlik ise özel bir sözleşmeye gereksinim duymaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme olarak tanımlanmaktadır. (9)

Otellerin Tarihçesi

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen konaklama işletmelerinin gelişimi, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişimi ile bir paralellik göstermektedir.

Yaklaşık olarak M.Ö. ve M.S. 500 yıllarında eski Yunan ve eski Roma yazılı belgelerinde, han ve tavernaların insanların seyahat etme ihtiyacından doğduğunu görmekteyiz. Eski Roma döneminde, günümüzün ilk otel örneği olan "Posting houses"ların seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını gidermek için kurulduğu bilinmektedir. Roma İmparatorluğunun son dönemlerinde han ve tavernalar yapıldı ise de bunlar son derece ilkelidir. Çünkü bu dönemde yapılan binalarda insanlar için odalar varken, atlar için ahırlar yoktu; atlar için ahırlar varken, bu kez de insanlar için odalar yoktu.

(7) Meydan Larousse, cilt 7

(8) 2634 sayılı turizmi teşvik kanununun 37. maddesinin a fıkrasının 2. nci bendi hükmü uyarınca hazırlanmış olan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin" 67. maddesi

(9) Prof. Dr. Fikret Öcal; Otel İşletmeleri Muhasebesi İst., 1967, s. 18-20

M.S. 500-1300 yıllarında yani ortaçağda yine din ve konaklamanın iç içe olduğu görülmektedir. Söz gelişi Charlemagne Hükümdarlığı sırasında, seyahat edenleri konuk etmenin, hristiyanlarca konuk ağırlamanın önemli olması nedeni ile, bunun bir görev olduğunu belirten kanunlar hazırlanmıştır. Bu denemlerde manastırlar ve kiliseler han görevini üstlenmişlerdir. 1282 yılında hancılar birleşerek bir lonca kurmuşlar ve artık olaya bir müteşebbis gözüyle bakmaya başlamışlardır ve artık ücretsiz konaklama devri de böylece sona ermiş olmaktadır.

İngiliz asilzadelerinin öncülük ettikleri yaylı arabalarla seyahat dönemi sayesinde hancılıkta da olumlu gelişmeler olmuştur. Londra'dan Edinburg'a kadar süren seyahatlerde yaylı arabaların mola verdikleri yerlerde yeni yeni han ve tavernalar inşaa edilmiştir. İngiltere'de otel teriminin kullanılmaya başlanması 1760 yılından sonraya rastlamaktadır. 1887 yılında Londra'nın Trafalgar meydanında Hotel Victorya hizmete açıldı.

16. ve 17. yüzyıllar arasında Amerika'da ilk hanlar, İngiltere'dekilere benzer şekilde inşaa edildi. Ancak İngiltere'de hanlar yaylı arabaların izlediği yol üzerinde, Amerika'da ise liman şehirlerinde kurulmaya başladı. Amerika'da otel terimi 1796 yılından sonra kullanılmaya başlandı. Sanayi Devriminden sonra tren, buharlı gemi, otomobil ve uçağın gelişmesi ulaşım büyük kolaylıklar getirdi. Bu sebeplerden Amerika'da otelcilik sektörü hızlı bir şekilde gelişmeye başladı. İlk otel 1794 yılında hizmete giren "City Hotel" dir. Ancak gerçek anlamda birinci sınıf otel 1829 yılında Boston'da hizmete giren "Tremont House" otelidir.

19. yüzyıl sonları 20. yüzyıl başlarında otelcilik sektöründe, otel sayısının artışı yanı sıra müşterilere sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler oldu. Sektörde ilk otel zinciri kavramını Ellworth M. Statler ortaya atmıştır. Otelcilik sanayiini inceledikten sonra 1908 yılında "Buffalo Statler" otelini inşaa etmiştir. 1930'dan sonra Sheraton ve

Hilton bunlara katılmıştır. Uluslararası otel zincirinin kontrol ettiği otellerin büyük çoğunluğu şehir merkezlerinde veya havaalanları yakınlarında kurulmaktadır.

I.ve II. Dünya Savaşları arasındaki devrede otelciliğin intibak güçlüklerine ek olarak ekonomik istikrarsızlığın ortaya çıkışı ile, birçokları 19. yüzyıl sonunda yer alan otelciliğin altın çağıının sona ermiş olduğunu iddia ettiler.

Gerçek böyle değildir. Nitekim, konjektüre bağlı dalgalanmalar bertaraf edilecek olursa, otelciliğin gelişimini iktisadi sistemlere, özellikle üretim ve daha önemlisi milli gelirin bölüşülmesi sistemine yakından bağlı olduğu görülür. "Tatlı Devir" olarak anılan bu sözde, Tatlı Devir'de sağa sola altın saçan fakat toplumun diğer sınıflarının sırtından elde edilmiş, altınları saçan bir sınıfı imtiyazlı kılıyordu. Bugün ise, sosyal turizmin doğuşuna tanıklık etmekteyiz.

Yirmi yıl öncesine kadar pek değişen bir şey olmadı. Aile mesleği yine aynı durumunu korudu. Savaş nedeni ile doğan olumsuz sonuçlardan etkilenmesi dışında iyi kâr sağladı. O zamana kadar, seyahat ediliş şeklinde de önemli bir değişiklik olmadı. Ancak 1950 yıllarından sonra kitle turizmi ortaya çıkarak, endüstrinin yapısını değiştirdi. Bunun asıl nedeni, uçak ile yolculuğun ucuzlamasıydı. Böylece milyonlarca kişiyi kısa bir sürede bir kıtadan diğerine taşımak mümkün oldu. Bu durum II. Dünya Savaşı'ndan sonraki nesil zamanında çekilen ekonomik sıkıntıların ortadan kalkması sonucu doğan refah ortamında daha da arttı. Ailenin iradesinde olan işletmeler artık bu patlama sonucu ortaya çıkan talepleri ellerindeki imkânlarla karşılamaz oldular. O dönem mali yatırımları gerektiren gayri menkuller olarak inşaa edilmeye başlandı. Bina inşası için, para kazanılması, açılış öncesi yapılan masrafların amortize edilmesi, faiz masraflarının karşılanması gerekti. Ancak o

zaman otelcilik gerçek anlamda başlamış oldu. 1960 ve 1970'lerde büyük teşkilatlarla yönetilen otellerde ailelerin idaresindeki oteller gibi çok başarılı oldu. Taleb henüz arzı aşmamıştı.

1970'lerin sonu 1980'lerin başına rastlayan dönemde kapasitenin açılması sorunuyla karşılaşıldı. Oteller, pazar bulunup bulunmadığı araştırılmaksızın inşaa edilmeye başlandı. Pek çok hallerde vergi ödemelerinde sağlanan kolaylıklar veya bazı şahısların sırf otel sahibi olmaktan gururlanmaları gibi sebeplerle daha da artış gösterdi.

Petrol krizinin başlaması buna bağlı olarak seyahatlerin hatta iş gezilerinin dahi azalması artık bu iş kolunun satıcı olmaktan çıkıp, alıcılık olmaya başlamasına sebep oldu.

Eskiden kuralları tayine de hancı olup, gezginlerse sadece paralarını ödeyen misafirler kabul ediliyordu. Bugün ise durum tam tersi değişmiştir ve artık sadece misafir değil, müşteri kabul edilmektedir. Günümüzde artık otel işletmelerinin işletme yöntemleri de değişmiştir. Pazarlama, satış, reklam, rezervasyon gibi tüm konularda artık tamamıyla rekabet piyasasından söz edilebilir. Uluslararası rezervasyon sistemleri kurulmuştur. Odayı anında ayırıp, konfirme edemezseniz, işi bunu yapabilen rakip firmaya kaptırmak olasıdır. Ülkemizde bugün için arz herz talebe erişmiş değildir. (10)

Tüm bu sebeplerden, günümüzde otel işletmelerinin önemi anlaşılmış ve işletme kurulurken uyulması gereken standartlar kanunlarla belirlenmiştir. Yurdumuzda bu konudaki bilgileri 28 Mayıs 1983 tarihli ve 18060 sayılı Turizm Yatırım ve işletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin nc bölümünde görmekteyiz. Genel olarak değinecek olursak;

Bahçe düzenlemesi (madde 29); Bahçesi olan tesislerde bahçeler, iyi bir biçimde düzenlenecek ve devamlı bakımları sağlanacaktır.

Tesislerde hacimlerin düzenlenmesi (madde 30); Turizm tesislerinde hacimler ve arasındaki ilişkiler tesisin tür ve sınıfının gereği olan işletme özelliği gözönüne alınarak kullanılış biçimleri teknik normlara uygun bir biçimde boyutlandırılmalıdır.

Tuvaletler (madde 31); Genel mahallerde (hol, salon, bar, lokanta gibi) müşteriler tarafından ortak kullanılan mahallerde, kadın ve erkek için girişleri ayrı ve ihtiyacı karşılayacak sayıda WC'ler (en çok % 50'si alaturka), lavabolar, erkekler için bölmeli pisuvarlar bulundurulacaktır. WC'ler bu mahallere doğrudan açılmaz. Turizm tesislerinde tuvaletler genellikle alafranga olarak yapılır.

Kat ve merdivenlerin ölçüleri (madde 33); Temiz kat yüksekliği normal katlarda 2.60 m.'den, asma katlarda 2.20 m.'den, umumi mahallerde 3.00 m.'den az olamaz. Servis ve yangın merdivenleri de 90 cm.'den az olamaz.

Tecrit tedbirleri (madde 35); Su, asit, yağ ve diğer kimyasal maddelerle temas eden yüzeyler, bu maddelere karşı dayanıklı, su geçirmeyen, kir tutmayan, yıkanabilir, düzgün yüzeyli, temiz ve iyi görünümlü malzeme ile kaplanır. WC ve banyoların duvarı tavana kadar fayans veya benzeri özel malzeme ile kaplanır. Tesislerin müşteriye açık hacimleri ile personel mahalleri, mutfak ve çamaşırhanelerin taban döşemeleri kullanım amacına ve işletmenin sınıfına uygun nitelikli malzeme ile kaplanır.

Kapı, pencere, duvar ve döşemelerde, ses ve ısı izolasyonu sağlayan, nemlenmeye yol açmayan malzeme kullanılır.

Tesisat ve donanım nitelikleri (madde 36); Tesislerde yangına karşı etkin önlemler alınır. Yangın söndürme tesisat ve donanımı bulunur.

Tesislerde uygun yerlere yangına karşı ikaz ve yangın anında çıkış yerlerini gösteren ışıklı işaretler koyulur.

Havalandırma (madde 37); Duş, banyo ve WC'lerde yeterli doğal ve mekanik havalandırma sağlanır. Tesisin bacası ile irtibatlı banyo veya WC'lerin havasını kirletmesi için gerekli tedbirler alınır. Bu mahallerin havalandırılmaları sağlanır.

Isıtma (madde 38); Turizm tesisleri merkezi sistemle ısıtılır. (Isıtma tesisatı gerektirmeyen yazlık işletmeler, geçici ve kısmi ihtiyaçlar için elektrikle ısıtmadan yararlanabilirler).

Su tesisatı (madde 39); Konaklama, yeme-içme, eğlence ve benzeri tesislerde devamlı ve yeterli basınçta sıcak ve soğuk akar su bulunur. Su kesilmesi halinde bütün tesisin su ihtiyacını karşılayarak kapasitede su deposu ile hidrofor bulunur.

Şehir şebekesi haricinden temin edilen sulan için klorlama tesisatı yapılır.

Aydınlatma (madde 40); Turizm tesislerinde devamlı ve yeterli elektrik sağlamada ve hacimler fonksiyonlarına uygun aydınlatılmalıdır.

Kanalizasyon (madde 42); Tesiste sızdırmaz bir kanalizasyon şebekesi yapılarak foseptik tesislerine ve şehir kanalizasyonuna bağlanır. Pis sular açığa, akarsulara ve denize akıtılamaz.

Lavabolar (madde 45); Müşterilerin kullandığı lavabolar en az 40 x 50 cm. boyundadır. Her lavabonun üzerinde bir etejerle ve en az 40 x 50 cm. boyutlarında bir ayna bulunur. Lavabolarda su doldurmada kullanılabilmeyi sağlayacak bir gereç bulunur.

2.1.4. Otellerin Tipleri ve Büyüklükleri

Oteller en genel anlamda üç gruba ayrılabilir.(10) Şehir içi oteller, yarı şehir içi oteller ve transit oteller. Otobanlarda seyahat edenler transit otelleri seçmekte, şehirdekiler ise ya şehir içi yada yarı şehir içi otellerde kalmaktadırlar.

Otellerde fiyatlandırma tipleri de farklılık gösterir. Genelde iki tipe ayrılabilir. Avrupa ve Amerikan plân tipleri. Avrupa otellerinde oda fiyatları fix olup, müşterinin, otelin restoran ve diğer faaliyetlerinden faydalanıp faydalanmamasına göre ayarlanırken; Amerikan otellerinde restoran fiyatı oda fiyatına dahil edilmiş olup tek fiyat uygulanmaktadır.

Transit otellerde kalmayı tercih edenler, içinde bulundukları şartların nedeni ile fiyatı fazlaca önemsemeden kalma yoluna gitmektedirler. Bu tip otellerde genellikle Avrupa plân görülmektedir.

Otellerin tiplerini daha detaylı inceleyecek olursak; Lüks oteller, yıldız standardına göre yapılan oteller; Günlük oteller, iş tipi otellerdir. Kasabasına göre, büyüklüğü, standardı ve konumu değişmektedir;

Transit oteller, özellikle havaalanları civarında bulunan, çok kısa kalınabilen otellerdir.

Mevsimlik oteller; sezonluk oteller tipine girmektedir. Kayak alanları ve deniz kıyılarında bulunan otellerdir. Bazen tüm sezon kiralanabilirler.

Moteller; bu tip oteller genellikle karayolu kenarında bulunan otellerdir.

Hosteller; gençliğin kaldığı ve motellere oranla nispeten ucuz otellerdir. Küçük özel oteller ve müşteri evleri; bunlar özel olarak yapılmış, ölçüleri standart ve yerleşimleri

(10) Ernest B. Horwath, Hotel Accounting, The Ronald Press Comp., Wisconsin, 1970, s.5 ve 21.

değişebilen otellerdir. (11)

Yurdumuzda yaygın olan otel tipleri lüks tip oteller olarak dikkati çekmektedir. Bu oteller çeşitli standartlara göre değerlendirilebilmektedir.

Tek yıldızlı oteller (madde 69); Tek yıldızlı oteller aşağıdaki nitelikleri taşırlar: (12)

- a) Otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş, rüzgârlık, resepsiyon, bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü.
- b) Yönetim odası (Müdür, muhasebe)
- c) Müşterilerin ineceği ve çıkacağı kat merdiveni 4'ten fazla ise otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü.
- d) Kent içinde, yatak sayısının % 25'i, kent dışında, % 35'i oranında oturma imkânı veren rahat, iyi düzenlenmiş oturma salonu.
- e) Kahvaltı ofisi ve kahvelti salonu.
- f) Lokanta yok ise büfe servisi
- g) Emanet, konsier, PTT, oto hizmetleri ile ilk yardım dolabı.
- h) Kent dışında bulunan otellerde yatak sayısının % 20'si oranında araba alabilecek otopark.

İki yıldızlı oteller (madde 70); İki yıldızlı oteller, tek yıldızlı otellerin özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir.

- a) Telefon santralı odası
- b) Lokanta yoksa sandviç ve benzeri hazır yiyecek, içecek servisi
- c) Odalarda telefon
- d) Semt dışında yatak sayısını % 30'u oranında araba

(11) Hotel Accounting, a.g.e, s.25

(12) 2634 sayılı Turizmi teşvik kanununun, Turizm İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin altıncı bölümü.

alabilecek otopark.

Üç Yıldızlı Oteller (madde 71); Üç Yıldızlı oteller, iki yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir.

- a) Ana girişten ayrı bir servis girişi
- b) Yönetim odaları
- c) Her katta kat ofisi
- d) Rahat ve iyi düzenlenmiş içki servisi imkânı olan bir oturma salonuyla bir toplantı salonu
- e) Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı veya benzeri malzeme.
- f) Alakart ve tabldot servisi olan bir lokanta
- g) Genel mahallerde mekanik havalandırma
- h) Salonlarda ve yatak odalarında müzik yayını

Dört Yıldızlı Oteller (madde 72); Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı otellerin sahip oldukları özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki niteliklerine sahip olan otellerdir.

- a) Garaj ve işletmenin kapasitesi ile orantılı otopark
- b) Müşteriyi rahatsız etmeyecek ayrı servis girişleri
- c) Otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş, bagaj yeri, telefon kabinleri, satış yerlerinden oluşan kabul holü
- d) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni ikiden fazla ise ayrıca otelin kapasitesi ile orantılı olarak müşteri asansörleri, servis merdiveni ve servis asansörü
- e) Banyo odalarında, banyo küveti

- f) Ayrı bir kahvaltı salonu
- g) Birinci sınıf lokanta
- h) Çamaşır yıkama, ütöleme ve kuru temizleme servisi
- i) Yemek salonu, bar lobi, resepsiyon holü gibi genel hallerde halı yada benzeri nitelikte malzeme ile tam kaplama
- j) Eğlence, müzik, oyun imkânları için mahaller ile sayfiye otellerinde spor imkânları.

Beş Yıldızlı lüks oteller (madde 73); Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için öngörülen nitelik ve özellikleri taşıyan, ancak yerleşme durumu yapı, tesisat, donatım, dekarasyon ve hizmet standartı üstün özellikler gösteren otellerdir.

2.1.5. Otellerin Müşterilerine Karşı Sorumlulukları ve Birbiri ile İlişkileri

Ülkelerin turistik güzelliklerini satabilmeleri ve bunu zaman içinde daha da artırmaları, bu güzelliklere sahip olmanın yanında bunları bilinçli bir biçimde kullanma ile doğru orantılıdır. Sunulan hizmeti de bunun içine katabiliriz.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetin genişliği, otelin büyüklüğüne bağlı olsa da genelde tüm oteller müşterilerine karşı belirli kalitede hizmet sunmakla yükümlüdürler. Bunları şu başlıklarla özetleyebiliriz: Personelin eğitimi, kıyafet düzeni, tesisin düzeni, fiyat tarifeleri, şikâyet defteri, tarifelerin teşhiri, müşterilerle ve halkla olumlu ilişkiler kurmak bunlar otele gelen ziyaretçilerin ve pazarı oluşturan diğer insanların kalsın veya kalmasın, tümü üzerindeki otel ile ilgili imâjlarını etkileyecektir. Otelde konaklayanlara ise hizmetlerde daha özelleştirme yapmak gerekmektedir. Odalarda banyo, yatak odalarının dizaynı, banyoların

nitelikleri, yan hizmet üniteleri gibi. Bu hususları kısaca açıklamak gerekirse: (13)

Personel Eğitimi (madde 46); Turizm işletmelerinde görevli personelin, hizmet standartlarını yükseltmek amacı ile işbaşında eğitim için gerekli tedbirler. Bakanlık, mesleki teşekküller ve işveren tarafından programlanarak uygulanan tedbirlerdir.

Bu uygulamaları bakanlık izler koordine eder.

Kıyafet düzeni (madde 47); Turizm işletmeleri personeli, çalışmaları sırasında işyerine ve görev mahalline uygun özel ve temiz kıyafet giyerler.

Tesislerin temizliği (madde 49); Turizm tesislerinde, yalnız müşteriler tarafından görülen ve kullanılan kısımlar değil, tesislerin tümünün temizliği ve günlük temizlikler dışında haftalık köklü temizlikler sağlanır. Bu temizlikte deterjan ve antiseptik maddeler kullanılır.

İşletme de bu temizlikler sırasında veya en az iki ayda bir defa haşaratla mücadele için etkin ilâçlama yöntemleri uygulanır.

Fiat tarifeleri (madde 50); Belgeli turizm işletmelerini, takip edecek takvim yılı içinde uygulayacakları fiat ve tarifelerin hazırlanması ve onaylanmasına ilişkin genel ilkeler her yıl en geç haziran ayı sonuna kadar bakanlıkça belirlenip ve belgeli işletmelere duyurulur.

İşletmeden en geç Temmuz ayı sonuna kadar bir sonraki takvim yılında uygulayacakları tarifelerini bakanlığa ulaştırırlar.

Şikâyet defteri (madde 52); tüm tarifelerde müşteri şikâyetlerinin yazılabileceği bir defterin bulunduğu

(13) 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğinin 4. bölümü.

belirtilecek ve şikayetlerin yapılacağı mercilerin adres ve telefon numaraları bildirilecektir.

Tarifelerin teşhiri (madde 53); Turizm işletmeleri bakanlıkça tesdikli fiyat tarifelerini müşterinin kolayca görüp okuyabileceği şekilde ve bu yönetmelik hükümleri uyarınca teşhir eder.

Müşterilerle ilişki (madde 55); Turizm işletmeleri müşterilerine davranışlarında nezaket ve hizmet anlayışı içinde bulunurlar. Müşterilerin şikayetlerini yazacakları, bakanlıkça tesdikli defteri istendiğinde müşteriye sunarlar.

Konaklamayan müşteriye sunulan daha özel hizmetler ise; Odalarda banyo (madde 58); Bu yönetmeliğin yürürlüğe girişinden sonra yatırım belgesi verilecek asli konaklama tesislerinde (pansiyon hariç) yatak odaları banyolu (WC, duş ve küvet) olacaktır.

Yatak odalarının tefrişi (madde 61); Tüm yatak odalarında, yatak, komidin, gece lâmbası, tuvalet masası, bagaj ve elbise dolabı veya bu amaçlara uygun özel yapılmış mobilya bütünü, sandalye, koltuk, içeriği göstermeyen kalın perde, halı, kilim vb. bulunur. Yatak odalarına ait banyolarda ve tuvalet masalarının yanında üzerinde gerilimi yazılı bir priz bulunur.

Banyoların nitelikleri (madde 63); Banyo odalarında, duş düzeni olan banyo küveti yada duş teknesi, emniyet tutacağı, sabunluk, perde, havlu asacakları, elbise asacağı, üzerinde aydınlatılmış aynası ve etejeri olan lavabo, çöp kutusu, tuvalet kâğıdı yeri bulunur.

Yan hizmet üniteleri (madde 66); Konaklama tesislerinin bünyelerinde bulunan yeme, içme ve eğlence tesisleri ile diğer yan hizmet üniteleri bu yönetmeliğin bahse konu tesislerle ilgili hükümlerine uygun olarak inşaa ettirilir ve işletilirler.

(Bunların içine barlar, ruf, teras bar, bistirolar, restaurantlar, oyun salonları, saunalar, yüzme havuzları ve hatta garajlar dahil edilebilir).

Otel-Müşteri İlişkileri

Rezervasyon (madda 44); Bir müşteri tarafından veya onun adına bildirilen bir istek üzerine otelci istenilen konaklama için gerekli rezervasyonu yapmayı kabul edince oluşmuş sayılır.

Bu durumda otelci ve müşteri mevcut yasa, tüzük ve yönetmelikleri ve otel kurallarına uymayı taahhüt etmiş olurlar. Şu kadar ki otelci, müşterinin gerekli otel kurallarını bilmesi için tedbir alır.

Kabulün yazılı olması (madde 45); Yazılı rezervasyon taleplerinde otelcinin yazılı kabulü esastır. Kabulle ilgili teyid, rezervasyon talebinin otele ulaşmasından itibaren en geç üç gün içinde ve istenilen bilgiler ve fiyatları da içerecek şekilde müşteriye bildirilir.

Güvence parası (madde 46); Rezervasyon yapılırken işletmeci belli bir güvence parası isteyebilir. Müşteri anlaşılan tarihte odaları teslim almaz veya kararından cayarsa otelci, uğranılan zararın azami miktarını aşmayacak bir tazminatı müşteriden talep edebilir.

Müşteri hakları (madde 47); Sözleşme üzerine müşteri otelde kendisine ayrılan yere yerleşme ve kabul edilen süre içinde kendisine ait bölümdeki olanakları kullanma, bunlardan tam olarak yararlanma ve ayrıca otelin diğer normal hizmetlerinden de yararlanabilme hakkını kazanır.

Müşterinin sorumlulukları (madde 48); Rezervasyonu yalnız bir müşteri adına yapılmış olmasına rağmen, çeşitli kişileri kapsamaması durumunda ödeme rezervasyon fişinde adı

belirtilen kişi tarafından yapılır.

Ek ücret (madde 50); müşteriilerin, odalarında yemek pişirmelerine izin verilmez. Otel tarafından sağlanan içki ve yiyeceklerin müşteri tarafından otele getirilerek tüketilmesine izin için otelci ek bir ücret talep edebilir. Apart oteller ve pansiyonlarda bu madde hükmü uygulanmaz.

Müşterilerin genel sorumluluğu (madde 51); Müşteri, kendisi, beraberindekiler veya konukları ya da sorumluluğu altındaki kişiler tarafından otele verilecek hasar ve zarardan tam sorumludur.

Otele gelişte özel haller (madde 55); Otele geliş gününün sabahında, odalarına girmek isteyen müşteriler için, odalar boş durmuşsa o gecenin de ücreti istenebilir.

Yemekler (madde 57); Aksi belirtilmemiş ise "Yemekler" sözünden kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği anlaşılır. Tüm yemekler belirtilen saatlerde ve belirtilen yerlerde yenilir. Belirtilen yer ve zaman dışındaki yemek talepleri için ilave ücret istenebilir.

Müşterinin eşyasına karşı sorumluluk (madde 58); Otelci müşmüşterinin eşyasının yok olmasından, bozulmasından, çalışmasından sorumludur.

şu kadar ki otelci veya hizmetlilerine yüklenebilecek bir kusur ispat olunmadıkça bu sorumluluk borçlar kanunu hükümlerince sınırlıdır.

Hesabın ödenmesi (madde 61); Faturaların, müşteriye sunulması üzerine ödenmesi gerekir. Ödeme ulusal para yada o günkü kur üzerinden hesaplanacak dövizle yapılır. Banka çekleri yada seyahat acentalarından alınmış kuponlar ancak tam bir güvenceye sahip iseler, kabul edilirler. Otelcinin çek yada kuponları kabul etme zorunluluğu yoktur.

Alıkoyma hakkı (madde 63); Otelci, faturasını ödemeyen müşterinin eşyasını alıkoyma hakkına sahiptir. Müşteri borcunu en geç 30 gün içinde tam olarak ödemediği takdirde otelci alıkoyduğu eşyayı satabilir.

Otelde bulunan kayıp eşya (madde 64); Otelde bulunan kayıp eşya, otel yönetimine teslim edilmektedir.

Ölüm durumu (madde 65); müşterinin otele ölmesi durumunda varisler veya müşteri adına hareket etmeye yetkili kılınmış kişiler müşterinin ölümü nedeni ile uğranılan zararı ve eğer gerekiyorsa odanın yeniden döşenmesi veya dezenfekte edilmesi ve yatak takımının yenilenmesi gibi giderleri karşılamak zorundadırlar.

İşletmenin Bakanlık İlişkileri

Dış pazarlama çabaları (madde 68); Bakanlık yurt içinde ve yurt dışında uygulamak üzere hazırlayacağı turizm pazarlama programları (tanıtıcı yayınlar, film video kasetleri hazırlamak, reklam program ve stratejisini hazırlanması, yabancı acenta, taşıyıcı ve yazar deveti, kongre, fuar ve sergilere iştirak ve bazı vb.) üzerinde turizm işletmelerinin mesleki örgütleri ile istişare edebilir.

Turizm işletmeleri, bakanlığın bahse konu pazarlama çalışmalarının verimlilik ve etkinliğini artırılmasına yardımcı olmak amacıyla, düzenlenecek müşterek pazarlama projelerinde yer alabilirler, katkıda bulunabilirler ve Bakanlığın pazarlama amaçlı (yabancı yazar, taşımacı, acenta gibi) misafir ağırlamalarında işletmenin sağlayacağı hizmetlerin fiyatlarında indirim yapabilirler.

Eğitim çalışmaları (madde 69); Bakanlık kurslar açarak burslar sağlayarak, seminerler, konferanslar düzenleyerek, turizm işletmeleri personelinin görgü, bilgi ve meslekî yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.

Turizm işletmeleri bakanlığın anılan eğitim programlarına öğretim görevlisi sağlayarak, staj için öğrenci kabul ederek, eğitim araç ve gereç temininde yardımcı olarak katkıda bulunabilirler. (14)

2.2. Otel Organizasyonu ve Önbüro Yönetimi

2.2.1. Organizasyon Nedir ?

Yeni kurulan bir işletme içinde bulunduğu çalışma şartlarına göre mevcut üretim faktörleri ile amaçlarını pekiştirmek için bir takım didinmeler içine girer. Ancak amaç en kısa zamanda en az emekle hedefe ulaşmak olduğundan, bu olay bir organizasyonu gerektirmektedir. Organizasyon dar yada geniş anlamda tanımlanabilir. Dar anlamda organizasyon "Herhangi bir amaç (veya plan) için gerekli didinmeleri neler olduğunu belirlemek; ve bu didinmeleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemek."

Geniş anlamda organizasyon, "Bir işletme içinde insanlar, alet ve makinalar, binalar, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans araçları ve bu gibi çeşitli faktörler arasında temel ilişkilerin yaratılmasıdır." (15)

Organize etmek, aynı problemle karşılaşıldığı zaman personelin bir amir gibi düşünmesini, hareket etmesini mümkün kılar. Organizasyon, daha az zamanda daha fazla işlerin yapılmasını sağlayarak emek ve zaman tasarruf sağlar. Planlama, ana gayeyi ve bu gayele ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin ana hatlarını belirler. Organizasyona düşen iş ise, her işi açıklamak ve faaliyetler arasında ilişkiler kurarak bir ünite, bir teşkilat meydana getirmektir. Birçok kimseler organizasyon denilince organizasyon şemalarını düşünürler. Gerçekte bir organizasyon şeması, bir haberleşme ve irtibat aracıdır. Organizasyon şeması üzerinde gösterilen bağlantı ve

(14) 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun Turizm Yatırım ve İşletmeleri nitelikleri yönetmeliğinin 4 ve 5. bölümleri, İTO, 1983, s.47-52

(15) Doç.Dr.Nihat Güvenal, İşletme Organizasyonu ve İdaresi, Ankara, 1960, s.30.

ilişkiler, iyi düşünülmüş, mantıklı esaslara bağlı kalması halinde yararlı olabilir. Önemli olan nokta, organizasyon şeması yapılmadan önce sarf edilen çabadır. Amaç, büyük bir titizlikle belirlendikten sonra, bu amaca varmak için hangi işlerin yapılmasının gerektiği kararlaştırılarak, bu işlerin ilgili personele onların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak açıklamaların yapılması organizasyon faaliyetinin özünü oluşturur. Kimi zaman organizasyon şemaları, faaliyetleri aksatabilir. En iyi sonuçlar, personel arasında karşılıklı hizmet ve anlayışın sağlandığı zaman elde edilebilir. (16)

2.2.1.1. Bölümlere Ayırma

Bölüm, işletmenin bir kesimini veya kolunu, yahut işletme ile ilgili belirli didinmeleri içine alan bir çevre ve bölgeyi deyimlendirmek için kullanılan genel bir terimdir. Bölümlere ayırmak ise işletme ile ilgili didinmeleri sıralanarak kümelerle ayrılma yolu ile ödev ve görevlerin oluşturulması ve bu ödev ve görevlerin ayrı ayrı kesimlerde toplanarak, bu kesimler arasındaki yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve gösterilmesidir. (17)

Bölümlere ayırma ve iş bölümünü birbirine karıştırmamak gereklidir. Bölümlere ayırma, "Belirli ölçütlerin dikkate alınarak, örgütün çeşitli birimlere ayrılması ve her birinin görev tarifleri ile belirtilmesi ve bu ayrımın organizasyon yapısına uygulanmasına" denir. İş bölümü ise uzmanlaşma yolu ile sağlanabilecek faydaları elde etmeye yarar.

Örgütün bölümlere ayrılması yöneticinin denetim alanının diğer bir deyim ile yönetim alanının sınırlı olması ve astlarını etkili olarak denetleyememesi zaruretinden doğmaktadır. Yöneticinin etkili olarak doğrudan doğruya gözetip denetleyebileceği

(16) Prof.Dr.Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İst. 1978, s.221

(17) İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, s.240 ve 249

yönetimi altındaki kimselerin sayısı, o yöneticinin denetim alanını belirler. Bu sayı, yapılacak işin türüne, astların yeteneğine ve yönetimin niteliğine göre daha az veya daha çok olabilir.

Büyük teşebbüslerde üst kademeli yöneticilerin etkili olarak denetleyebilecekleri astların sayısı 4-9 arasında değişmektedir.

Bazı durumlarda astların sayısı denetim alanını çok aşacak şekilde fazla olabilir. Bu durumda yönetici alacağı bazı önlemlerle denetim alanını genişletebilir.

Bir üst kavrayış çabukluğu, astların saygısı ve içten bağlılığını kazanmak yolu ile de denetim alanını genişletebilir.

Buluşup görüşmelerin sayısını ve sıklığını azaltmak için alınacak başlıca tedbirler şunlardır:

a) Astlara kendilerine verilen görevi kavrayıp başarabilecek biçimde eğitim yaptırılmalıdır. Aşağı basamakta bulunanların işleri daha az çapraşık olduğundan, eğitimleri kolaylaşır. Yapacakları işleri de kolaylıkla öğrendiklerinden, aşağı kademelerde daha çok astın denetlenmesi mümkün olur.

b) Amaçların plân ve politikaların açıkça belirtilmiş olması ve bunların astlar tarafından iyice anlaşılmış bulunması ve astlara yeter derecede, sorumlulukları ile orantılı yetkinin göçerilmesi ve bunun herkes tarafından iyice bilinmesi bir diğer yardımcı unsurdur.

c) Astların didinmelerinden plâna göre yürüyüp yürümediğini anlamaya yardım edici objektif standartların bulunması halinde, denetleme işleri kolaylaşır.

d) Üstler ile astlar arasındaki haberleşme tekniğinin yeterliliği de görüşme sıklığını azaltır.

Bölümlere Ayırma Biçimleri

a) Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma;

Organizasyon birimini oluşturan benzer yada ayrı türden faaliyetlerin gruplandırılmasına, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma diyebiliriz. Bu grupta üretim, mali işler, pazarlama, endüstri münasebetleri, araştırma-geliştirme gibi temel fonksiyonlara dayandığı gibi, her fonksiyon da kendi içinde ikinci ve üçüncü dereceden gruplamaya tabi tutulur.

b) Üretilen mal ve hizmetlere göre bölümlere ayırma;

Bu tip bölümlere ayırma da bir mal veya hizmet ile doğrudan doğruya ilgili faaliyetler bir araya toplanmaktadır. Bu tip bölümlere ayırmada işçilerin bilgilerinden ve uzmanlaşmalarından maksimum derecede faydalanılabildiği gibi tek iş yapan makina ve aletlerin kullanılması da kolaylaşmış olur.

c) Bölge temeline göre bölümlere ayırma;

Bir ülkenin sınırlarını aşip, milletler arası seviyede alıcılara hizmet etmeyi temel amaç edinen geniş bir işletmede en çok görülen grupta, bölge temeline dayalı coğrafi dağılım türüdür. Böylece işletmenin faaliyetleri çok yaygın ve dağınık olduğu halde, yerinden yönetim imkânı sağlayacak böyle bir bölümlere ayırma türünü uygulamak faydalı olacaktır. Bu arada merkezle haberleşme ve bağlantı zorlukları ile olaylar karşısında ani devranma ihtiyacının bu tür ayırımı etkilediğinden söz edilebilir.

d) Bölge temeline göre bölümlere ayırma;

İşletmede mal ve hizmeti müşterilere sunabilme amacının daha çok olduğu durumlarda, müşteri temeline dayalı bir bölümlere ayırma dikkati çeker. Bir konfeksiyon mağazasında, bu tür bir bölümlere ayırma görülebilir. Kadın, erkek, genç kız, genç erkek, çocuk gibi.

e) İşlem makina, temeline göre bölümlere ayırma;

Bazı durumlarda bellir bir makina ve teçhizatı kullanan veya belirli bir işlemi gerçekleştiren kişilerin tümünü veya büyük bir kısmını bir işlem temeline göre bölümlere ayırma denir.

f) Zaman temeline göre bölümlere ayırma,

Artan talebi karşılamak veya işin gerektirdiği şartlar nedeni ile işletmelerin sürekli olarak bir insanın normal çalışma süresini aşacak şekilde çalışması halinde vardiya (posta, ahift) usulü uygulanarak zaman temeline göre faaliyetler gruplanır.

g) Sayı temeline göre bölümlere ayırma,

Başarısı büyük ölçüde insan gücüne dayanan işletmelerde birbirinden farksız belli sayıda insan organizasyon biriminin oluşumunda esas kabul edilebilir.

Basamaklar ve Bölümler

Genel Müdür ve Başkanın hemen altında yapılan ayırmaya, birinci basamakta bölümlere ayırma denir. Bu tip bölümlere ayırma genellikle fonksiyonlara göre bölümlere ayırma olmaktadır. Bir otel işletmesinde, odalar yöneticisi, yiyecek içecek yöneticisi gibi doğrudan Genel Müdüre bağlı kısımlar örnek verilebilir. Her bölüm ayrı bir kişinin yönetimine verilince, Genel Müdür veya Başkan çabalarını, daha çok bu üç fonksiyoner bölüm ile hizmet ve kurmay bölümleri arasındaki düzenleştirmeyi sağlamaya yöneltir.

Orta basamak bölümlerini ayırma ise, birinci basamak ve son basamak arasındaki bölümdür. Daha çok üretim fonksiyonu gerçekleştirildiğinden üretim ve mamul fonksiyonuna göre bölümlere ayırma olmaktadır. Buna örnek olarak odalar bölümünün Önbüro ve kat hizmetleri gibi iki bölüme ayrılması, kat hizmetlerinde ise çamaşırhanenin farklı bir üretim yapması nedeni ile bunun da bölünmesi gösterilebilir. Ancak bazı durumlarda aynı basamakta birkaç temele göre bölümlere ayırma olabilir. Bu, üretilen

mamülün niteliğine göre değişebilir. Örneğin birinci basamakta fonksiyon temeline göre bölümlere ayrılan satış bölümü, ikinci basamakta bölge temeline göre ayrılmaktadır.

Son basamakta bölümlere ayırma ise, ustabaşı, şef ya da gözetimci yönetiminde en son basamağı teşkil eden basamaktır. Burada asıl üretim yapıldığından, fonksiyon temeline göre bölümlere ayrılmaktadır.

2.2.1.2. Organizasyon Şemalarının Türleri

Bir organizasyon şemasının tipi seçilirken birtakım hususlara dikkat etmek gerekmektedir.

- a) Organize edilecek işletmenin büyüklüğü
- b) İşletmenin faaliyet sahası
- c) Tedarik edilebilecek personelin niteliği
- d) Uzmanlaşmaya verilecek önem
- e) İşletmenin çalışma konusu ve amacı
- f) Organizasyonun kısa bir zaman için yapılıp yapılmadığı.

Başlıca Organizasyon Tipleri

a) Dikey Organizasyon; Bütün kademeler en yukarıdakinden en aşağıdakine kadar aynı emir zinciri ile bağlıdırlar. Her makamın doğrudan doğruya bağlı olduğu tek bir amir vardır. (Bkz. Şekil 1)

Faydaları:

- 1) Bu sistem, otoriter bir karakter taşıması nedeni ile askeri ve dini kuruluşlar ile ufak işletmeler için faydalıdır.
- 2) Aynı zamanda basit bir sistem olup, yetki ve sorumluluğun tesbitini kolaylaştırır.
- 3) Üst sayısı az olduğu için masraflar da azalmıştır.
- 4) İcraatta, haberleşmede ve sorunun çözümünde çabuk hareket etmek mümkündür.

Sakıncaları:

1) Organizasyon büyüdükçe üstlerin sorumlulukları artacak ve daha çeşitli teknik bilgiye gereksinim duyulacaktır. Bunu bir tek şahısta bulmak hemen hemen olanaksızdır.

2) Bünye büyüdükçe emir verme zinciri de uzayarak çabuk hareket etme olanağı sınırlanır.

3) Uzmanlaşmış personelin yeterli sayıda bulunmaması, dolayısıyla işletmenin rekabet kabiliyetini büyük ölçüde azaltır.

4) Aşırı merkeziyetçilik nedeni ile ufak üstlerin ileride daha büyük işleri başarabilecek şekilde yetiştirmeleri güçtür.

5) Her bir şube arasındaki işbirliği ruhunu sağlayarak tüm faaliyetlerin koordine edilmesi, çözümü zor bir problemdir.

b) Hat ve Kurmay Tip Organizasyon; Bu tip organizasyon şemaları uzmanlaşmaya önem veren organizasyon şemalarıdır. Örneğin, genel müdüre bir kurmay grubu gibi yardım eden müşavirler vardır. Bunlar emir verme yetkisine sahip değildirler. Büyük işletmelerde bu organlar daha aşağı kademelerde de olabilir. Birçok firmalarda reklâm, halkla ilişkiler ve organizasyon gibi işler bu cinsten organlara yaptırılır. (Bkz.Şekil 2)

c) Fonksiyonel Organizasyon; Tüm işlerin görülmesinde çeşitli makamlar emir verme hakkına sahiptir. Yetki sahibi kişi işi yapacak kimseye doğrudan doğruya emir verebilir ve plânlama işlerini de yapabilir. Bir işçinin, çeşitli üstlerden aldığı emirleri aynı zamanda yapabilmesinin olanaksızlığı dolayısıyla işçilerle ustabaşılar arasında geçimsizlikler meydana geldiği gibi, aynı yetkiye sahip bulunan üstler arasında da işbirliği ve koordinasyon temini mühim bir mesele oluşturur. (bkz.Şekil 3).

d) Komiteler bir işin yapılması için yetki sahibi sorumlu kimselerin bir araya gelmesi ile komiteler oluşturulur. Komitenin

iş ve sorumluluğu kesin olarak tesbit edilmeli ve komite başkanının niteliği üzerinde kesinlikle durulmalıdır.

(Bkz. Şekil 4) (18)

2.2.1.3. Organizasyon El Kitabı, Yarar ve Sakıncaları

Organizasyon el kitapları veya diğer bir deyimle yönetim kılavuzları bir işletmedeki organizasyon birimlerinin temel görevleri, görev ve yetkileri ve organizasyon ilişkilerine göstermek amacı ile hazırlanan kitaplardır.

Yönetim kademelerinin temel görevleri, organizasyon ilişkileri ve görev ve yetkileri genel olarak bir alışkanlık sonucu doğmuştur ve yöneticilerin hafızalarında bulunmakta olup, işletmede bir gelenek halini almıştır.

Organizasyon el kitabı kullanıldığı takdirde, yönetim hedefleri, her yöneticinin görevleri hedeflere ulaşılması için gerekli araçlar ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için mevcut kanalların veya organizasyon bağlantılarının daha iyi anlaşılmasını sağlar, bu sayede amaca daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak mümkün olur.

Organizasyon el kitaplarında bir organizasyon biriminin başlıca görevlerinin neler olduğu açıklanmakta fakat, bu görevlerin nasıl yapılacağı hususunda yöneticiyi kısıtlayıcı ayrıntılardan kaçınılmakta, olay yöneticinin insiyatifine bırakılmaktadır.

İş tarifleri; Geniş anlamda bir organizasyon biriminin faaliyet ve görevlerini ifade eder. Bu kısım hazırlanırken, önce konu olan birimin ilgili olduğu bütün konular toplanmakta, sonra konular basit ve genel terimler kullanılarak gruplara bölünmekte ve nihayet bu özetler direkt ve müspet bir ifade ile birleştirilmektedir.

(18) Doç.Dr.Nihat Güvenal; İşletme Organizasyon İdaresi, Ankara, 1960, s. 29-31.

Görev ve yetkiler; Görev ve hükümlülük deyimi bir organizasyon biriminin bütün özelliklerini kapsamaktadır. Bu özellikler, ilgili yöneticinin yapması istenilen temel görevin kısımlarıdır. (19)

Organizasyon el kitabının yarar ve sakıncaları;

Bunları şu başlıklar altında toplayabiliriz; (20)

Faydaları;

1) Yöneticiye görev yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak verilmesi ile çapraşık ve belirsiz sorumlulukların açıklığa kavuşturulması ve her organa birbirleri ile olan ilişkilerinin kesin olarak belirlenmesini sağlaması.

2) Yönetim için yön tayin etmek.

3) Organizasyon el kitapları, belirli bir organizasyon anlayışı ortaya koyarken, yöneticinin sorumluluklarını nasıl tayin edeceklerini, diğerleri ile nasıl uyusabileceklerini tanımlar ve denge içinde çalışmaları için onlara yardımcı olur, yani ilişkileri düzenler.

4) Bir bilgi kaynağıdır. Kişileri organizasyon hakkında bilgili kılarken işletmeye yeni girenlerin dinamik iş hayatına uyumunu kolaylaştırır.

5) Bazı durumlarda işletmeciler, organizasyon yapılarını korumak, değişiklikleri ölçmek ve değerlemek için bir takım standartların geliştirilmesini gerekli bulurlar. Organizasyon el kitapları bu konuda iyi bir kontrol aleti olup, organizasyonun denetimini kolaylaştıran standartlar yaratırlar.

6) Verimliliğin artışına etki eder.

7) Organizasyondaki çeşitli mevkiilerin gerektirdiği yetki ve sorumluluklarla kişisel nitelikler organizasyon el kitaplarında belirlenmiş olduğundan, bunlar personel seçim yöntemlerinde bir esas olarak kabul edilebilir.

8) Organizasyon el kitapları, işletmede ilerleme istidadı gösterenlere gelişme ve değerlendirilmesinde yöneticiye yararlı bir yöntem olarak dikkati çeker.

(19) Halim User; Organizasyon El Kitabı, Sümerbank Dergisi, Ankara, 1973, s.3-9

(20) Doç.Dr.Hayri Ülgen; Yönetim Dergisi, İst., sayı 2, yıl 1, 1975, s.73

9) Denetimde kolaylıklar sağlar.

Sakıncaları;

1) Bazı yöneticiler, kişilerin belli kurallara sıkı sıkıya bağlanmaması halinde daha iyi ve etkili faaliyet gösterdiklerine inanırlar.

2) Denetim kolaylaşacağından hesap vermede gereğinden fazla olabilir. Bu hesap verme zorunluluğu karşısında, kişileri çoğu kez korku sarar.

3) Bazı kişiler, işletmenin herkesin anladığı anlamda bir organizasyon ilke ve politikası olduğunu ileri sürerek bu ilkelerin el kitapları ile şekillendirilmesini gereksiz görürler.

4) Bazı kişiler de şekillendirilmiş bir organizasyon revizyonunun oldakça zor olup yapılacak olan değişmelerin belirli bir yöntemi gerektirdiği gibi bir hayli zaman da alacağını söylerler.

5) Organizasyon yöneticilerle personel arasındaki anlayış ve davranışlardan ibaret olup, yaşayan ve değişen bir özellik göstermektedir. Böyle bir nitelikteki yapıya kesin ve esnek olmayan bir düzen uygulanırsa çoğu defa karışıklık kaynağı haline gelecektir.

2.2.1.4. Organizasyonlarda Biçimsel ve
Biçimsel Olmayan Gruplar

Grup nedir ? Algılamaya ağırlık veren bir tanımlamaya göre "Kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılanmalarıdır." Grup yapısına ağırlık veren bir tanımlamaya göre ise "Grup iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesidir." (21)

Organizasyonlarda çeşitli tipte gruplara rastlamak olasıdır. Bunlar biçimsel (formal), biçimsel olmayan (informal) gruplardır. Bir organizasyondaki en önemli formal gruplar emir-komuta grupları ile görev gruplarıdır. Bunlar ilişkileri organizasyon el kitaplarında olduğu gibi şekillendirilmiş gruplardır.

(21) Doç.Dr.Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İst., 1982, s.285

İşletmenin faaliyetini etkileyen bir diğer önemli grup ise, biçimsel olmayan gruplardır. Bunlar bilinçli ve planlı bir kararlar değil, organizasyonda kendiliğinden tabii olarak ortaya çıkan gruplardır.

İşletme oluşumu ve gelişimi bakımından tam anlamı ile bir biçimsel gruptur. Bir örgütleyici tarafından örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan işletmenin amaçları ve çalışma biçimi örgütleyici ve yöneticilerin belirlediği yönde gelişir. (22)

Bir otel işletmesi de formal bir yapıya göre örgütlenir. Ancak otel işletmeciliğinin yapısı gereği üretimde insan faktörünün önemi inkâr edilemez. Bu sebepten informal organizasyonun oluşumu diğer işletmelere oranla daha kuvvetli olacaktır.

Enformal grupların en kolay şekilde tanımlanması, işlerin bölünmesinde görülür. İşletme ile ilgili olmayan işlerin ayrılması ilk bölünmedir, yani çamaşırhane şefinin komilerle içmemesi gibi. Departmanlar arası ilişkilerin bulunduğu kuruluşlarda da genel bir düzen vardır. Satış bölümündeki bir stajyerin, mutfaktaki stajyerden daha fazla kredi bölümündeki bir gençle ilişkide olması gibi. Diğer iki faktör de hareket ve zaman. Devamlı hareket halinde olan bell-boy otelin diğer personellerini resepsiyonda çalışandan daha iyi tanır.

İnsan doğası grup halinde yaşama ihtiyacı, işletme yapısının devamlı bir parçası olan kliklerin meydana gelmesini sağlar. Bununla beraber bu grupların amacı, karakteri ve faaliyetleri, formal organizasyondakilerden çok daha farklı olabilir. Bu ikisinin arasında bir uyum olduğu takdirde yönetimin görev yükü hayli azalır. (23)

2.2.2. Otel Organizasyonu

2.2.2.1. Otel Organizasyonu Nedir ?

Otel organizasyonunun tam anlamı ile yapılması 20. yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Hatta yüzyıl başlarında

(22) Doç.Dr. İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış, İst.*, 1983, s.320.

(23) Yüksel Akkaya, Bülent Ekim; *Türkiye'de Yönetim ve Organizasyon Biçimleri Bakımından Küçük ve Büyük Otel İşletmelerinin Değerlendirilmesi, İst.*, 1985, s.67.

otel yönetimi eğitim programlarına dahi eklenmemiştir. Daha sonraları yüksek eğitim programlarına otel yönetimindeki kademelerin statüleri, işletim metodları ve bunların sonuçları eklendi. (24)

İlk otel örnekleri olan hanlarda organizasyona gereksinim duyulmamakta idi. Çünkü, buralarda müşteriler yüz kişiden fazla olmamakta ve tüm işlevlerin yerine getirilmesinde bir yada iki kişi yeterli gelmekte idi.

Yüzyıl başlarında otelcilik endüstrisi gelişmeye başladı, büyük ve daha büyük oteller inşa edilip, müteşebbüs girişimlerle pekişti ve yatırım sahasında popüler hale geldi. Çalışanların sayılarının artması, yönetim ihtiyaçları özetle işlerin rantabl bir seyir takip etmesinde çeşitli emir ve sorumluluklara gereksinim duyulmuştur. Bu sebeplerden ötürü otellerin organize edilmesi ihtiyacı kendini göstermiş ve bir çatı altında iş tipleri (fonksiyonlara) ve profesyonel servislere (iş ve makina temeline göre) sınıflandırılmışlardır. Şekil 4,5,6'da büyük, küçük ve orta büyüklükteki otellerin örnek organizasyon şemalarını görebiliriz.

Bir otel organizasyonunda en genel anlamı ile departmanları iki grupta toplayabiliriz. Bunlar doğrudan gelir getiren ve dolaylı gelir getiren bölümler olmak üzere gösterilebilir.

Birinci grubun altında başlıca iki gelir getirici departman vardır. Odalar ve restoran daha küçük bölümler ise, telefon, sigara standı, gazete, tuvalet, taşıyıcı, berber dükkanları gibi. Bunlar extra servislere dahil olarak otel için ek gelirlere dahil edilebilir. İkinci grup ise pekçok otel için yalnızca iki departmanı içerir. Muhasebe ve mühendislik (teknik hizmetler). Çamaşırhane hem otel ve personelinin, hem de müşterilerin kirlilerinin yıkandığı bir bölüm olduğundan bunu parçalı gelir getirci bir bölüm olarak kabul edebiliriz.

(24) Ernest B.Horwarth; Hotel Accounting, The Ronald Press Comp., USA, 1970, s.11.

Bir otel organizasyonundan bahsettiğimiz zaman şu bölümleri anlamayılızdır. Odalar bölümü (önbüro ve kat hizmetleri), teknik hizmetler bölümü, yiyecek ve içecek bölümü, personel bölümü, muhasebe, satış ve geliştirme bölümü, güvenlik bölümü. Genellikle güvenlik bölümü odalar bölümüne dahil edilirse de, bunu ayrı bir bölüm olarak izah etmek daha doğru olacaktır. Çamaşırhane bölümünü de kat hizmetlerine dahil etmek gerekir.

Hemen hemen tüm faaliyetler birbirleri ile ilişkili olup, aralarında karmaşık bir ilişki mevcuttur. Organizasyon kontrolünün yapılması, büyük bir olasılıkla işleri azaltacaktır. Organizasyon yapısının kurulması, oluşan iskelet sayesinde çalışanların görevlerini belirleyecek ve yöneticiler, işlerin sonuca ulaşmasında daha başarılı yönetim göstereceklerdir.

Organizasyon planlaması genellikle var olan düzenin yeniden gözden geçirilmesi ve düzenlenmesini gerektirir. Reorganizasyonun sebepleri pazar şartlarındaki değişimler gibi, dış sebeplerden olabildiği gibi, iç sebeplerle olabilmektedir. Bir organizasyonun düzenlenmesinde şu faktörlerin önemi vardır; Servisin tip ve niteliği, lokasyon, mizanpaj, eğitim ve deneyim.(25)

2.2.2.2. Otel Organizasyonu Yapılırken Gözönünde Tutulacak Hususlar

İyi bir otel organizasyonu, aşağıdaki hususlar dikkate alınarak meydana getirilebilir;

1) İşbölümü kuralı, organizasyon yapılmadan önce, oteldeki tüm faaliyetler en ince teferruatına kadar incelenmeli. Temel ve yan fonksiyonlar birbirinden ayrılmalı ve ayrı ayrı gösterilmelidir. Bazen faaliyetler bir grupta toplanabilir. Bunun anlamı otelde iş bölümünün yapılması ve böylece iş bölümünün olumlu sonuçlarından yararlanılmasıdır.

2) Fonksiyonların tekrarından sakınmalı, düplikasyon minimum düzeye indirilmelidir. Örneğin, ücretleme ham personel, hem de muhasebe bölümlerinde yer almamalı, böylece aynı hizmet iki yerde tekrarlanmamalıdır.

3) Bir Fonksiyon bölümler arasında dağıtılmamalıdır. Örneğin satın alma işi, muhasebe, yiyecek departmanı ve otel müdürü arasında dağılmamalıdır.

4) Yönetici durumunda olanların yüklendikleri işlerin mahiyeti iyice saptanmalıdır.

5) Yetenekleri ve çalışma alanları saptanmış kişilere kendi yetenek ve çalışma alanları dışında işler verilmemelidir.

6) En az emek kuralı

7) Serbesti kuralı; yöneticiler doğru gördükleri şeyi yapmakta ve gerekli tedbirleri almakta hür olmalıdırlar. Ancak bu keyfi hareket anlamında anlaşılmamalıdır.

8) Birlik kuralı; organizasyon otelin düzenli bir birlik ve topluluk halinde bulunmasını sağlayacak biçimde olmalıdır. Esasen organizasyonun muhtelif yerlerden gelen işleri toplayan bir el ile sembolize edilmesi bunu ifade eder.

9) Gelişme kuralı; organizasyon değişmez kabul edilmemelidir. İhtiyaçlara ve işletme faaliyetlerine göre organizasyona yeni şekiller vermek mümkündür.

10) Güven kuralı; üretim faaliyetlerinin aksamadan, en az hatalı olacak, hırsızlığı önleyecek biçimde yürütülmesi ve bunun için gerekli kontrol tedbirlerinin alınması.

11) Hız kuralı; işletme faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri yapanların işlerine belirli sürelerde tamamlamalarıdır.

12) Üretim araçları ve iş gücü işin özelliklerine uygun biçimde seçilmelidir. Bir başka deyişle işe göre araç ve adam bulmak ve kullanmak gereklidir.

13) Komuta birliği; organizasyon işletmelerde komuta birliğini sağlamalıdır. Her ast sadece bir üstten komuta almalıdır. Bu, yetkinin saptanması ve sorumluluğun saptanması için esastır.

14) Benzer işler bir araya getirilmeli ve bir kişinin sorumluluğuna verilmelidir.

15) Görev yetki ve sorumluluklar kesin olarak belirlenmeli ve birbirine denk olmalıdır.

Müdürler; günümüzde otellerin sahip oldukları karmaşık organizasyonun belirli bir koordinasyon içinde götürülmesi oldukça zor bir iştir. Bunun için bu organizasyonun başına bir genel müdür yada müdür geçirilir. Hatta bazı ülkelerde, iyi tanınan otel genel müdürleri birkaç otelin idaresini üzerlerine almaktadırlar.

Orta kademe otel müdürlerinin görevleri çok ve çeşitlidir. İşlerin randımanlı bir şekilde devamı, yapılan periodik işlerin takibi, ziyafet ve gösterilerin ayarlanması, kredilerin takibi ve tüm reklâm işlerinin koordinasyonu, gerekli görülen tüm satın almalar ve ödeme emirleri banka çeklerine imzalar gibi.

Çalışanlar müşterilerle ilgili olayları doğrudan müdür yardımcısına iletirler. (26)

Bir genel müdürün görevlerine dört ana başlık altında toplayabiliriz. 1. Halkla ilişkiler 2. Personel 3. Mallar 4. Finans.

İnsanlar otellerin temel gelir kaynağıdır. Onların restoran ve diğer servislerden faydalanan kişiler oldukları için, yapılan her muamele de, saygı ve nezakete azami dikkatin gösterilmesinden genel müdür sorumludur.

Turizm endüstrisinin en büyük baş ağrısı yeterli kalitede insan gücü sorunudur. Otelcilik tam anlamı ile meslek olduktan sonra, çalışma saati 7 gün, yılda 365 gün devam etmeye başlar. Özellikle diğer insanların tatil yaptıkları zaman otelinin iş yaptığı zamandır. Bu temelde personelin azlığı,

kalitesizliği yada işe devamsızlığı, otel işletmesi için büyük bir problem teşkil etmektedir. Personel, genel müdürün başlıca sorumluluk alanıdır.

Genel müdürün üçüncü sorumluluk alanı mallardır. Yani, otelcilik bir bina operasyonudur diyebiliriz. Burada malın anlamı, bina, arazi gibi gayrimenkuller ve tüm mobilya gibi araç gereçlerdir.

En son sorumluluk sahası finanstır. Bu da sağlanacak en uygun kazanç anlamı taşımaktadır. Otelin finansman kaynaklarının uygun bir şekilde dağılımı, satın alma, bütçeleme, işçi ücretleri, yiyecek ve içecek maliyeti gibi.

Bir otel kompleks bir organizasyon olduğundan, pek çok yeteneğe sahip olmayı da gerekli kılar. Müdür ve genel müdür her ne kadar her konuda uzman olmasa da, pek çok konuda bilgiye vakıf olmalıdır. Finans, gayrimenkul, yiyecek ve içecek işletmeciliği, kat hizmetleri, dekorasyon, personel ve ilişkileri, bürokrasi, uluslararası politikalar, muhasebe gibi konuları bunların başında sayabiliriz. Genel müdür tüm alanlarda derin bilgi sahibi olmasına gerek yoktur. Ancak, iyi ve yeterli bilgi sağlayabileceği, güvenilir kurmaylara ihtiyacı vardır. Şekil 7'de bir yönetim sistemi görülmektedir.

2.2.2.3. Otelcilikle ilgili Genel Kavramlar, Tanımlar

- 1- AMERICAN PLAN : Oda, sabah, öğle, akşam yemeklerini kapsayan bir deyimdir. (Full Pansion)
- 2- MODIFIED AMERICAN PLAN : Oda, sabah kahvaltısı, öğle veya akşam (M.P.A.) yemeği (Half Pansion-Demi Pansion)
- 3- CONTINENTAL PLAN (C.P.): Yatak ve kontinental kahvaltıyı kapsayan bir otel ücreti.
- 4- EUROPEAN PLAN (E.P.) : Yalnız odayı kapsar. Burada herhangi bir yemek extradır.
- 5- TABLE D'HOTE : Fiyatı ve yemek çeşidi önceden tesbit edilmiş fix

- 6- GARNI : Herhangi bir yiyecek ünitesi olmayan otel demektir.
- 7- A LA CARTE : Müşterinin, restoran yemek listesinden dilediği çeşitleri seçerek bunların fiat tutarını ödemesi esasına dayanan uygulama.
- 8- ENGLISH BREAKFAST : İngiliz kahvaltısı, genellikle, meyve veya meyve suyu, sıcak veya soğuk "cereal", beykin, sosis, jambon, yumurta, tost, tereyağı, reçel ile çay ve kahveyi içerir.
- 9- CONTINENTAL BREAKFAST : Kontinental kahvelti - Asgari düzeyde, bir içecek (kahve, çay veya süt) ile ekmek, çörek ya da tost'u kapsar. (Bazen meyve suyu, hatta bazı kuzey ülkelerinde peynir, soğuk et veya balık da bu isim altında verilen kahvaltıya katılabilmektedir.
- 10- PETİT DEJEUNER : Bkz. Continental Breakfast.
- 11- HALF BOARD : Yarım pansiyon-Half Pansion-Demi Pension-Yatak Kahvaltı ile bir öğün (öğle veya akşam) yemeği kapsayan oda ücreti.
- 12- FULL PENSION : Tam pansiyon-Yatak, kahvaltı ile öğle ve akşam yemeğini kapsayan uygulama.
- 13- DINNER : Akşam yemeği.
- 14- BREAKFAST : Kahvaltı
- 15- LUNCH : Öğle yemeği.
- 16- HIGH SEASON : Sezon, yüksek sezon.
- 17- SEMI SEASON : Yarı sezon, ara sezon (Shoulder Sesson)
- 18- LOW SEASON : Sezon dışı ölü sezon.
- 19- HOSTEL : Daha çok gençlerin konaklaması için yapılmış ve belirli kurallara göre yönetilen ucuz tesis.
- 20- I.H.A. : International Hotel Association Uluslararası Otelciler Birliği.

- 21- LAND ARRANGEMENTS : Tur yolcusuna, varış noktasında uçaktan inişinden sonra sağlanan hizmetlerin tümü.
- 22- UPGRADE : Müşterinin daha iyi bir konaklama ünitesine aktarılması.
- 23- GROUP : Grup-aynı programa uyarak birlikte seyahat eden yolcular. (Kaç kişinin grup olarak kabul edileceği ve grup fişından yararlanacağı çeşitli amaçlara göre değişik olarak tanımlanır, oteller için I.H.A./UFTAA otel konvansiyonunda, aksine bir tanım bulunmadığı durumlarda 11 kişi ve fazlasının grup kabul edilmesi öngörülmüştür.
- 24- VOUCHER : Tur operatörü ya da seyahat acentası tarafından hazırlanıp, yemek, konaklama, transfer vb. hizmetlerin sağlanması karşılığında, bunları sağlayanlara para yerine verilen ve operatörün söz konusu hizmet bedelini ödeme taahhüdünü taşıyan belgeler-kupon (Coupon) olarak da adlandırılır.
- 25- OCCUPANCY RATE : İşgal oranı, doluluk oranı bir otelde veya otel grubunda satılan gecelemelerin, satışa arzedilen toplama oranı yüzde cinsinden ifade edilir.
- 26- SPLIT CHARTER : Bir uçuşa, (veya başka bir taşıt aracının) belirli bir sefer (yolculuk)için birden fazla kuruluş tarafından tutulması.
- 27- STOPOVER : Bir uçuşa, belirsiz bir süre için (genellikle 24 saatten fazla) ara verilerek uğrak noktalarından birinde kılmak.
- 28- TRANSFER : Yolcunun ve eşyasının bir taşıt aracı terminalinden otele veya geri, ya da otelden gideceği diğer bir noktaya (örneğin bir tiyatroya mahalli taşıma araçları ile taşınması.

- 29- CARRIER : Yolcu ve yük taşınması yapan herhangi bir kuruluş.
- 30- CHARTER : Bir uçak veya başka bir taşıma aracının özel bir kullanım için tutulması.
- 31- PART CHARTER : Tarifeli bir uçuşta uçağın belirli bir bölümünün normal tarifenin altında fiyatla tutulması (angaje edilmesi).
- 32- OVERRIDE COMMISSION : Normal ve sabit bir komisyon dışında, belirli bir iş hacmi aşıldığı takdirde ödenen ek komisyon, süper komisyon, prim.

Önbüro Kadro Personeli ile İlgili Kavramlar, Tanımlar

- 1- FRONT OFFICE MANAGER: Önbüro Müdürü
- 2- ROOM CLERK : Resepsiyon Müdürü
- 3- CONCIERGE : "Danışma-Enflasyon" Otellerde, müşteriye, hammallık, mektup, postalama, yer ayırtma vb. küçük hizmetlerin sağlanmasını yöneten görevli. (Porter, Bell Captain).
- 4- ELLIOT FISHER : Folio Sekreteri
- 5- DOORMAN : Kapıcı
- 6- CLOAK ROOM : Vestiyer
- 7- LIFT BOY : Asansörcü

Resepsiyon-Rezervasyon İşletmeleriyle İlgili Kavramlar ve

Tanımlar

- 1- CHECK IN : Konuğun giriş işlemlerinin yapılarak odasının verilmesi.
- 2- CHECK OUT : Konuğun otelden ayrılış olayı.
- 3- CHECK-IN TIME : Giriş saati - Otele yer ayırtarak da gelmiş olsa, konukun gerekli kayıt işlemlerini tamamlayarak odasına girme hakkının doğduğu saat (Genellikle saat 13.00'tür). Otelci konuğa odasını bu saatten önce vermekle yükümlü değildir. Buna karşılık ilan edilmiş check-in saatinde odanın hazırlanmış olması şarttır.

- 4- CHECK-OUT TIME : Çıkış saati - Müşterinin ayrılacağı gün odasının fazladan bir ücret ödemeden işgal edebileceği en geç saat. Müşteri odasını, daha önceden duyurulan bu saate kadar boşaltmazsa, otelci için ücret isteme hakkı doğar. (Otelci, sözkonusu hakkı kullanıp kullanmamakta serbesttir. Müşterinin müracaatı halinde dilerse, odanın duyurulmuş çıkış saatinden daha geç boşaltılmasını kabul edebilir.)
- 5- EARLY CHECK OUT : Erken ayrılış (Yapılan rezervasyon tarihinden önce otelden ayrılış olayı).
- 6- ARRIVAL : Geliş tarihi.
- 7- DEPARTURE : Gidiş tarihi.
- 8- WALK-IN : Önceden rezervasyonu olmadan gelen konuk.
- 9- EXTENTION : Uzatma (Yapılan bir rezervasyonun veya kalış süresinin uzatılması).
- 10- CONFIRMED : Rezervasyonun teyidi-otel, taşıyıcı vb.'nin belirli bir rezervasyonu kabul ettiklerini ve ayırtılan hizmetleri mutlaka sağlamayı taahhüt ettiklerini belirten sözlü veya yazılı bildirim. Bununla ilgili bazı sınırlamalar da vardır: Örneğin, müşterinin geç geleceği belirtilmişse, otelin rezervasyonunu teyid ettiği bir odayı hazır tutma yükümlülüğü saat 18.00'de sona erer.
- 11- GUARANTEED PAYMENT RESERVATION : Ödeme garantili rezervasyon müşterinin, kendisine yarılan odayı kullansa da, kullanmasa da ücretini ödemeyi kabul etmesi, burada ödeme otel nezdinde kredi sağlam bir firma ya da seyahat acentası tarafından garanti edilir.
- 12- CLAIMED RESERVATIONS (CR) : Kayıtlarda misafirin rezervasyonu gözükmektedir. Fakat, misafir rezervasyonunun olduğunu iddia etmektedir.

- 13- NO RESERVATIONS (NR) : Rezervasyonsuz.
- 14- ACCEPTED WAIT LIST
RESERV : Bekleme listesinden kabul edilen rezervasyonlar.
- 15- RESERVATION SLIPT : Rezervasyon fişi, rezervasyon rack'i kullanılan sistemlerde rezervasyon formu doldurulduktan sonra rezervasyon rack'ine yerleştirilmek üzere açılan fiştir.
- 16- RESERVATION CHART : Rezervasyon cetveli.
- 17- NO SHOW : (1) Rezervasyonunu kullanmayan veya iptal etmeyen bir müşteri.
- 18- OVER BOOKING : İptal veya No-Show olacağı beklenerek kapasitenin üzerinde rezervasyonun teyid edilmesi.
- 19- REGISTRATION CHARD : Müşteri tanıtma kartı.
- 20- PRE-REGISTRATION : Gelecek bir müşteri grubu için oda tahsisinin önceden yapılması ve kayıt-kabul kartlarının kolaylık sağlamak amacıyla önceden doldurulması.
- 21- RESERVATION REVISION
OR CANCELLTION FORM : Rezervasyon değişim veya iptal formu.
- 22- CANCEL : İptal
- 23- AVAILABLE : Bir yer ayırtma mesajında şartlı bir durumu gösterir. (Örneğin "sape available" boş yer bulunduğu takdirde anlamına gelir)
- 24- BEST AVAILABLE : Rezervasyon istenen tarihlerde otelin rezervasyon durumuna göre açık bulunan herhangi bir odanın ayrılabilceğini, ancak müşterinin en iyi odanın fiyatını ödemeye hazır olduğunu ve olanak bulursursa, kendisinin iyi odalara aktarılmasının istendiğini belirlemek üzere rezervasyon mesajına konan not.

25- COMPLIMENTARY

: İşletme müdürü tarafından davet edilen konuklar için verilen ücretsiz oda. Genellikle yalnız oda olarak kullanılır.

26- BACK TO BACK GROUPS

: Peşpeşe gruplar, grup ve turlar için kullanılan bir deyimdir. Tefsir edilmiş şekline göre değişir, Örneğin:

a) Bir grubun çıkarken hemen diğerinin otele girişi.

b) Her hafta veya belirli günlerde gelen devamlı gruplar.

27- EMERGENCY SLIP

: Geçici slip.

28- BLACK-LIST

: Hesabını ödemediği giden veya otele alınması mahzurlu görülen kişiler için tutulan bir listedir.

29- ON REQUEST

: Rezervasyon durumunun yükselerek kritik bir safhaya yaklaşmasına doğru resepsiyon şefinin rezervasyon alımını sınırlandırarak o andan itibaren bütün rezervasyonların ancak kendisi kanalıyla geçmesini sağlamasıdır. Böyle bir uygulamaya girişmeden önce resepsiyon şefinin işletme müdürü veya yardımcısı ile görüşerek durumu değerlendirmesi gerekir. Tabii ki buna paralel olarak tüm resepsiyon memurlarının ve varsa rezervasyon memurunun uyarılması gerekir.

30- CLOSED OUT

: Fuar, konferans veya bayramlara rastlayan bazı devrelerde resepsiyon şefinin önceden işletme müdürü ile temas kurarak belirli bazı günleri tüm rezervasyon alımlarına kapatmasıdır.

31- PAYMENT BY

: Ödeyen.

32- REMARKS

: Açıklama.

33- BED-NIGHT

: Geceme-konaklama tesisinde bir kişinin bir gece geçirmesi.

- 34- GUEST : Misafir.
- 35- CLIENT : Müşteri.
- 36- ROOM RACK : Oda durum tablosu.
- 37- RESERVATION RACK : Rezervasyon durum tablosu.
- 38- INFORMATION RACK : Bilgi tablosu.
- 39- WELCOME COFFEE : Hoşgeldin kahvesi. Gelen gruplara sunulan dinlendirme amacı güden içki yada kahvedir.
- 40- KEY CARD : Anahtar kartı.

Oda Tipleri ile ilgili Kavramlar ve Tanımlar:

- 1- SINGLE BED : Tek kişilik bir yatak.
- 2- DOUBLE BED : İki kişilik tek geniş bir yatak.
- 3- SINGLE ROOM : Tek kişinin kaldığı bir oda.
- 4- TWIN ROOM : İki ayrı yataklı iki kişilik bir oda.
- 5- DOUBLE ROOM : İki kişilik bir büyük yataklı oda.
- 6- TWIN DOUBLE ROOM : İki, üç veya dört kişinin kalabileceği, iki kişilik iki büyük yatağı olan oda (family room, double-double room)
- 7- TRIPLE ROOM : Extra bir yatakla üç kişilik hale sokulan double oda.
- 8- STUDIO ROOM : Yatağa dönüştürebilir iki divan veya kanepesi bulunan bir oturma odası- executive room olarak da adlandırılır. Bu tip odalarda özel iş toplantıları veya küçük çapta kokteyl verilebilir.
- 9- REGULAR ROOMS : Normal yatak odalarıdır. Bu tip yataklar divan haline getirilmez.
- 10- SHOWING ROOMS : Göstermelik (örnek) odalar.
- 11- CONNECTING ROOMS : Geçmeli odalar-aralarında, doğrudan doğruya (koridora çıkmadan) geçiş imkanı sağlar kapılar bulunan iki veya daha fazla sayıda oda.

- 12- ADJOINING ROOMS : Bitişik odalar-aralarında geçiş kapısı bulunmayan fakat birbirine bitişik iki veya daha fazla sayıda oda.
- 13- SUİTE : Bir salonla buna bağlanan bir veya daha fazla sayıda yatak odası bulunan konaklama ünitesi.
- 14- PRESİDENTIAL SUİTE : Extra döşenmiş bir veya iki yatak odalı, oturma odası geniş ve resepsiyonlar için uygun özel bar mutfağı olan odalar.
- 15- JUNIER SUITE : İçindeki yatma alanının oturma alanından bir bölme ile ayrıldığı geniş oda.
- 16- HOSPİTALİTY SUİTE : Davetler için kullanılan ve bir salonla bağlantılı bir yada fazla sayıda odadan oluşan ünite.
- 17- DUPLEX : İki katlı bir suit.
- 18- PARLOR : Suitlerin parçası olan oturma odası, içerdeki kanepe yatak haline dönüşebilir.
- 19- LUXURY ACCOMMODATION : Lux konaklama ünitesi.
- 20- CABANA : Genellikle otelin ara binasının dışında, plaj veya havuz kenarında bir oda.
- 21- COT : Portatif karyola.

2.2.2.4. Otel Organizasyonunda Bölümler

2.2.2.4.1. Önbüro

Müşterinin otelle doğrudan kurduğu ilk ilişki önbüro ile olmaktadır. Önbüro oteldeki konumu itibari ile en önemli bölümdür, çünkü müşterinin bu bölümde kazandığı ilk izlenim diğer bölümlerin hizmetleri hakkındaki fikirlerini de olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek, böylece otel hakkındaki fikirler sağlanmış olacaktır. Bunu şöyle de ifade edebiliriz, bir

müşteri otelde sorunla karşılaştığı anda şikayetini ilk iletceği yer olarak önbüroyu düşünmektedir. Bu bize önbüronun müşteri için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. (27)

Odalar bölümü, önbüro ve üniformalılar servisinden oluşmuştur. Kat hizmetleri buna ilave edilebilir, ancak bu konuyu ayrıca ele almak daha doğru olacaktır. Odalar bölümünün fonksiyon ve amaçlarının bilierlinmesinde faaliyetlerinin anahatlarının tanımlanması, yani görev taripleri ve amaçların diğer bölüm amaçları ile ilişkisinin belirlenmesi gerekmektedir.

Odalar bölümü, önbüro ve üniformalılar servisinden oluşmuştur. Kat hizmetleri buna ilave edilebilir, ancak bu konuyu ayrıca ele almak daha doğru olacaktır. Odalar bölümünün fonksiyon ve amaçlarının belirlenmesinde faaliyetlerinin anahatlarının tanımlanması yani görev tarifleri ve amaçların diğer bölüm amaçları ile ilişkisinin belirlenmesi gerekmektedir. Önbüronun temel faaliyetlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- a) Odaların satışı
- b) Odaların envanterinin tutulması
- c) Müşteri hesaplarının tutulması ve önbüro muameleleri
- d) Müşteriye posta, telefon, telgraf, informasyon ve anahtar teslimi gibihizmetlerin müşteriye tam manası ile sağlanması.
- e) Tüm faaliyetlerin müşterinin hoşnutluğunun sağlanması için koordine edilmesi.

Üniformalılar servisinin başı, genellikle servisin yöneticisi yada baş bell-men olmaktadır. Denetim sahası, bell-menler, yazıcı, loby temizlikçisi, asansör operatörü.

Departmanın fonksiyonları ise;

- a) Müşteriye resepsiyonda registration kart doldurmasında yardımcı olmak.

(27) Peter Dukas, Hotel Front Office Management and Operations, Florida State University, 1972, s.21-26

(28) Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, Seminer notları. Kendi yaptığım şahsi araştırmalarım.

- b) Müşteri bagajlarını taşımak.
- c) Müşteriye odalarına kadar önderlik etmek.
- d) Servisle ilgili tüm telefon ve isteklere cevap vermek.

Önbüro, doğrudan otelin genel müdür yardımcısı yada müdürüne bağlıdır, onların denetimi altındadır.

Genel müdür yardımcısının görevini, tüm faaliyetlerin servis standartları içinde olup olmadığının yönetim ve kontrolünü yapmak olarak özetleyebiliriz. Yani müşteriye karşı otelin tüm faaliyetlerinden sorumlu kişidir. (29)

Önbüroda Çalışanlar ve Görevleri

a) Önbüro Şefi, Görevleri (30)

Departmanı ile ilgili işlerin yetkili amirlerince verilen emirler dahilinde yürütülmesini sağlamak.

Müşterilerin işletmeye kabulleri sırasında giriş kartlarının noksansız olarak doldurulmasını, folyoların açılmasını ve ön kasaya gönderilmesini sağlamak.

Rezervasyon talepleriyle, Voucher'ların zamanında cevaplandırılmasını ve departmanı ile ilgili diğer yazışmaların geciktirilmeden yapılmasını sağlamak,

Rezervasyon tablolarını ve otele rezervasyonla gelen grupların oda plânlamasını bizzat düzenlemek veya düzenlenmesini sağlamak,

Gerek pasan müşterilerin, gerekse grup müşterilerinin gelişlerinin, işletme müdürünce belirlenen departmanlara (isim ve numaraları da belirtilerek) duyurulmasını sağlamak.

(29) Joseph, J. Haszonics; Front Office Operation, USA, 1971, s.29-31.

(30) Turizm Geliştirme Vakfı Önbüro personel geliştirme kursları seminer notları.

İşletmeye gelen veya geleceği öğrenilen V.f.F.'ler ve önemli grupların gelişlerini amirlerine yazılı veya sözlü olarak zamanında bildirmek,

Departmanı ile ilgili günlük kontroller yapmak,

Oda anahtarlarının kontrolünü yapmak,

Oda satış durumu müşterilerle ilgili istatistiki ve özel bilgilerin toplanmasını sağlamak,

Müşteri bilgi kartlarının düzenli ve en yeni bilgileri yansıtıcı biçimde tutulmasını sağlamak,

Postanın ve diğer yollarla gelen haberlerin müşteriye zamanında iletilmesini sağlamak,

Müşterilerin istek ve şikâyetlerini teknik konulardan sorumlu müdür yardımcısına iletmek,

Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde amirlerince kendisine tanınan yetkileri kullanmak,

İşletmede kalanlar dışındaki kimselerin odalara, katlara girmeleri konusunda işletme müdürünce belirlenecek ilkeleri uygulamak,

Boşalan odaların temizlenmesi için kat şefliğine bilgi verilmesini ve temizlendiği haberi alınınca odanın satışa hazır olarak işaretlenmesini; boş, satışa hazır ve dolu odalarının kayıtlarını düzgün tutulmasını sağlamak,

İşletmenin bulunduğu yerdeki kültür ve sanat olayları ile gezi ve eğlence olanakları konusunda bilgi sahibi olmak ve gerekli dökümanları bulundurmak,

Departmanında çalışan personelin çalışma saatlerini düzenleyerek hizmetin aksaksız olarak sürdürülmesini sağlamak,

Kapıcı, karşılayıcı ve bell-boyların hizmetlerini düzenlemek ve denetlemek,

Personeli görevi başında eğitmek,

Personelin, gerek müşterilerle, gerekse diğer departman personeli ile olan ilişkilerinde çağdaş hizmet anlayışının gereklerinden olan işbirliği, anında iş görme, nezaket gibi genel ilkelere uymasını, personelin disiplin içinde çalışmasını sağlamak,

Bütün önbüro hizmetlerinin hızma ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak,

Kredi tanınmamış müşterilerin otelden hesaplarını ödemediğinden ayrılımlarını önlemek için gerekli tedbirleri almak, müşteri borçlarını izleyerek muhasebeye iletilmesini sağlamak,

Burada belirlenenler dışında amirlerince görevine ilişkin olarak verilecek emirleri yerine getirmek,

Yetkileri:

Departmanında çalışan personelin özlük işleri ile ilgili önerilerini teknik konularda sorumlu müdür yardımcısına ulaştırmaya,

Departmanında çalışan personelin çalışma saatlerini ve izinlerini düzenlemeye, personelin buna uyup uymadığını denetlemeye,

Amirlerinin görev başında bulunmadığı sırada ve ertelenmesinde sakınca olan konularda, teknik konulardan sorumlu müdür yardımcısını bazı yetkilerini kullanmaya (Bu yetkilerin hangileri olduğunu teknik müdür yardımcısı önceden belirler ve işletme müdürünün onayını alır).

Departmanına verilmiş görevlerin yerine getirilmesi için departmanında çalışan bütün astlarına gerekli emirleri vermeye yetkilidir.

Sorumlulukları:

Görevlerinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasından doğan bütün sonuçlardan,

Müşteri borçlarının zamanında muhasebeye iletilmesinden,

Depatmanının tam verimli çalışmasından; Teknik konulardan sorumlu müdür yardımcısına karşı sorumludur.

Resepsiyon Memurları Genel Görev ve Vasıfları:

Önbüronun asıl amacı olan "Oda Satışı" ile başlayan, resepsiyon memurunun görevi müşterinin otele kabulü ve kalış süresi ile ayrılışına kadar devam etmektedir. Bu genel görevleri maddeler halinde sıralarsak;

Müşterilerin karşılanması, kayıt işlemlerinin yapılması, oda tahsisi,

Rezervasyonlu bir müşteriye talebine uygun oda verilmesi, rezervasyonsuz müşteriye ise müşteri psikolojisine göre en pahalı odadan, en uygununa doğru giderek oda teklifi,

Gerek V.İ.P. müşterilerinin, gerekse istenmeyen müşterilerin idareye haber verilmesi,

Gerektiğinde oda değişikliklerinin yapılması,

Otelin tüm hizmetleri hakkında müşteriye bilgi verilmesi ve bu hizmetlerin satılması,

Housekeeping departmanı ile sıkı işbirliği, dolu boş ve hazır olmayan odaların durumunu devamlı kontrol altında bulundurmak,

Müşterilerle ilgili bilgilerin, diğer departmanlara zamanında iletilmesi,

Müşterinin, tekrar otele cezbedecek söz ve davranışlarla ve güleryüzle uğurlanması,

Bu tür genel görevlerin dışında, bir resepsiyon memurunun sahip olması gereken bir takım vasıflar da bulunmaktadır ki, bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Güzel konuşma ve davranış yeteneği,
- Karşısındakinin duygularını anlayabilmek,
- Sabırlı bir dinleme ve ikna kabiliyeti,
- Zengin bir genel kültür,
- Espri yeteneği,
- Yönetim ilke ve görüşlerini kabul etme,
- İş barışına ve çalışma arkadaşlarına karşı saygı, sevgi, yardımseverlik ve ekip çalışması yapabilme,
- Gerektiğinde sorumluluk üstlenebilme, otorite sağlayabilme,
- Aynı anda birkaç şeyi kontrol altında tutabilecek dercede dikkatli olma,
- Kuvvetli bir hafıza,
- Çabuk karar verebilme ve analiz kabiliyeti,
- Şu ana kadar genel kavramlar içinde vermeye çalıştığımız önbüronun görevlerini, şekil 8'deki organizasyon şemasında daha ayrıntılı bir şekilde görebiliriz.

1. Resepsiyon

Oteli ziyaret eden müşteriler şu şekilde gösterebilir; Bakınız şekil 13.

- 1.1.1. Müşteri kartının doldurulması ve chock in işlemi.
- 1.1.2. Geçici slip açılması.
- 1.1.3. Hoşgeldin ve anahtar kartı verilmesi.
- 1.1.4. Faturaların, folioların açılması.
- 1.1.5. Ana slip açılması.
- 1.1.6. Check out işlemi.

2. Ön Kasada Yapılan İşlemler

2.1. Tahsilat

2.1.1. Müşterilerden yapılan tahsilât

2.1.1.1. Müşteri hesapları

2.1.1.2. Zorunlu tahsilât (muhtelif fişi ile)

2.1.2. Departmanlarda yapılan tahsilat.

2.1.2.1. Peşin

2.1.2.2. Kredili

2.2. Ödeme

2.2.1. Müşteriye kapora fazlasının ödenmesi (iade fişi)

2.2.2. Müşteri adına ödene (paid out)

2.2.3. Yabancı para bozma (döviz alım bordrosu)

2.3. Haberleşme

2.3.1. İnsan gücü ile

2.3.2. Hava basınçlı tüpler ile

2.3.3. Kompüter sistem ile

2.4. Diğer

2.4.1. Poliolarda yapılan hataların tahsisi (düzeltme formu)

2.4.2. Muhasebe adına yapılan ödeme (petty cash)

2.4.3. Kredi ve kredi iptal talimatlarının takibi

2.4.4. Shift'ler arası kasa devir tesliminin yapılması

2.4.5. Bozulan dövizlerin ana kasaya teslimi (döviz icmal bordrosu)

2.4.6. Emanet kasa talebinde bulunan müşterilere kasa temini

2.4.7. Hesabını ödeyerek ayrılan müşteriye "ödendi" kartı verilmesi

3. Rezervasyon

3.1. Rezervasyon Kabulü

3.1.1. Rezervasyon formları

3.1.2. Rezervasyon slipleri

3.1.3. Rezervasyon rackleri

3.2. Rezervasyon tutulması

3.2.1. Rezervasyon chart'ları

3.3. Rezervasyon ve resepsiyon bağlantısı

3.3.1. Walk-in, extention ve early check out

3.3.2. O güne ait gelmeyen ve resepsiyondan iptal edilen rezervasyonların takibi

3.4. Rezervasyon ve acenta, şirket ilişkileri

- 3.4.1. Acenta müşterilerinin (grup-münferit) rooming list ve voucher'ların takibi ve temini
- 3.4.2. Grup dosyalarının hazırlanması
- 3.4.3. Şirket ödeme mektuplarının temini

4. Danışma, consierj

- 4.1. Müşterilerin istediği bilgileri gerek sözlü gerekse yazılı dökümanlarla karşılamak
- 4.2. Müşterilerin oda anahtarlarının alınıp verilmesi
- 4.3. Müşterilerin uçak, otobüs, gemi, otel, sinema, tiyatro, kiralık araba rezervasyonu gibi isteklerini karşılamak.
- 4.4. Uyandırma saatlerini alıp santrale bildirmek.
- 4.5. Müşteri mesajlarının alınıp iletilmesi.
- 4.6. İnfomasyon rack'lerinin alınıp iletilmesi.
- 4.7. Gelen ve giden posta
- 4.8. Müşteri şikâyetlerinin gerekli yerlere iletilmesi.

5. Bagaj departmanı

- 5.1. Bell-boy'ların müşteriye (bagajlı veya bagajsız oluşuna göre) bir bagaj kartı vermesi.
- 5.2. Bu karta göre resepsiyondan verilen oda numarasına göre bagajların taşınması.
- 5.3. Karta bell-boy'un isminin ve tarihin yazılması.
- 5.4. Oda numarası karta yazılarak yarısının resepsiyonca saklanması.

6. Santral

- 6.1. Müşteri telefonları
 - 6.1.1. Lokal konuşma fişi
 - 6.1.2. Şehirlerarası ve milletlerarası fişi
- 6.2. Personel telefonları
 - 6.2.1. İş görüşmeleri
 - 6.2.2. Şahsi görüşmeler

6.3. Dışarıdan aranma

6.4. Domlimentery görüşmeler

2.2.2.4.2. Kat Hizmetleri

Kat hizmetleri, otelin temizliğinden sorumlu yegâne bölümdür. Çok sayıda çalışandan oluşmuştur. Bölüm otelin diğer bölümleri ile doğrudan olmasa da kapalı bir ilişki içinde bulunmaktadır. Özellikle önbüro gibi.

Çamaşırhane ve tuvalet servisi, kat hizmetleri servisi ile sıkı bir şekilde ilişkilidir. Otelde, gerçekleştirilen çamaşırhane ve tuvalet servisleri ile ilgili faaliyetler hakkındaki raporlar, ilgili yöneticiler tarafından kat hizmetleri yöneticisi ve yardımcısına verilir. Bu bölümde çalışan tüm işçiler makine kullanımı ve yapılan işlem konusunda eğitilmiştir. (31)

Kat hizmetlerinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi çok kolaydır. Odalar belli bir düzene göre temizlenmekte ve ayarlanmaktadır. Uyku, oturma ve yemek yeme bölümleri belirli bir çalışma için uygun saatler yaratabilmektedirler. Tamir, yenileme ve oda temizliği işgünü esnasında kolaylıkla gerçekleştirilebilir.

Kat hizmetlerinin otel organizasyonu içindeki yeri önemlidir. Otellerde kat hizmetlerinin o otelin büyüklüğü ve tipine göre değişen faaliyetleri vardır. Her otelde kat hizmetleri otelin diğer bölümleri ile ilişki içinde bulunmalıdır. (32)

(31) *Housekeeping by Hyattrain*

(32) *Doris Hatfield and Chiristine Winter; Professional Housekeeping, USA, 1986, s.14*

Genel Müdür

Güvenlik

Yiyecek, İçecek

Personel ve Eğitim

Önbüro

KAT HİZMETLERİ

Tedarik

Satınalma

Muhasebe

Çamaşırhane

Satış

Kat hizmetlerinin diğer ilgili bölümlerle iletişim şeması

Kat Hizmetlerinin Diğer İlgili Bölümlerle İletişimi (33)

Yiyecek ve içecek bölümü; bölüm hizmetlerinin sorumluluğu altında her zaman temiz tutulmalıdır. Örtülerin, uniformaların temizliği, bar yada restoranların gösterişi kat hizmetlerini ilgilendirir.

Önbüro ile ilişkisi; uniformaların değişimi ve temizliği yanında resepsiyon ve kat hizmetleri arasında hangi odanın boş ve ne için temizleneceğinin bildirilmesi ile ilgili koordinasyon önemlidir. Resepsiyon, müşterilerin odalar hakkındaki şikayetlerini hemen kat hizmetlerine bildirip ve gerekli önlem alınır.

Mühendislik ile ilişkiler; teknik hizmetler ile kat hizmetleri her gün onarım ve yenileme programları ile yakından sıkı bir irtibat halindedir. Kat hizmetleri, personelin eğitim ve geliştirilmesi hususunda personel bölümü ile de sıkı yetiştirme halindedir.

Güvenlik; yalnızca büyük oteller güvenlik bölümüne sahiptir. Kat hizmetleri bölümü anahtar kontrol, kayıp eşyalar, çalışanların içindeki hırsızın bulunması, depo ve ekipmanın kontrolü



konularında oluşan olaylar ve şüpheliler hakkında rapor vermeleri gerekmektedir.

Genel müdür ile ilişkileri ise, genelde her konuda sorumludurlar. Genel müdürle kuruluşun objeleri hakkında müzakerede bulunacak, bunların en iyi şekilde kullanılmalarını sağlayacaktır. Haberleşme genelde iki yolla olur. Kuruluşun amaç ve politikalarının öğrenilmesi ve bunların uygulanması ve bu esnada diğer problemlerin genel müdüre bildirilmesi.

Çamaşırvane genelde kat hizmetlerinin içindedir. Eğer değil, bağımsız bir bölüm ise, sıkı bir stok kontrol ilişkisi gerekmektedir.

Satış, tüm otel çalışanları aslında otelin birer satış elemanıdır. Görünüm, cerbeze, çalışma ve davranışları müşteri ile ilişkilerini olumlu yada problemlili kılabilir. Kat hizmetlerinin çalışmalarının bu konuda dolaylı fakat, özel bir yeri vardır.

Muhasebe, kat hizmetlerinin tuttuğu birçok kayıt bu bölümü ilgilendirmektedir. Bunlar içinde, çalışanların kayıtları, bütçeleme, envanter ve oda durum kayıtlarını gösterebiliriz.

Satın alma, kat hizmetlerinde pek çok malzeme kullanılması ve bunların tedarik edilmesi, hizmette önemli bir yer teşkil ettiğinden, satın alma ile sıkı koordinasyon içinde olmak önemlidir.

Kat Hizmetleri Yönetimi

Pekçok büyük otelde faaliyetler kompütürlerle yönetildiğinden, küçük otellerde kayıtlar büyük otellere göre daha basit sistemlerle, yani el ile tutulmaktadır. Daha farklı bir ifade ile büyük otellerde kat hizmetleri yönetimi kompütürlerle idare edilmesine karşın, küçük otellerde bu manuel olarak yapılmaktadır.

Oda işletmeciliğinde, kat hizmetleri önbüroya genellikle bir printer ve bir anahtar tablosu ile bağlıdır. Gerek kompütürle ve gerekse manuel olarak tutulan kayıtlarda faaliyetleri şu şekilde gösterebiliriz;

1. Müşteriler

- 1.1. Varış ve ayrılışlar
- 1.2. Doluluk tahmini
- 1.3. V.I.P. ve diğer özel varışlar
- 1.4. Müşterilerin daha önceki kalışları ve özel talepleri
- 1.5. Arızaların bildirilmesi
- 1.6. Oda değişimi
- 1.7. Complimentary yada yönetici odaları
- 1.8. Özel işler için oda satışları
- 1.10. Gün belirtilmesi
- 1.11. Sütlerin satışları
- 1.12. Bağlantılı odaların satışları

2. Stok kontrol

- 2.1. Örtü envanteri
- 2.2. Temizlik malzemeleri
- 2.3. Uniformalar
- 2.4. Müşteri eşyaları
- 2.5. Mobilyalar
- 2.6. Yataklar
- 2.7. Kilim ve perdeler

3. Oda dizaynı

- 3.1. Yapılan çalışmalarla bölümlerde daha az çalışma ile dizaynın sağlanması

4. Kayıtlar

- 4.1. Oda tiplerinin listelenmesi
- 4.2. Malzemeler
- 4.3. Satınalma tarihleri
- 4.4. Satış ve iş problemleri
- 4.5. Temizleme metodları
- 4.6. Görevlendirme

5. İş görme metodları

5.1. Dosyalama sistemleri

5.2. Planlama

5.3. Enerji tasarrufu (34)

Çalışanların görevlerini ise, şöyle gösterebiliriz;(35)

Genel kat yöneticisinin çeşitli görevleri vardır. Kat hizmetlerinin genelde yaptığı faaliyetler, personel, çamaşırhane gibi.

İyi bir kat hizmetleri yöneticisi, yatak örtüleri, perdeler, koltuk, kanepeler yüzleri ve halılar konusunda, çeşitli döşemelik kumaş tiplerini ve bunların temizlik ve bakımlarının nasıl yapılacağını iyi bilmelidir.

Çamaşırhaneyi kontrol etmek, çamaşırların iyi yıkanıp zamanında ütülenmesini sağlamak, çamaşırhane genel kat yöneticisinin günlük programı içinde çamaşırhane denetleme işi de yer almaktadır.

Personel yönetiminde ise, otele personel almak ve çıkarmak. Personel almak için; otelde halihazırda çalışan personel devletin iş ve işçi bulma kurumu, gazeteler, radyo ve televizyon imkânlarından yararlanılır.

Genel kat yöneticisi yeni alınacak işçi adayı ile görüşme yaparken şunlara dikkat etmelidir;

- İşçi adayı ile görüşürken heyecanını yatıştırmalı (işçi adayının).
- Temiz, bakımlı giyiniş, sağlıklı tavır ve davranışlarında olumlu bir görünüş.
- Görüşmeyi yapan kimseye karşı davranışı
- İleride herhangi bir anlaşmazlığa meydan vermemek için işin özelliklerini işçi adayına açık bir dilde anlatmak.

(34) Housekeeping Management, USA, 1985, s.98-99

(35) Doris Hatfield and Christine Winter, Professional Housekeeping, USA., 1986, s.54-59.

- Görüşme yaptığı kimselere soru sorma fırsatı vermeli.
- İşçi adayı görüşme sırasında bu işe neden girmek istediğini açık bir dille anlatmalıdır.
- İşe alırken, işçi adayının eğitim düzeyinin kontrolü, kişi için icap ettirdiği eğitim düzeyinden fazla eğitim düzeyine sahip ise, işini değiştirmek ve sorunlar, iş veriminin düşmesi ortaya çıkacaktır.

Personelin işine son vermek; bir otelin şöhretini gölgeleyen zararlı bazı yüz kızartıcı suç ve kusurlar vardır. Ahlâksızlık, sarhoşluk, hırsızlık vb., bu gibi suçlar otelin içinde işlendiği zaman suçu işleyen personelin işine son vermek gereklidir. Doğal olarak bu konuda çok katı olmak gereksizdir.

Bazı otel personeli arasında iyi ve düzenli çalışanları çekememenin sonucu, kişi devamlı şikayetlerle yıpratılmak istenebilir. Genel kat yöneticisi bu durumlarda çok uyanık ve kararlı hareket etmek zorundadır. Günlük haftalık ve aylık programlar hazırlamak, takvime göre programları, maaş bordrolar, tatil programları, örtülerin değişimi, zararlıları yok etmek, bütçe hazırlamak, envanter yapmak, toplantılar yapmak, satınalma gibi diğer faaliyetleri de sorumlulukları içine katabiliriz.

(1) Oda temizleyicileri:

Başlıca görevi, müfettişler denetimi altında, rutin temizlik işleri, müşteri servisi ve banyolardır. Genel olarak görev ve sorumlulukları şunlardır.

1. Odaya temizlik ve hazırlamak için girmek
2. Yatakları yapmak
3. Odanın ve mobilyaların tozunu almak
4. Yatak odası ve banyonun eksikliklerini tamamlamak
5. Banyonun temizlenmesi
6. Dolapların temizliği
7. Halıların elektrik süpürgesi ile temizliği
8. Odanın güvenli ve kontrollü olması

Katçılar:

Müşteri odaları, iş alanları ve genelde otelin temiz bir görünümde olması bireysel sorumluluklarıdır. Görevleri ise;

1. Halıların, kilimlerin, döşemeli mobilyaların elektrikli süpürge ve şampuan makinası ile temizlenmesi
2. Odaların, halıların ve dinlenme odalarının temizliği
3. Duvar ve tavanların temizliği, mobilyaların hareket ettirilmesi ve ayarlanması
4. Katları süpürmek, silmek, fırçalamak ve cilalamak
5. Çamaşırhane için çarşafları toplamak
6. Başlıca kat hizmetleri dolapları
7. Katlarda toplanan bütün çöplerden sorumlu olmak

Lobi görevlileri:

Başlıca faaliyeti, tüm lobilerin, telefon bölgelerinin, ön büro sırası ve ofisinin temizliğidir. Temel sorumlulukları ise;

1. Lobi ve sosyal alanların temizliği
2. Halıları süpürmek, kül tablalarını boş tutmak
3. Tabelaların ve mobilyaların parlatılması
4. Asansörlerin cilalanması ve vakumlanması
5. Otelin önünün çöplerden uzak tutulması

Örtü onarımcıları:

Elbise, ceket ve pantolonların özelliklerine bağlı olarak, el yada dikiş makinası ile onarılması.

Müfettişler:

İlk görevi müşterilere sağlanan odaların nezareti, temizlik, personelin denetimi, odaların teftişi, koridor ve lobilerin kontrolü. Sorumlulukları;

1. Personele yardım ve yeni personelin eğitimi
2. Oda şartlarının elverişliliğinden mesuliyet
3. Müşterilerden gelen şikayetlerin değerlendirilmesi

4. Dolaplara stokedilen malzemenin envanterinden sorumlu olmak
5. Eşyaların yenilenmesi

Baş katçı:

Tüm katçıların, denetim program ve eğitiminden sorumlu olmak.

Kat hizmetleri yöneticisi:

Departmanın kontrolü, planlama, organizasyon ve kuruluşun standartlarına uygun olarak müşteri odalarının hazırlanması.

Baş sorumluluk yapılan işlerin kontrolünü içerir. Çalışanların yüksek moral sahibi olmaları gibi personel ile ilgili sorumlulukları vardır. Şekil 9'da kat hizmetlerinin organizasyon şeması görülmektedir.

(36) Ayşe Sönmez, Kat hizmetleri, İst., M.E.B., 1986, s. 37

(37) Housekeeping by Hyatrain, s. 41-43

2.2.2.4.3. Personel;

(1) Otel işletmelerinde personel bölümünün görevleri:

- Otelde çalıştırılacak personeli seçmek
- Personeli kullanmak
- Personelin sosyal güvenliğini sağlamak
- Personelin verimliliğini en yüksek seviyeye çıkarmak

Otel işletmelerinin kendine özgü birçok özellikleri olduğundan, diğer endüstri dallarında kullanılan personel yönetim metodlarının bu endüstride de kullanılması çok zordur. Ancak buna karşı birtakım yöneticiler personel bölümünün otel işletmesi için zorunlu olmadığını söylemektedirler. Bu sorunu çözümleyebilmek için aşağıdaki görevleri başarmak zorundadır.

1. Otelin her satış alanının gelecek dönemlerdeki iş hacmini mümkün olduğu kadar gerçeğe yakın bir şekilde tahmin ederek bir rapor hazırlamak.
2. İş ve üretim standardını saptamak, böylece bir garsonun kaç kişiye servis yapabileceğini, bir bulaşıkçının kaç kap yıkayabileceğini saptamak.
3. Bu ölçüler saptandıktan sonra dairelerin iş hacimlerine göre ihtiyaç duyulan personel miktarını maksimum ve minimum şeklinde gösteren listeleri düzenlemek.
4. Personel bölümünün en önemli görevlerinden biri de yüksek yönetim kademeleri tarafından yapılan toplu sözleşmelerin fiili yönetimidir. Burada personel müdürü doğrudan doğruya sendika delegeleri ile karşı karşıya gelerek sözleşmelere aykırı olduğu iddia edilen davranışları açıklamaya ve yönetim şikayetlerini ifade etmeye çalışır. Mahkemeye intikal eden sorunlar hakkında özetler hazırlar, anlaşmazlıkların esaslarını inceler. Otelin doğru ve haklı hareket ettiğine, haklarını istemeye devam edeceğine sendikayı ikna etmeye çalışır.
5. Her işin gerektirdiği personeli saptamak ve bu niteliklere göre, personeli seçip almak, personeli eğitmek, personeli otelin önemli bir unsuru olduğuna inandırmak.

Personel bölümünün yaptığı işleri Hotel Statler Inc. örneğinde ele alırsak şu başlıklar altında toplayabiliriz.

- a) İşe alma: Çalışanlar için en uygun iş ortamını saptamak, iş-çiye işe almak, referansları kontrol etmek, sınavları yapmak.
- b) İşten ayrılma nedenlerini saptamak.
- c) Personelin sosyal işleri, spor dinlenme olanakları, ücretli tatil, kanuni yardımlar.
- d) Personel ile olan diğer ilişkiler; iki durumu ilgilendiren durumlarda personel ile mülakat, haber alma ve bunlar ile ilgili zorlukların giderilmesi.
- e) Eğitim ve öğretim, kurslar, seminerler ve konferanslar düzenlenmesi, personel el kitapları çıkarmak ve kütüphane tesisi.
- f) İşletme güveni; Emniyet tedbirlerinin kontrolü.
- g) Sağlık hizmeti.
- h) Ekonomik güven; Sosyal sigorta, emeklilik, hastaneye yatma.
- ı) İş koşulları.
- i) Ücretler ve çalışma saati.
- j) Araştırma ve istatistik.

Otellerde, personel bölümünün en yaygın olan görevi, ücretlemeyi izah etmek gerekir ise;

1. Fazla Çalışma Ücreti,

Fazla çalışma ücreti normal iş saatleri dışındaki çalışmalar için hesaplanan ücreti ifade eder. (38)

2. Fazla Çalışma Primi,

Bu, normal iş saatleri dışındaki çalışma için hesaplanan fazla çalışma ücretinin cari kanunlara göre işçiye çalışmaya teşvik etmek için ek çalışma ücretine, o ek çalışmaya karşılık yenden yapılan ilâveyi ifade eder. Şöyle ki; işçi saat başına 5 lira ücretle çalıştırılsın. Günlük çalışma süresi 8 saat ise, ana ücret 40 lira, işçi iki saat ek olarak çalıştırılıyorsa fazla çalışma ücreti 10 lira; fazla çalışma primi örneğin; kanunen % 50 olarak kabul edilmişse; iki saat için fazla çalışma primi $10 \times \% 50 = 5$ lira olur.

(38) Fazla çalışma, iş kanununa göre günde üç saatten fazla olamaz.

3. Prodüktivite Primi;

Bunlar, işçiye tek olarak veya grup halinde, saptanan sürede belirli iş hacminden daha yukarı bir iş hasılası elde edilmesi gibi fırsatlarla verilen primlerdir. Örneğin; mutfak, temizlik, çamaşırhane hizmetlerinde bu sistemden faydalanılabilir. Bu primlerin saptanmasında esas;

- Belirli bir iş hasılasını daha kısa bir zamanda yapmak,
- Belirli bir sürede daha çok iş hasılası elde etmek,
- Otelin normal ve standart kabul edilen müşteri sayısından daha çok müşteriye hizmet etmek olanağının sağlanmasıdır.

4. Liyakat Primleri;

Liyakat primleri otel işletmesinde yöneticilerin ve şeflerin, emirlerinde çalışan personelden büyük çaba ve başarı gösterenleri ödüllendirme haklarıdır. Bu ödüllendirmenin kişisel sempatiye, akrabalık ve arkadaşlık kıstaslarına değil, doğrudan doğruya personelin kaliteli ve başarılı hizmetine bağlı olması gerekir.

5. Kişisel Haklar;

Bunlar ana ücrete ek olarak hesaplanan kıdem, aile, çocuk zamlarıdır.

6. Güvenlik Hakları;

Güvenlik hakları Sosyal Sigortalar Mevzuatının işçiye ve işverene yüklediği külfetlerden konumuz bakımından sadece esas ücrete göre işverenin yükümlendiği sosyal sigorta primlerini ifade eder. Örneğin; iş kazaları ve meslek hastalıkları için hesaplanan % 6 sigorta primi, analık sigortası için % 1 prim, malüllük, yaşlılık ve ölüm sigorta primi olarak % 2 gibi. Bu bakımdan işverinin ödediği sosyal sigortalar kısmı adeta işçinin güvenliğini sağlayan ek bir ücret niteliği kazanmış bulunmaktadır.

7. Aynî Haklar;

İşçiye işletme tarafından verilen elbise, işletmede yemek, yatmak hakkının tanınması, işçinin gereğinde kamu ulaştırma araçlarından kamu yönetimi tarafından alınan kararlarla indirimli tarifelerden yararlandırılması bir aynî hak olarak kabul edilebilir.

Otel İşletmelerinde Ücret Sistemleri;

Otel personeline yapılan ödemeler gündelik, haftalık, aylık ve yıllık olabilir. Burada personel bakımından önemli olan asgari sabit ücretin garanti edilmesidir. İşveren bakımından ise ödenen ücretin finansmanı en önemli sorunu teşkil eder. Sabit ücret müşteri ile teması olmayan personel grubu için söz konusudur. Burada yüzdelerin bir katkısı düşünülemez. Bu tip personelin kimlerden terettüp ettiği bir tarafe sorunudur ve kişisel veya toplu sözleşmelerle saptanır. Bunların saptanmasında ölçü, müşterilerle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerin arttığı yerlerde otel işletmelerine has olan hizmet ücreti sorunu (%'de) ortaya çıkar. Hizmet ücretinin kökü XV. yüzyıla kadar gitmektedir. O zamanlar han ve restoran sahiplerine müşteriler, hizmetlerinin karşılığı olan ücretten başka bir de bahşiş verirlerdi. Kısa bir zaman sonra otel ve restoran sahipleri, yanlarında çalışanlara sadece aynî ücret ve bunun yanında bahşişten bir miktar vermeye başladılar. Bu suretle bahşiş bir personel ücreti mahiyetini aldı. Bahşişin bugünkü düzene kavuşması ancak meslek derneklerinin örgütlenmesi ve sosyal devlet anlayışının gelişmesi ile mümkün oldu. Bu suretle alelâde bahşiş müessesesinden %'ye geçildi. Yüzdeye iştirak edenlerdeki farkları önlemek için çeşitli hesap sistemleri geliştirildi. Bunlardan üç tanesine şimdi de rastlanmaktadır. Bu sistemler;

Servis sistemi, Ödemeli Garson veya Üç Garson Sistemi, Tronc Sistemidir.

- Servis sisteminde hizmeti gören, yüzdelerin sahibidir. Bu sistem gayri muntazam iş hacmi olan ve genel olarak geçici personelin kullanıldığı yerlerde uygulanır.

- Ödemeli garson veya üç garson sistemine daha az rastlanmaktadır. Bu sistemde müşteriye hizmette bulunan garsonlar üçer üçer gruplanır. Bunlardan biri yüzdeleri toplar, sonra belli bir anahtara göre diğer iki arkadaşı ile bölüşürler.

- Bu sistemler arasında en fazla yaygın olan Troc sistemidir. Bu sistemde yüzdelerin tamamı bir kasaya (Troc) toplanır.

Daha sonra taksim yine belli bir anahtara göre bu kasadan ayrılır. Dağıtımdan faydalanan "yüzdeye hak kazanmış personel kategorisi" dir. Ticari personel yüzdenen her halûkarda istifade ettirilmez. Ancak salon ve restoran personeli, resepsiyon personeli, kat ve banyo v.b. gibi müşteriye fiilen hizmette bulunan personel kategorileri yüzdeye katılma hakkını kazanmış personel olarak mütalâa edilirler. Yüzdelerin hizmetli kategorileri arasındaki bölümü çeşitli olabilir. Genellikle uygulanan usule göre, hizmetlilerin sabit ücretlilerinin toplamı ile yüzde toplamı arasındaki oran, bir baz teşkil eder. Bazen de sabit ücretle bir ilişki kurmadan yüzde toplamı bir puana göre bölünebilir. Görevlilere hizmetlerine göre verilen puanlar toplamı, onun yüzde toplamı içindeki katılma payını belli eder.

Ekonomik karaktere göre yüzde bir kişinin veya bir grubun hizmet ücreti olarak görülür. Ne olursa olsun yüzde bir "ek ücret" tir. Tahsil edilmiş şekli ile yüzde fiyata dahildir. Görevli için de ücretinin bir kısmıdır. Bu kısım otelci veya vekili tarafından müşteriden tahsil edilecektir. Troc sistemi, personelin menfaati ile otelin menfaatini dengeleyen adil bir sistemdir. Çünkü bu sistem vasıtası ile, personelin kazancı otelin kazancı ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Bu nedenle; personeli otelin işleyişi ile yakından ilgilenmeye, müşterilere karşı, onların bir kez daha gelmelerini ve daha uzun süre kalmalarını sağlamak amacı ile, anlayışlı, kibar, dürüst ve hizmete daima hazır bir davranış göstermek zorunda bırakmaktadır.

Otelin daha kârlı çalışması için çaba göstermek, düşünmek ve teklif etmek kendi çıkarlı iktizasıdır. Müşteri memnun olsun olmasın, yüzde ödemek zorundadır. Ancak memnun olmazsa bir daha otele gelmez. Memnun olursa normal yüzde yanında bahşiş şansı da artar. İşte yüzdelere ve bahşiş; personeli dürüst, kibar olmaya ve iyi hizmet görmeye teşvik eden faktörlerdir.

Yukarıdaki açıklamalara göre Troc sisteminin temel esasları şöylece özetlenebilir.

- İşçinin ücreti, servis adı altında müşterinin işletmede yaptığı harcamaya belirli bir yüzde oranında eklenen ve müşteriden tahsil edilen bir bedel de ödenir.

- Müşteriden alınan bu ek bedel önceden saptanan dağıtım kurallarına ve oranlarına göre, hizmete fiilen katılan personele intikal ettirilir.

- İşveren veya vekili, toplanan yüzdeleri vergi ve sosyal sigorta primleri hariç hiçbir kesinti yapmadan aynen işçiye ödemek zorundadır.

- İşçiye yüzdelerden düşen pay, sözleşmede saptanmış bulunan asgari ücret (garanti ücret) seviyesinin altında kaldığında fark işveren veya vekili tarafından tamamlanır.

Tronc sistemini bir örnekle açıklayalım:

Otelde tronc sistemi ile çalışan personel sayısının 43 kişi olduğunu ve bunların 3 servise aşağıdaki şekilde dağıldığını kabul edelim. Holde 3 kişi, katlarda 20 kişi, serviste 20 kişi.

Tronc sistemine dahil olan personelin belirli standartlara göre saptanmış puanları vardır. Bu puanlar iş mevzuatında ve toplu sözleşmelerde gösterebilir.

Her puanla, o puana dahil kişi adedi çarpılarak belirli hizmetlerde çalışan kişilerin toplam puanları bulunur. Örneğin, hol hizmetlerinde çalışanların 20 olduğunu varsayım kabul edelim. Hatırlatalım ki; her grupta çalışan ve başka ünvanlara sahip olan kişilerin puanları da farklıdır. Biz burada işin kolaylaşması bakımından bu hususu dikkate almıyoruz. Kişilerle puanlar çarpımı otelde tronc sistemi ile çalışan personelin toplam puanlarını verir. Örnek:

<u>Kişi</u>		<u>Puan</u>		<u>Toplam Puan</u>
3	x	5	=	15
20	x	10	=	200
20	x	20	=	400

Toplanan yüzdeler 200.000.- TL. olsun. Yüzdeler toplamı (615) ile puanların toplamı birbirine oranlanarak her puanın nakdi değeri hesaplanır.

Örnek : $\frac{200.000.-}{615} = 325,23$ Her puanın değeri her işçinin puanı ile çarpılır ve işçiye ödenecek ücret bulunur. Örneğin hol personeli için $325,23 \times 5 = 1626,15$ TL. gibi.

Türkiye'de Otelcilik Endüstrisinde Ücret Sistemleri ve Uygulama ile ilgili Mevzuat:

Türkiye'de otelcilik endüstrisinde personel istihdamında iki türlü ücret sistemi uygulanır.

- Sabit ücret sistemi
- Yüzde (tronc) sistemi

Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. Sabit ücret sistemi;

Gelir vergisi kanununa göre ücret, işverene tabi ve muayyen bir işyerinde çalışanlara hizmet karşılığı verilen paralar ile sağlanan ve para ile temsil edilen menfaatlardır.

İş kanununa göre ücret, bir kimseye bir karşılığında verilen ve şakden ödenen meblağı kapsar.

Sabit ücret hizmet akdinde gösterilir. İşçi ayrıca iş kanununun veya toplu sözleşmenin gösterdiği esaslar içinde fazla çalışma ücreti, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, ücretli tatil haklarından yararlanır.

2. Yüzde (Tronc) sistemi;

Yüzde sisteminin uygulama esasları 1971 tarihli ve 1475 sayılı Yeni İş Kanunu ile 1953 tarihli ve 4/706 sayılı "Garson ve Benzeri İşçilerin Hizmet Karşılıkları Hakkında Nizamname" de gösterilmiştir.

1475 sayılı yeni İş Kanunumuzun 47. maddesinin son fıkrasında yüzdelerden toplanan paraların hak sahibi işçiler arasında hangi esaslar ve orantılar çerçevesinde dağıtılacağı

toplu iş sözleşmelerinde veya hizmet akitlerinde gösterilir denmekle puanların tesbitini hizmet akitleri ve toplu iş sözleşmelerine bırakmıştır. Fakat, mevcut toplu iş sözleşmelerinde dahi 4.5.1953 tarihinde çıkarılan 4/706 sayılı "Garson ve Benzeri İşçilerin Hizmet Karşılıkları Hakkında Nizamname" nin koyduğu esaslardan istifade edilmektedir.

2.2.2.4.4. Yiyecek ve İçecek Bölümü;

Yiyecek ve içecek (food and bevarage) ilk olarak A.B.D.'de kullanılmaya başlanıp daha sonra tüm dünyaya yayılmış bir kelimedir.

Otelin organizasyon yapısının oluşumunda gelir getirici kısımlar önemlidir. Bir genel müdürün tüm otelin bölümlerini oluşturan personeli yönetmesi onun yönetmesi onun yönetim performansını etkileyen bir unsur olacaktır. Kimi zaman bazı genel müdürler, on onbeş yöneticiye ve üç yada dört yüz çalışana sahip olurlar ve bu kişilerin doğrudan raporlarını genel müdüre vermeleri halinde yönetim aksayacaktır. (39)

Bir planlama çalışmasının yapılmasının amacı işlerin daha etkin bir çalışma ile başarılmasıdır. Yiyecek ve içecek bölümü otel işletmesinde en çok personeli istihdam eden bölümdür. İyi bir iş planlaması gerektirir. İş planlaması ve organizasyonu şöyle olabilir.

1. Unitede tüm çalışma faaliyetlerinin analizi
2. Yetişmiş ve işleri başarabilecek olanlara işlerin tahsisi
3. Zamanın kontrollü kullanılması ile en fazla faydanın sağlanması
4. İş ihmalinin önlenmesi
5. Ünitenin çeşitli bölümlerindeki tüm ilgili çalışanların iyi bir haberleşme kurması

Yiyecek ve içecek bölümü çok karmaşık olmasına rağmen iyi yapılmış bir planlama ile işler rahatlıkla başarılabilir. (40)

(39) David A.Fearn, Food and Bevarage Management, G.B., London, 1973

(40) Julia Reay, A Guide to Catering Organization, USA., 1983.

İş Tabloları: Her iş detaylı bir iş tablosunu gerektirir. Örneğin mutfak şefi yardımcısı:

Saatler	İşler
10. ⁰⁰ - 11. ⁰⁰	Sebze deposunun temizliği, Tüm çöplerin temizlenmesi Duvarlar ve yerlerin temizliği Toz alınması
11. ⁰⁰ - 11. ⁴⁵	Tüm sebze hazırlama alet ve taşıyıcılarının temizlenmesi. Temiz alanın sağlanması,
11. ⁴⁵ - 12. ⁰⁰	Ara
12. ⁰⁰ - 14. ⁰⁰	Yemek adasının bakımının yapılmasının yardımı
14. ⁰⁰ - 15. ⁰⁰	Tüm pişirici alet ve yüzeylerinin temizliği

Yiyecek ve içecek bölümü otele en çok gelir getirici departmanlardan biri olduğu için seri bir hizmet olmalıdır. Bunun için iyi bir iş planlaması gereklidir.

Otellerin yiyecek ve içecek gelirleri çeşitli boyutlarda olabilir. Sosyal ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barlar, bistüriler yada bahçe restoran, kaldırım kahveleri, havuz kenarı kahveleri, roof teras gibi özel yiyecek içecek kazançları olabilir. Bu ifade edilen gelir getirici yiyecek servislerinin kullanılışları otelden otele değişiklik gösterebilir. Fakat yiyecek içecek bölümü tüm oteller için önemlidir. (41)

İş organizasyonu: Yiyecek ve içecek bölümünde müşterinin üç çeşitli beklentisi vardır. Bunlar, yiyecek, içecek ve servistir. Servis büyük bir olasılıkla bunların üçünün en önemlisidir. Bir restoranda normal bir müşteri her şeyden önce iyi bir yemek ve servis ister. Servis otelin tüm bölümlerinde olsun restoranda olsun gerilim içinde yapılamaz. Otelin diğer bölümlerine oranla restoran çalışanlarının daha iyi eğitilmiş olması gerekmektedir.

Yiyecek ve içecek bölümünü oluşturan görevlileri şöyle belirtebiliriz. Şekil 10'da bölümün organizasyon şeması görülmektedir.

(41) Nathan Kalt, *Introduction to the Hospitality Industry, USA.*, 1971, s. 83-85.

- 1- Satınalma personeli
- 2- Ahçı ve diğer çalışanlar
- 3- Servis yapan restoran personeli

- 1- Satınalma personeli;
 - Satınalma memuru
 - Anbar memuru
 - Vesika denetçisi
 - Gündüz anbar görevlisi
 - Anbar memuru yardımcısı
 - Kav şefi
 - Kav yardımcısı
 - Murakıp
 - Kontrolör
 - Nezaretçi

- 2- Ahçı ve yardımcıları;
 - Ahçıbaşı
 - Mutfak şefi yardımcısı
 - Kısım şefi
 - Sosçu
 - Yemek dolapçısı
 - Kızartıcı
 - Sebzeci
 - Pastacı
 - Balık kızartıcı
 - Çorbacı
 - Dondurmacı
 - Ordörvcü
 - Duyurucu
 - Mutfak komisi

- 3- Restoran;
 - Maitre'd Hotel
 - Baş garson
 - Servis şefi

- Restoran kasadarı
- Kesici garson
- İçki şefi
- Sıra şefi
- Sıra şefi yardımcısı
- Salon garsonu
- Sıra komisi
- Masa toplayıcı komi
- Şef barmen
- Barmen
- Bar-restoran kasadarı

1- Satınalma Memuru;

Görevleri;

- Ambar işlerinin yürütülmesini son derece itinalı ve doğru bir şekilde yapmak.
- Pazarları dolaşarak en uygun koşullarla mal almağa çalışmak.
- Gıda maddelerinin çeşitli sektörlerde kalite ve randımanları ile müşterilerin bunlarla ilgili kanaatleri hakkında bilgi almak.
- Gerektiğinde satınalma anlaşmaları hazırlamak ve bunları kontrol ve imza için müdüre vermek.
- Gıda maddelerinin satın alınması işiyle doğrudan doğruya veya müdürle birlikte meşgul olmak. Bu işlemlerde, müdür veya yardımcısı görevini yapan biri tarafından daha önce hazırlanmış olan şartnameye riayet etmek.
- Malların depolanmaları ve muhafaza edilmelerini kontrol etmek.
- Depodaki mallllllarla ilgili olarak günü gününe envanter tutmak, böylece nelerin eksik olduğunu saptayarak yerlerine yenilerini almak.

- İşlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi ve servislerde herhangi bir tıkanıklık meydana gelmemesi için mal teslimi ve dağıtım saatlerini saptamak.

- Günlük giriş, tüketim ve teslim kâğıtlarını itinalı bir şekilde tutmak ve bunlarla ilgili bütün belgeleri muhafaza etmek.

2- Ambar Memuru;

Görevleri;

- Malları depoya yerleştirmek, bunların düzenli kalmalarını sağlamak, muhafaza edilmeleri ve temiz tutulmalarıyla meşgul olmak.

- Malları ilgililere teslim etmek, tesüllüm makbuzlarını almak.

- Kendilerine teslim edilen ve depoda bulunan mallardan sorumlu olmak.

3- Vesika Denetçisi;

Görevleri;

- Servis kapısında malların teslim alınıp verilmesinde hazır bulunmak, ağırlıklarını, kalitelerini ve fiyatlarını kontrol etmek ve bu işlemlerde saptanan koşullara göre hareket edilip edilmediğini denetlemek.

- Saptanan özellik ve miktarda olmayan malı tesellüm etmek.

- Teslim-tesellüm vesikalarını muhafaza ederek mal alış-verişi hareketlerini özel bir deftere işlemek.

4- Gündüz Ambar Görevlisi;

Görevleri;

- Otel müşterilerine sabah kahvaltısı servisi yapılması için gerekli olan her şeyi verebilmek üzere, erkenden görevi başında bulunmak.

- Depodan veya pazardan gelen gıda maddelerinin kendisine tevdi edilenlerinin miktarlarından sorumlu olmak.

- Peynir, tereyağı, reçel, meyva ve bunun gibi maddeleri restorans katlara veya kafeteryaya vermek. Mal alındığı zaman bunları özel defterlere kaydetmek, akşamları çıkan malları yazmak, geriye kalanları saptamak ve bu suretle ertesi günü neye ihtiyacı olacağını anlamak.

5- Ambar Memuru Yardımcısı;

Görevleri;

- Bütün işlerde ambar memuruna yardım etmek.

- Yerin, büfelerin, etajerlerin, soğuk odaların temiz ve düzenli olmalarını sağlamak.

6- Kav Şefi;

Görevleri;

- Kendisine tevdi edilen şaraplardan, bunların muhafaza edilmelerinde, Kav'ın ve ilgili tesislerin verimli ve düzenli olmasından sorumlu olmak.

- Gerektiğinde, mümkün olduğu kadar itinalı bir şekilde şarabı şişelere doldurup, boş şişeleri, kapaklarını itina ile hazırlamak.

- Çeşitli şarap tiplerinin gereklerine göre odaların ısı derecesini kontrol etmek ve ayarlamak.

- Tüketim irsalelerine göre, restorana, bara, katlara ve diğer gerekli yerlere şarap, likör, şampanya ve maden suyu vermek.

- İlgililere hangi şampanya veya şarapların bozulmak üzere olduklarını bildirerek o şampanya veya şarapların tüketilmelerini istemek.

- Akşamları, görevi bitince, kendisine verilen tesellüm makbuzlarına göre, çıkan şarapları özel bir deftere kaydetmek, herşey için ayrı bir defter tutmak.

7- Kavcı;

Görevleri;

- Kav şefine bütün işlerinde ve servislerinde yardım etmek, Kav şefi bulunmadığında onun işlerini yapmak.

- Kav şişelerini ve diğer kapları temizlemek.

8- Murakıp;

Görevleri;

Satışların, maliyetlerin, alımların, çıkışların ve envanterin düzenli olarak kaydedilip edilmediğine nezaret eder. Tesellüm, kontrol ve kasiyerlik gibi faaliyetleri kontrol eder. Belirli zamanlarda porsiyonları, kapları kontrol eder ve maliyet analizleri yapar. Faaliyetlerin durumu hakkında teşebbüse bilgi verebilmek için günlük, haftalık, aylık raporlar hazırlar.

9- Kasiyerler;

Görevleri;

Teşebbüse ödenen paraların tediyesi ve eğer varsa kredili satışların kayıtlarını tutmakla yükümlüdür. Bazı teşebbüslerde kontrolörler ile kasiyerlerin görevleri birleştirilir.

10- Kontrolör;

Görevleri;

Müşteri ve hizmetli çeklerine işlenmeden hiçbir yiyecek ve içkinin mutfaktan veya bardan çıkmamasını sağlamakla görevlidir. Buna ek olarak, kalite kontrolörleri gibi hizmet görebilirler. Teşebbüsün standartlarına aykırı herhangi bir maddenin geçişine müsaade etmemeleri için kendilerine gerekli talimat verilmelidir.

11- Nezaretçiler;

Görevleri;

Günlük çalışma süresince son derece uyanık ve dikkatli bir programla, faaliyetleri sürekli olarak kontrol etmelidirler.

Etkili bir kontrol sistemi, yöneticilerin elinde bulunan en değerli bir ölçüdür. Prodüktivite ve uygulamayı değerlendiren sorunu teşkil eden alanları saptayarak, daha kârlı yiyecek ve içecek faaliyetleri oluşturan yolları aramak suretiyle olumlu bir faaliyet gösterilebilir.

Teşebbüs çoğu zaman, "itimat uyandırmış hizmetli" yoluyla rahatlıkla uyutulabilir. Şöyle ki; Her suistimal olayının ardında mutlaka itimat edilmiş bir işçi bulunur. Bundan başka, kazaya uğrayan veya hastalanan herhangi bir işçinin yerine namusu hakkında hiçbir şey bilinmeyen bir başkasını koyma zorunluğu doğabilir. Bu nedenlerle baş işçinin yokluğu ile tüm organizasyonun güvenliğinin sarsılmaması için kontrol sistemi gereklidir.

Mutfak Kısmı;

Mutfak, yiyecek-içecek bölümünün merkezidir. Bu merkez bir çok kısımlardan ve her kısımda çalışan birçok personelden meydana gelmiştir.

1- Mutfak Şefi

Mutfak hizmetleri şef ahçıbaşının yönetimindedir. Mutfak şefi, bütün yemeklerin hazırlanmasından sorumlu kişidir. Bununla beraber yiyecek-içecek bölümü müdürden sonra görevi en çeşitli olan ve bu bölümü en iyi tanıyan kişi odur. Ahçıbaşının sorumlulukları çeşitli yiyecek maddelerinin satın alınmasıyla başlar. Satınalma memuruna tam olarak ne istediğini ve ne kadar ihtiyaç olduğunu söylemelidir. Mallar eline geldiği vakit bunları kontrol etmeli ve etin münasip şekilde hazırlanmasına ve yiyecek maliyetinin istenen miktarı aşmamasına bakmalıdır. Bundan başka yemek listesini de hazırlar. Bu kolay bir iş görünebilir. Ancak, yaparken akıldan çıkarmaması gereken birçok husus vardır. Örneğin; yiyecek maliyeti, yemek listesinin çeşitli olması, mutfakın çeşitli bölümleri için eşit bir iş hacmi, bazı yemeklerin pişirilmesi gereken özel günler, tat ve estetik bakımından

birbirine uygun yemekler ve satılmadıkları takdirde elde kalan yemeklerin nasıl kullanılabileceği gibi. Mutfak şefine yardım etmek ve işlerini biraz hafifletmek için "21 günlük yemek listesi ratatif planı" diye adlandırılan bir sistem kullanılır. Bu sisteme 21 günde bir yemek listeleri döner. Bu kolaylığa rağmen, şef ahçıbaşı yine de özel bayram günlerini gözönünde tutması ve daha iyi yemekler elde edilmesi ile sonuçlanmıştır. Çünkü; her yemeğin yapılmasında standart yemek reçeteleri kullanıldığından ahçılar çeşitli yemeklerin her defasında aynı şekilde hazırlanmasını iyice öğrenirler.

Görevleri;

- Otel müdürlüğünün talimatlarına ve kendisine müşterilerin tercihleri doğrultusunda bilgi ve malumat veren Metr'd hotelin açıklamalarına uygun olarak, elde mevcut gıda maddelerini de hesaba katarak, bir gün sonraki menüyü akıllı ve bilgili bir şekilde hazırlamak ve bunu yaparken işletmenin çıkarlarını gözönünde bulundurmak.

- Ziyafet, resepsiyon, resmi yemek, gala vb. menülerinin hazırlanması hususunda müdüriyetle ve Metr'd Hotelle işbirliği yapmak.

- Günlük menüye bir veya daha fazla "Günün Yemeği" ithal ederek bu yemeklerin mükemmel, beğenilir olmasına çalışmak.

- Ertesi günü hazırlanacak menüyü mutfağa asarak, bunun kısım şefleri tarafından görülmesini sağlamak.

- Mutfaka her gün nelerin gerektiğini ayrıntılı bir liste halinde ve önceden anbar memuruna bildirmek, depoda bulunan malzemeden gerekli olanları almak için depocuya gerekli fişi vermek.

- Müdüriyetin gösterdiği dükkânlardan gerekli gıda maddelerini almak; bu görevi yaparken kaliteyi olduğu kadar, işletmenin çıkarlarını da gözönünde bulundurmak.

- Malzeme mutfağa geldiği zaman ağırlığını ve kalitesini kontrol ederek talep edilene uyup uymadığını incelemek.

- Hazırlanacak yemeklerle ilgili olarak kısım şeflerine gerekli bütün bilgileri verip, yemeklerin mükemmel olmalarını sağlamak amacıyla tavsiyede bulunmak, yemeklerin her birinin tadına bizzat bakarak mükemmel olmalarını sağlamak amacıyla tavsiyede bulunmak,

- Servis sırasında sürekli olarak iş başında bulunmak.

- Hazırlanan yemekleri gözden geçirmek, yemeklerin her bakımdan mükemmel olmalarına nezaret etmek.

- Güçlkle karşılaşan veya kararsızlık gösteren kısım şeflerine bizzat yardım etmek.

- Mutfakta mükemmel bir düzen sağlamak, çalışmaları ve faaliyetleri disiplin altına alıp servis turlarını düzenlemek.

- Kendisine bağlı personelden sorumlu olmak, herhingi birinin değiştirilmesini, işten çıkarılmasını veya başka bir işe nakledilmesini teklif etmek.

- Akşam görev bitince, fişleri toplayıp, çıkışları yapılan çeşitli maddeleri (et, bafık, sebze vb.)saptamak.

- Kısım şeflerinin verdikleri açıklamadan sonra, buzdolaplarında kalan maddeleri bizzat kontrol ederek, bunlardan ertesi gün nasıl yararlanılacağını kararlaştırmak.

2- Mutfak Şefi Yardımcısı

Görevleri;

Bizzat yemeğin hazırlanması müstesna, mutfak çalışmalarının bütün aşamalarını kapsar. Normal olarak, yemek hazırlanması ve servisi, restoran ve ziyafetler için ayrı yapılır ve

bunların herbiri için mutfak şefinin, işleri biri birinden az çok farklı yardımcıları vardır.

Örneğin; esas mutfağın ahçıbaşı ve ziyafet şefi gibi. Birincisi mutfağın temizliği bulaşıkların yıkanmasından sorumludur. Ziyafet şefinin ise pek az işçisi vardır, fakat vazifeleri ziyafetleri hazırlamaktır.

3- Kısım Şefi

Görevleri;

Kısım şefleri, mutfakla ilgili çeşitli kısımlarda uzman kişilerdir. Kısım şeflerinden yararlanmadan geniş ve önemli bir mutfak teşkilatı kurmak mümkün değildir. Bunlar sayesinde, kısımlarda çalışmaların mükemmel bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır. Özellikle sos şefi ile yemek dolabı şefinin vazifeleri çok önemlidir. Çünkü, mutfağın bütün ekonomik durumu bunlara bağlıdır. Bu nedenle sorumlulukları çoktur. Kısım şeflerinin özellikleri ve görevleri aşağıda incelenmiş bulunan personelin özellikleri ve görevleri paralelindedir.

4- Sosçu

Görevleri;

- Mutfak esaslarını, her çeşit soslari hazırlamak, yemeklere adeta kişisel bir özellik ve lezzet katmak.

- Çeşitli soslu ve meyve suyu ile yapılmış etleri hazırlamak.

- Vazifenise başlarken, ilk iş olarak, şef tarafından hazırlanmış olan günlük yemek listesine bakıp gerekli gıda maddelerinin alınmasıyla meşgul olmak.

- Şef yardımcısı olmayan otellerde, Şef'in yokluğunda, onun yerine geçerek görevlerini yapmak.

5- Yemek Dolapçısı

Görevleri;

- Frigorifik odaların iyi bir şekilde çalışmalarına nezaret etmek.

- Günlük yemek listesini öğrenip, gerekli maddeleri hazırlamak, etleri kemiklerinden ayırarak parçalamak, kümes hayvanlarını, balıkları vb. temizlemek.

- Ordövrleri, soğuk sosları ve soğuk büfe için gerekli diğer bütün yiyecekleri hazırlamak.

- Servis esnasında, şef tarafından kısım şeflerine intikal ettirilen ısmarlamalara dikkat etme, kısım şeflerine ısmarlanan şeylerle ilgili maddeleri vermek ve kendi kısmı ile ilgili yemeklerin hazırlanması ve müşteriye intikali hususunda bizzat çalışmak.

- Servis bitince buzdolaplarını tekrar düzenliyerek eski haline getirmek.

6- Kızartıcı

Görevleri;

- Günlük yemek listesini öğrenip gerekli bütün malzemenin çıkarılması ile meşgul olmak.

- Çeşitli fırın şiş kızartmalarını diğer her çeşit kızartma ve ızgaraları hazırlamak.

7- Sebzeci

Görevleri;

- Günlük yemek listesini öğrenip gerekli bütün malzemenin çıkarılmasıyla meşgul olmak.

- Sebze ve garnitürleri hazırlamak.

- Yumurta ile yapılan her çeşit yemekleri, sufleleri, patates ve sebze pürelerini ve esas itibariyle un ve hamurdan yapılan bütün yemekleri hazırlamak.

- Çorbacıbaşı olmadığı zaman, bütün çorbaların hazırlanmasıyla meşgul olmak.

8- Pastacı

Görevleri;

- Çırak olarak uzun bir müddet mutfakta çalışmış olmak.

- Hassas bir damağa sahip olmak.

- Pastacılık sanatı ile ilgili derin ve ayrıntılı bilgi sahibi olmak.

- Pratikte resim bilgisi, pastaları süslemek için belli derecede artistik duygusu sahibi olmak.

9- Balık Kızartıcı

Görevleri;

- Her çeşit balık ızgaralarını ve yemeklerini hazırlamak.

10- Çorbacı

Görevleri;

- Et, yeşillik veya sebze ile yapılan her çeşit çorbaları hazırlamak.

11- Dondurmacı

Görevleri;

- Her çeşit dondurma, limonata ve serbetle dondurmaları diğer bütün maddeleri hazırlamak.

12- Ordörvcü

Görevleri;

- Sıcak ve soğuk ordörvleri hazırlamak.

13- Duyurucu

Görevleri;

- İsmarlanan şeyleri yüksek sesle ilgililere duyurmak ve mutfak ile restoran arasındaki hizmetin ritmini ayarlamak suretiyle mutfak şeflerine yardım etmek.

14- Mutfak Komisi

Görevleri;

- Şeflerinin çalışmalarını dikkatle izlemek, gözlemlemek, yemeklerin hazırlanıp pişirilmesinde ona yardım etmek.

15- Mutfak Yardımcısı

Görevleri;

- Ateş yakmak ve devam ettirmek.
- Kaplara su koyarak ateşe yerleştirmek ve çalışma masası üzerine bütün araç ve gereçleri dizmek.
- Bir gün önceki pis örtöleri değiştirmek.
- Sebzeleri ayıklamak, patatesleri soymak, balıkları hazırlamak.
- Servis bitince, mutfağı düzene sokup, rafları, masaları, duvardaki özel yerleri temizledikten sonra araç ve gereçleri tekrar yerlerine yerleştirmek.

16- Bulaşıkçı

Görevleri;

- Bütün kapları (tencere, sürahi, kazan, tava vb.) itinalı bir şekilde temizlemek.

- Sağlık dışı herhangi bir duruma ve her türlü kokuya yer vermemek üzere çalıştığı yerin temiz olmasına itinalı bir şekilde nezaret etmek.

- Kapları kontrol etmek, tamir edilmeleri, kalaylanmaları gerekenleri bir tarafa ayırmak için durumu şeflere bildirmek.

17- Yıkayıcı

Görevleri;

- Kırıkları asgari dereceye indirmek gayesiyle, kap kacakları büyük bir itina ile kullanıp, servislerden gelen kapları, bardakları, çatal ve kaşıkları yıkamak ve kurulamak.

- Bulaşık yıkama makinasının iyi bir şekilde işlemesini sağlamak.

- Mahalin özel yıkama havuzlarının ve makinelerin son derece temiz olmalarını sağlamak, çöpleri, artıkları çöp kutularına gecikmeden atmak.

- Özel yıkama havuzlarında "ilaçlı yıkama suyu" hazırlamak.

- Servis sonunda artıkları, kırıntıları ortadan kaldırmak, özel bir tesis bulunduğu zaman bu işi hemen orada yapmak.

18- Kahveci

Görevleri;

- Sabah kahveltiları da çok olan işlerin zamanında yapılabilmesi için erken görevi başında olmak. Gerekli bütün materyali önceden hazırlamak, servisin gereklerine uygun olmasına dikkat etmek.

- Özel fişlerle kendisine intikal ettirilen bütün talepleri gecikmeden yerine getirmek, ısmarlanan şeyleri hemen hazırlamak.

- Kahve, süt, çikolata, rafadan yumurta, kızartılmış ekmek ve sabah kahveltiları için gerekli bütün diğer şeyleri hazırlamak.

- Bütün gün boyunca, bunların her zaman hazır olmalarını sağlamak, çay saatlerinde ısmarlanan şeyleri hazırlamak, ziyafet, resepsiyon vb. gibi özel durumlarda gerekli hususları yerine getirmek.

- Personelin sabah kahvaltısı ile de meşgul olmak.
- Her akşam, tüketilen şeyleri tesbit ederek, geri kalan malzemeyi ve kullanılanları kontrol etmek.

Restoran ve Barlar Kısım

Restoran; resepsiyon gibi otelin bir aynasıdır. Burada çalışan personel servis personeli adını alır.

Müşterilere yer göstermek ve onlara iyi bir şekilde hizmet sağlamak suretiyle, otelin teşrifatçılığını yapar. Bu gaye ile her yemekten önce servis personeli toplanır ve yemek listelerini inceler. Yemek listesinde yeni bir ad görüldüğü takdirde metr'-dotel bu yemeğin nasıl hazırlandığını açıklar. Metr'dotel aynı zamanda, servis hakkında bilgi verir. Bazı yemeklerin nasıl servis edileceğini, hangi çatal-kaşığın kullanılacağını öğretir. Uniformalar gözden geçirilerek herkesin temiz, muntazam olup olmadığına bakılır. Garsonların servise engel olacak herhangi bir sorunları varsa, bunu metr'dotele söylerler. Bir problem başka bir bölüm ile ilgili olduğu takdirde, metr'dotel bunu o bölümün yöneticisine söyleyerek sorunu çözümlmeye çalışır. Servis esnasında metr'dotel bütün masaların, otelin prensiplerine uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığına bakar. Tuz biberliklerin ve şeker kaplarının temiz ve dolu olup olmadıklarını, sigara tablalarının temizliğini kontrol eder. Bütün bardakları, çatal ve bıçakları gözden geçirerek lekesiz olduklarından ve sofra örtülerinde yırtık bulunmadığından emin olur. Garsonların kendilerine ayrılan masalara gereken dikkati gösterip göstermediklerine ve aralarında konuşup konuşmadıklarına göz kulak olur. Herhangi bir tenkit ve ihtar not ederek, yemek dairesinin şefine bildirir. Metr'dotelin ahçıbaşı ile gayet sıkı bir işbirliği yapması gerekir. Garsonların kullanılmayan yemekleri mutfağa idafe edip etmediklerine bakmak suretiyle yiyecek maliyetini azaltmağa çalışır. Ayrıca metr'dotel, kirli tabakların uygun şekilde üstüste yerleştirilmesine bakarak, hem kırılan eşya sayısını azaltmak, hem de bulaşıkları muntazam şekilde dizmek suretiyle

bulaşıkçıya yardım eder. Sofra örtüleri toplanmadan önce bütün gümüş eşyaların kaldırılıp kaldırılmadığını kontrol eder. Restoranda duran bin metr'dotel, otelin en iyi satış mümessilidir. Çünkü, müşteriyle temas ederek onun hoşlandığı şeyleri ve arzularını öğrenir. Metrdotel iyi bir diplomat olmalıdır. Beğenilen ve gözü açık bir kimse restoranın müşterilerini arttırmak suretiyle gayet önemli bir işi yapar.

1- Şef Garson (Maitre d'hotel)

Görevleri;

- Şef garson restoranın genel olarak iyi bir şekilde işlemesi ve verimli olmasıyla meşgul olur, çalışmalarını bu yönde yapar.

- Personelin vazife sırasını tesbit ederek, personelin vazifesini düzenli bir şekilde yapmasını, işlerin iyi ve sürekli bir şekilde yürütülmesini sağlar.

- Çeşitli kısımların temiz tutulmasını, yemek salonlarının hazırlanmasını, masaların süslenmesini vb. denetler.

- Müşterileri karşılayarak onlara masa teklif eder, istek ve tercihlerini teahmin etmek için elinden geleni yapar.

- Gerektiğinde işletmenin çıkarlarına zarar vermeden, yemekler için herşey dahil fiyatları tesbit eder. Burada müşterileri daha fazla tatmin ederek restoranın daha verimli bir şekilde çalışması amacını güder.

- Resepsiyon, ziyafet, büyük akşam yemekleri, suare vb. tertip edildiği zaman müdürle birlikte, bütün bunların düzenlenmesiyle meşgul olur, bunların başarılı olması için en ufak detayla bile ilgilenir.

2- Başgarson

Görevleri;

- Personelin serviste disipline, salonda çalışma saatlerine riayet etmesini sağlamak, salonların temizlikleri, düzenleri vb. konularda şef garsonun verdiği emirleri yerine getirmek.

- Salon ve büroların temizliği ile meşgul olup denetlemek, bütün masa malzemesinin servisten sonra temiz olmalarını, düzgün bir şekilde yerleştirilmelerini sağlamak.

- Yemek salonlarında şef garson tarafından refakat edilen müşterileri karşılayıp onlara menüyü takdim ederek yemek yeme hususunda tavsiyelerde bulunmak, bazen özel bir yemeği öğütlemek ve yemeklerin kalitelerini değerlendirip müşterilere anlatmak.

- Müşterilerin ısmarladıklarını bir fiş üzerine yazarak sıra şefine bildirmek.

- Kendisine bağlı olanların çalışmalarına nezaret ederek, müşterilerin kalabalık oldukları, işlerin sıkışık bir hale geldiği anlarda da onlara yardımda bulunmak.

- Üstünün bulunmadığı yeri tutarak onun vazifesini yapmak.

3- Servis Şefi

Görevleri;

- Restoranın genel olarak iyi bir şekilde işlemesine ve verimli olmasına nezaret etmek.

- Salonların hazırlanması, masaların süslenmesi ile ilgilenmek, bunlara nezaret etmek.

- Restoranın genel faaliyetlerini kontrol ederek, gerektiği yerlerde müdahalede bulunmak.

- Her gün müşterilerin kendisine bildirdikleri arzularını şefe duyurmak ve daha önce hazırlanmış olan yemeklerin kullanılmaları hususunda şefle sürekli olarak irtibat halinde bulunmak.

4- Sıra Şefi

Görevleri;

- Bağlı olduğu kısmın temizliğine nezaret etmek, bu türlü işlerde bizzat çalışmak, yemek salonunun ve masaların düzeni ve tertibi ile de meşgul olmak.

- Bardak takımlarının, çatal, kaşık ve tabakların son derece temiz olmalarını sağlamak.

- Servis masası dahil, bütün masaların itinalı bir şekilde yerli yerlerine konmalarını, diğer aksesuarların da düzenlenmesini sağlamak.

- İkinci veya üçüncü başgarsonun yokluklarında onların görevini yapmak.

- Müşteriye ait hesap pusulasını hazırlamak, bunun için uygun görmediği veya müşterinin ısmarladıklarından ayrı olan yemekleri mutfaka göndermek.

- Mutfakta hazırlanmış yemeklerin mutfaktan çabuk alınmasını ve işi bitmiş tabakların masadan toplanmasını sağlamak.

5- Restoran Kasaları

Görevleri;

- Kasa işlemlerini görmek.
- Bonoları almak.
- Hesap pusulalarını hazırlamak.
- Hasılatı her gün ankasaya devretmek.
- Hesaba işlenecek pusulaları sekretere vermek.
- Tahsilâtı özel deftere işlemek.

6- Kesici Garson

Görevleri;

- Tekerlekli küçük masalar üzerine yerleştirilmiş etleri, ordövrleri müşteriye sunmak.

- Müşterinin isteği üzerine beğendiği eti kesmek ve sunmak.
- Doğrudan doğruya mutfaktan gelen yemeklerin tabaklara konması ve etlerin kesilmesi hususunda sıra şefine yardım etmek.

- Müşteriye sunulan porsiyonun miktarını ve fiyatını doğru bir şekilde bilmek.

7- içki Şefi

Görevleri;

- Müşterilere şarap listesini verip, gerekirse çeşitli yemeklere göre hangi şarapların içilmesi gerektiğini müşteriye bildirmek ve uygun şarabı teklif etmek.

- Bir teselli makbuzu karşılığında, müşteriler tarafından ısmarlanan şarapları teslim alıp, garsona vermek.

- Şarap şişesinin sallanmamasına dikkat etmek, şişeyi müşterinin önünde açmak, ağız kısmını itina ile temizledikten sonra büyük bir dikkatle usulüne uygun olarak şarabı bardaklara doldurmak.

8- Sıra Şefi Yardımcısı

Görevleri;

- Sıra şefine yardım etmek, gerektiğinde onun yerine geçerek kısım sorumluluğunu almak.

9- Salon Garsonu "Kadın veya Kız"

Görevleri;

- Müşteri ve servis masalarının hazırlanması ile ilgili işlerde sıra şefine yardım etmek.

- Emrinde olduğu şeften ısmarlanan şeylerle ilgili pusulayı almak, pusulada yazılı yemekleri mutfaktan çıkartıp şarap ve içkilerle birlikte servis masasına yerleştirmek.

- Kirli örtü ve yemek takımlarını masalardan toplamak.

- Şefi uygun gördüğü veya gerekli durumda masalara bir veya birkaç yemeği ve içkiyi bizzat verip bunlarla ilgili servisi yapmak.

- Ancak kendisine doğrudan doğruya bir şey sorulduğu zaman müşterilerle konuşmak.

10- Sıra Komisi

Görevleri;

- Müşteri masalarıyla servis masalarının hazırlanmaları hususunda sıra şefine yardım etmek.

- Emrinde çalıştığı şeften ısmarlanan yemeklerle ilgili pusulayı alıp, pusulada yazılı yemekleri mutfaktan çıkarttırmak, şarap ve diğer içkilerle birlikte servis masasına yerleştirmek.

- Masalardan kirli örtü ve yemek takımlarını kaldırmak.

11- Kuruye Komisi

Görevleri;

- Özel olarak ayrılmış bir odada müşterilere bağlı hizmetçi, uşak, şoför ve diğer personele, büro ve memuriyet personeli ile kısım şeflerine yemeklerini servis etmek.

- Verdiği yemeklerle ilgili bir pusula hazırlayıp, bunları özel bir deftere geçirerek büroya teslim etmek.

- Salon temizliğine, servis için gerekli bütün hususlara nezaret etmek.

12- Şef Barmen

Görevleri;

- Bar teşkilâtının ayrıntılarını düzenlemek, kendisine tevdi edilen şişelerle diğer malzemeyi tertiplemek, bütün bunları zevkli ve hoş bir şekilde yapmak.

- İhtiyaca göre bara içkiler alıp, eksilenlerin yerine yenileri sağlamak.

- Müşteriler içtikleri içkilerin bedelini peşinen ödemek istediklerinde listede yazılı fiyatları uygulamak. Müşteriler içtikleri içkilerin ücretini ödemedikleri zamanda borçlarını ilgili müşterilerin hesabına geçirtmek.

13 - Barmen

Görevleri;

- Şef barmenin bar materyal ve malların düzenlenmesi, hazırlanması, işleyişi ile ilgili hususlarda vereceği emirleri yerine getirip boş şişeleri kaldırmak.

- Kafeterya ve mutfakta kullanılan malzemeyi vesika karşılığında teslim etmek.

14- Bar-Restoran Kasaları

Görevleri;

- Restoran ve bar kısmında kasa işlemlerini görmek.

- Kasa ödeneğinden sorumlu olmak.

- Sıra şefinden, müşterilerin talepleri ile ilgili bonoları almak.

- Restoran kâğıdı üzerine, her masa için ayrılan çerçeve içinde ısmarlanan şeyleri işaret ederek bu hususta daha önce hesaplanan fiyatları uygulamak.

- Hesap pusulalarını hazırlayıp sıra şefine vermek. Tereddüt hasıl olduğu durumda kasadar, sıra şefine veya mutfak şefine danışır. Bu suretle gerçek fiyatı saptar.

- Her gün ana kasaya restoran kâğıdını teslim ederek, sağladığı geliri bu kasaya yatırmak.

- Müşterilerin hesabına geçirilmesi gereken pusulaları sekretere vermek.

- Tahsil ettiği paraları özel defterine işlemek ve bununla ilgili dökümanları muhafaza etmek.

2.2.2.4.5. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümünün temel görevi, otel yönetiminde işlerin gidişi ile ilgili olarak çalışmalar yapmak, sonuçları üst kademeye raporlar halinde bildirmek. İşletme ile ilgili bilgiler ve bunları kapsayan raporlar otelden otele farklılıklar

gösterecektir. Çünkü bunlar farklı yönetimlere dahil olduklarından, gerektirdikleri bilgilerle farklılıklar gösterecektir.

Otellerde muhasebe bölümü genellikle iç kontrole yönelik faaliyet göstermektedir. Bu kontrolün üç amacı vardır.

- Müşterilere yapılan tenzilât ve alınan paraların müşteri hesabına uygun şekilde kayıtlarını sağlamak.

- Otel personeli tarafından yapılması muhtemel hile ve ihmalciliği önlemek.

- Gereksiz harcamaları en aza indirmek.

Otel işletmesi bu amaçları gerçekleştirmek için muhasebe ilke ve işlemlerinden faydalanır. Bu teel ilkeler ve işlemler otel muhasebesinde herhangi bir ticari işletmeye göre değişiklik göstermemektedir. Ancak otel işletmeleri kendi içlerinde birçok değişik bölümlere ayrılmıştır. Bunların herbirini müşteriye verdikleri hizmete göre farklı hizmet gruplarına ayırmaktayız. Bu nedenle yevmiye defteri, kâr-zarar tablosu ve diğer muhasebe kayıtları ticari işletmelere göre özde aynı, fakat pratikte daha farklı özellikler arz etmektedir. (42)

Muhasebe bölümü her ayın sonunda, bütün gelir gider hesaplarının kaydedildiği yevmiye defterinden büyük deftere aktarılan hesapların düzeltme kayıtlarını yaparak aylık finansal raporları hazırlar. Bunlar kâr-zarar tablosu ve bilançosudur.

Bir otelin yöneticisi için en önemli rapor, günlük gelir raporudur. Otelin kâr etmesi isteniyorsa, günlük gelir durumunun otel yöneticileri tarafından çok iyi bilinmesi gerekir.

Bir otelin gelir-gider tablosunu şu şekilde düzenlemek olasıdır;

(42) Prof.Dr.Hasan Olalı; Otel İşletmeleri ve Yönetimi, İzmir, 1973, s.495-520.

Satışlardan gelirler	XX
- İşlem Masrafları	<u>XX</u>
Brüt kâr	XX
- Diğer giderler	<u>XX</u>
Brüt kâr (vergi öncesi	XX
- Ödenecek vergi	<u>XX</u>
Net kâr	XX

Muhasebe bölümü faaliyetlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- 1- Bilanço hazırlamak.
- 2- Otelin çeşitli bölümlerinin giderlerini ayrı ayrı tesbit etmek.
- 3- Otelin çeşitli bölümlerinin gelirlerini tek tek belirlemek.
- 4- Maliye hesabı.
- 5- Vergi ve sigorta ile ilgili işler.
- 6- Personel maaşlarının düzenlenmesi.
- 7- Bütçeleme.

Bilanço hazırlamak; bilançonun aktifinde mevcutlar ile alacaklar, pasifinde ise borçlar ile sermaye bulunmakta. Bunların kontrolü bize işletmenin ödeme gücünü göstermektedir.

a) Mevcutlar: İşletme sahibinin işletmeyi devrettiği her türlü değerleri ifade eder. Para, mal, yiyecek ve içecek malzemeleri, her türlü temizlik, kırtasiye ve yakıt malzemeleri, taşıt araçları, makina ve tesisler, bina, arazi gibi maddi

olmayan varlıklar bilançonun aktifinde yer alır.

b- Alacaklar: İşletmenin çeşitli şahıs kurumlarından olan, senetli veya senetsiz alacaklarını ifade eder. Senetli alacaklar "Alacak Senetleri" hesabında, senetsiz alacaklar "Müşteri hesabında" izlenir.

c- Borçlar: İşletmenin çeşitli şahıs kurumlarına olan senetli veya senetsiz borçlarıdır. Çeşitli satıcılardan aldığı demirbaş bedelleri, bunlar için verdiği bonolar, şahıslardan ya da bankalardan sağladığı krediler işletmenin borçlarını gösterir. Bilançonun pasif tarafında yer alır. Senetli borçlar, borç senetleri hesabında, senetsiz borçlar ise, satıcılar hesabında gösterilir.

d- Öz Sermaye: İşletme sahibinin işletmeye kullanılmak üzere getirdiği ekonomik değerlerdir. Ekonomik değerlerin cinsine göre, işletme sahibinin öz sermayesi aşağıdaki gibi değişir;

1) Otelci ise sadece mevcutlarla başlar. Bu durumda öz sermaye işletmeye getirdiği mevcutlara eşittir.

2) Otelci mevcutları ile birlikte alacakları sermaye olarak koyabilir. (43)

Otelin çeşitli bölümlerinde maliyetin tek tek belirlenmesine gelince:

Otelin çeşitli bölümlerinin yapmış olduğu masrafları şu şekilde belirtebiliriz. Odalar masrafları; Telefon santralı konuşmaları, idari masraflar, maaşlar ve sigorta primleri, propaganda ve reklâm masrafları, ısıtma ve aydınlatma masrafları, diğer resimler ve bina eşyasının sigortası. Tüm bu masraflar her bir bölümün kendini ilgilendiren kısmında hesaplanmakta ve kontrol edilmektedir.

(43) Mehmet Gürel, Erol Gürel, Resepsiyon muhasebe, İst., 1986, s.132-134.

Gelirlerin tek tek belirlenmesi: Oda satışları, paid out, restoran ve içki satışları ve diğer bölümlerin satışları sonundaki kazanç otelin gelirlerini teşkil eder.

Normal bir yapıya sahip otel işletmesinin gelirlerinin % 47.2'si oda satışları, % 30.8'i yemek, % 12.1'i içki, % 3.4'ü telefon ve geri kalan kısmı diğer satış hesaplarıdır. (44)

Oda satış ve bunun kontrolü otel muhasebesi içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Otele gelen bir müşteri, giriş bildirim kartı doldurur. Resepsiyonist giriş bildirim kartı üzerindeki bilgileri, faturaların, oda kartlarının, bilgi kartlarının hazırlanmasında kullanacak ve otelin diğer bölümlerine bu kart ile "Müşteri Geldi" uyarısında bulunacaktır. Oda kartları otel muhasebesi için ayrıca önem taşımaktadır. Çünkü, resepsiyonist günlük gelir tablosunu bu kart üzerindeki bilgilere dayanarak çıkartmaktadır.

Oda satışlarının kontrolü; Otellerde oda satışlarının kontrolü genellikle günlük oda hesap kartları, kat idarecisinin raporu, müşteri gelişi ve ayrılışı kartları ile günlük oda raporuna bağlanmaktadır. (45)

Kat idarecisi tarafından her sabah otel resepsiyonuna verilen raporda tutulmuş, satışa hazır ve henüz temizlenmemiş odaların isimleri öğrenildikten sonra bu malumata bağlı olarak oda satış tablosunda satışa sunulacak oda sayısı belirlenmiş olur.

Bundan ayrı olarak müşteri hesap defterine, her gün otele gelen ve ayrılan müşterilerin isimleri ve sayıları kaydedilir.

Genel olarak gece saat 23.00'den sonra otelde ertesi günü kalacak olan müşterilerin hesaplarına günlük oda ücretlerini

(44) Kültür Turizm Bakanlığı Daire Bşk.; Otel-Motel-Restoranlar için Muhasebe Uygulamaları, Ankara, 1983, s.53

(45) Orhan Mesut Sezgin: Otel Muhasebesi, İstanbul, 1977, s. 41-45

ayrı ayrı yazarak lüzumlu işleri tamamlar. Müşteri hesap kartlarına ve menkuranta kaydedilmiş olan günlük oda satışları, aşağıdaki şekilde kontrol edilir.

Gece hesap memuru tarafından oda satış kayıtlarında da yapılan kontrolde bir hata görüldüğünde, olaydan derhal müdür muavini haberdar edilir.

Oda satışlarının kontrolünden birinci derecede sorumlu olan şahıs, otelin müdür muavini veya resepsiyon şefidir. Bu sebepten dolayı müdür muavininin resepsiyona sık sık gelerek oda satışlarının kontrolünü yapması ve noksanlardan ilgili memurları haberdar etmeleri gereklidir.

Oda satışları kâr-zarar cetveli; Otellerde muhasebe çalışmasının amaçlarından biri de, geliri bir bütün olarak sene sonuna tespit ve tayin etmek ve ayrıca satış dairelerinin kârlarını ayrı yarı hesaplayabilmektir. Bu gayeden hareket ederek hazırlanmış olan oda satışları tutarı ile, oda satışları ile ilgili masrafların çıkarılmasından sonra elde edilecek dairevi oda satışları kâr olmaktadır.

Oda Fiyatlarının Hesaplanması:

Yukarıda belirttiğimiz gibi, oda satışları otel gelirinin önemli bir bölümünü teşkil eder. Bu sebepten oda fiyatlarının hesaplanması ve bir odanın işletmecilik yönünden kaç mal olduğunun saptanması önemlidir. Ancak bazı sebeplerden bunun hesaplanması kolay olmamaktadır.

- 1- Ölü mevsimler ve diğer sebeplerden boş kalacak oda ve gece sayılarının belirlenememesi.
- 2- Otele yatırılmış sermayenin ve otelin işletilebilmesi için harcanmakta olan paranın hesaba katılması sureti ile sermayenin, emeğin, zamanın karşılığını verecek kârın tespiti son derece güç ve karmaşıktır.

3- Otel için yeknesak bir organizasyon ve maliyet sistemi mevcut değildir.

Bu sebeplerden ötürü bütün oteller için yeknesak bir oda maliyet formülü bulmak mümkün değildir. Ufak tefek farklara rağmen, aşağıda izah edeceğimiz usul birçok otelin oda fiyatının hesaplanmasında kullanılabilir. Oda maliyetlerinin tespitinde yapılacak ilk iş, oteli işletebilmek için yapılan masrafları tespit ettikten sonra vergileri, sigorta primlerini, amortisman karşılıklarını ve diğer masrafları bu toplama ilave edip, bulunan yekûnu oteldeki oda sayısına bölüp, oda başına isabet eden maliyeti hesap etmekter. Hesaplanan oda maliyeti başına kâr da eklenecek olursa, bir odanın satış fiyatı tespit edilmiş olur.

Genel olarak bir otelin kârla işletilebilmesi için her gün kiralanmış olması gereken odaların sayısı otelin oda adedine nispetle % 75 ile % 90 arasında değişmelidir. (46)

$$\text{Oda Fiyatı} = \frac{\text{Oda masraflar toplamı}}{\text{Odeldeki Oda Sayısı} \times 365 \times 0.75}$$

İçki büfesi ve restoran satışlarının muhasebeleştirilmesi; Bir restorantta satışların ilk kayıtları garsonların, müşterilerin siparişlerini almaları ile başlar. Alınan siparişler hesap pusulaları üzerine yazılır. Daha sonra bu hesap pusulaları üzerine garson ya da kasiyer tarafından toplamalar alınır. (47)

Müşteri hesabı ya peşinen öder, yada kendi adına açılmış bulunan hesaba işletir. Kasiyer bu bilgileri kasa bilgi kartı üzerine kaydeder. Kasa bilgi kartı tam anlamı ile bir genel yevmiye defteridir. Müşterinin otel hesabına işlettiği hesap

(46) Orhan Mesut Sezgin; Otel Muhasebesi, İst., 1977, s.47-52

(47) K.T.B. Dair.Bşk.; Otel Motel Restoranlar İçin Muh.Uyg., Ankara, 1983 s. 103-108.

pusulaları, en kısa zamanda otel resepsiyonuna gönderilerek, müşterinin otel faturasına yazılmasının sağlanması gerekmektedir.

Kasiyer tüm müşteriler restorantı terk ettikten sonra, kasa bilgi kartı üzerine bulunduğu tüm hesapları toplayarak denkleştirir. Bu hesapların denkleşmesinde yararlanılan denkleşim şudur;

$$\begin{array}{l} \text{Otel Hesabına} \\ \text{Nakit + Aktarılan} = \text{Yiyecek satışları + İçki Satışları + Vergiler} \\ \text{Adisyonlar} \end{array}$$

Barda satışların kontrolü şef barmen tarafından tutulan, bar işletme defteri tarafından olmaktadır.

Bar işletme defteri, içki satışı yapan bar kısmının içki satış işletimini, yani gelir ve giderlerinin durumunu göstermektedir. Adı geçen bu defter sayesinde bar şefi istediği anda barda bulunan stok içki maliyet fiyatını çıkış sayfasının yekûnuna eklemek sureti ile içki satışlarından elde edeceği kârı veya zararı kolaylıkla bulabilir.

Gayesine uygun bir şekilde günü gününe tutulduğu zaman, yapılacak kontrollerde pek çok faydaları sağlayacak ve bar işletmesi hakkında müesseseye kesin bilgi kaynağı olacaktır. (48)

Diğer satışlar ve muhasebeleştirilmeleri: Otellerin yüzme havuzu, otopark, kuru temizleme, çamaşır, telefon, telex, çiçek, sauna, kiralık dükkanlar, hediyeelik eşya dükkanları vb. gibi yan tesislerden elde edilen gelirlere diğer satışlar diyebiliriz. Bölümün özelliğine göre burada yapılan satışlar bilet, fiş, makbuz, çek gibi çeşitli belirtilen belgelere dayalı olarak ve işin sonunda hepsinin bir rapor üzerinde toplanması gerekir. Her bölümden gelen rapor, o bölümün o günkü gelirini gösterir. (49)

(48) Orhan Mesut Sezgin; Aynı Eser, s.62

(49) Mehmet Gürel, Erol Gürel; Resepsiyon Muhasebe, İst., 1986, s.141-142

Yan tesislerden gelirleri göstermek üzere "diğer gelirler" veya "çeşitli gelirler" hesabı kullanırlar. Daima alacak kalanı verir. Yıl sonu da kâr-zarar hesabının alacağına devir edilerek kapatılır. Otelin iş hacmine göre her birim için ayrı hesaplar da tutulabilir.

Telefon satışları; müşterilerin santral aracılığı ile yaptığı şehirlerarası telefon konuşmaları için santral memuru tarafından makbuz düzenlenir. İş sonunda telefon makbuzları numara sırası ile bir rapora geçirilir.

Çamaşırhane geliri, otel çamaşırhanesinde müşterilere ait çamaşırların yıkanması ve temizlenmesi ile elde edilen gelirler, otelin çamaşırhane gelirlerini teşkil eder. İş sonunda kesilen makbuzlar sıra numarasına göre dizilir ve tutulan raporla birlikte tahsil edilen paralar kasiyere teslim edilir.

Ziyafet satışlarından elde edilen gelir, ziyafet gelirlerini gösterir. Kâr-zarar hesabının tali hesabıdır, daima alacak kalanı verir. Yıl sonunda kâr ve zarar hesabına devredilerek kapanır.

Kira gelirleri, lobide bulunan teşhir vitrinleri, hediye-lik eşya, gazete, sigara, mecmua satılan dükkanlar otel dışından kimselere kiraya verilebilir. Kâr ve zarar hesabının tali hesabıdır ve daima alacak kalanı verir.

Günlük gelir tablosu, otelin gelir getiren bölümlerinden toplanan raporların işlendiği tablodur. Tabloda bölümün ismi, kazanılan shift ve tutar ayrı ayrı yazılır.

Maliye hesabı ise; (50)

a- Yiyecekler: Tüketilen yiyecek maliyetine, hem müşterilere, hem de personel servis yapılan yiyeceklerin tümü dahildir. Fiyatlar toptan ve brüt fatura fiyatıdır. Üzerine taşıma, depolama, teslim masrafları da eklenebilir.

Personel yemekleri maliyeti, tüketilen yiyecek maliyetinden çıkarılarak hangi bölüm personeline servis edilmiş ise, o bölüme kaydedilir. Otellere göre personel yemeği maliyeti değiştiğinde her otel kendine uygun olanı seçer. Bu büyük otellerde olduğu gibi, ya kesin maliyet sistemi ile, ya da öğün başına belirli bir fiyat koymakla halledilir. Dikkatli olunmadığı takdirde uygun çözüm kesin maliyet sistemidir. Bu şekilde müşteriye yapılan yiyecek satışının kesin maliyetini çıkarmamız mümkün olacaktır.

b- İçecekler: Müşterilere ve personele servis edilen brüt toptan fiyat üzerinden maliyetlendirilirler. Bu tutardan personele servis yapılanlar çıkartılarak ilgili departmanın hesabına geçilir.

c- Masraflar: Departmanda çalışan (kat hizmetleri) personelin, maaş, ücret ve hakları maliyet unsurudur.

Kontratlı Temizlik İşleri: Salonların, lokantaların temizlenmesi, lokanta pencerelerinin yıkanması, dezenfekte ve ilaçlama işlemleri, dışarıdan bir şirket tarafından yapılıyorsa, masraflar bu bölüme girer.

Mutfak yakıtı, aşağıda belirtilenlerle birlikte mutfakta yemek yapmak bu bölüme girer.

Çamaşırhane ve Kuru Temizleme: Kat hizmetlerini ilgilendiren ya da dışarıya yaptırılan yıkama ve kuru temizleme işlemlerini kapsar.

Ruhsatlar: Salonların ve restoranların çeşitli ruhsatlarını içerir.

Müzikli Eğlence: Ayrı bir daire durumunda değilse şu masraflar altında toplanır. (Filmler profesyonel artistler, programlar, işletme malzemeleri, müşteri malzemeleri, kâğıt malzemeler).

Personel Giderleri ise; genellikle otellerde personel ücreti satışın belli bir yüzdesi olarak hesaplanmaktadır. Otelin idari işlerinde çalışan personel belirli bir maaş almakta, aktif hizmet gören servis, resepsiyon ve kat servisi ise satışın belli bir yüzdesini ücret olarak almaktadır.

Maaş ve ücret hesabı, aylık belli maaşla çalışan personele ödenecek brüt ücretlerin izlendiği gider hesabıdır. Daima borç kalanı verir. Yıl sonunda genel giderlere orandan da kâr ve zarara devredilerek kapatılır. Maaş ücretlerinden, işveren belli oranda gelir vergisi, damga vergisi de işçi sigorta primi keserek, bir sonraki ayda süresi içinde ilgili kurumlara yatırılır.

Zaman kartları, otellerde çalışma saatleri ve çalışma müddeti birçok personel için her zaman aynı değildir. Muntazaman yazılması gereken puantaj kartı ve defteri kontrol memurunda bulunur. Her işçi otele girerken ve çıkarken kart numarasını söyler ve memur karta giriş çizgi çıkış saatlerini yazar. Ya da işçi kendi yazar.

Avans Hesabı: Önceden ödene yapma şekli olan avans hesabı, bordro karşılığı olarak şahsi borçlanma karakterinde gözükme-
dir. Avans verme işinde gene isim ve makbuz, imza gibi belgeleri bir form halinde birleştirme zarureti vardır. Bu durumda dikkat edilecek en önemli nokta, verilecek avansın birkaç gün içinde gelecek bordro yekününden karşılanacak miktar kadar olmasıdır.

Fazla mesai: Otellerde verilen büyük ziyafetlerde ekstra yardımcılara daima ihtiyaç bulunur. Otelin daimi personeli ile bu ekstra yardımcıları arasındaki başlıca fark, otel personelinin yevmiyesini her hafta ya da her on beş günde almasına karşın, ikincisinin ziyafet biter bitmez almasıdır.

Rekabetin çok önemli olduğu şu otelcilikte bütçe tanziminin önemi inkâr edilemez. İşletmenin bir sonraki yıl için

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

işleyen bölümlerinin tümünün zayıf ve kuvvetli yönleriyle ele alınarak yapılan tahminler işletme stratejisini saptamak açısından büyük yararlar sağlar. (51)

Yıllık bütçe tanzimi ve tahmini raporlarını tamamlamak için gerekli üç temel madde vardır;

- Bütçenin hazırlanması
- Bütçenin işlerliği
- Bildirge formları

Bütçenin hazırlanması için otelin denetim ve idari bölüm personelinin birleşik gayretlerine gerek vardır. Departmanların bütçe hazırlanmasına ya da aktivitelere katkıda bulunmasına esas olacak doneleri kendi bünyeleri içinde hazırlanmalarının yanında, muhasebe bölümü, bütçenin hazırlanması, realize olmuş istatistiki bilgiler geçerli ve kararlaştırılmış maaş oranlarının vergilendirme bilgilerinin bakım program durumunun ve diğer gerekli bilgilerin hazırlanmasından sorumludur. Genel müdür genel olarak bütçenin ihtiva ettiği konuların hazırlanmasının ana hatlarını çıkarır. Bazı durumlarda bütçe hazırlama konusu diğer departman müdürlerine devredilebilir. Fakat içereceği konular hakkında nihai sorumluluk yine genel müdüründür. Bütçenin hazırlanmasında temel teşkil edecek konuların öncelikle birir tahmin raporlarının hazırlanması gerekir. Bütçenin hazırlanması için idare ya da otel sahibi tarafından belirli bir zaman ayarlaması dikkatle uygulanmalıdır. Belirlenecek takvime göre sıralama şöyle yapılmalıdır.

- Bütçe plân toplantıları
- Bölümlere göre hazırlanma plânı
- Bölüm hazırlık plânının muhasebe tarafından birleştirilmesi
- Genel müdür tarafından gözden geçirilmesi ve müdürlerin bütçe rapor hazırlıkları.

Bütçe yapımında gözönünde bulundurulacak hususları şu şekilde özetleyebiliriz;

- içinde bulunulan yılın 9 ya da 10 aylık çalışmalarının gözden geçirilmesi gerekir.
- Genel iş ve ekonomik durumlar.
- Rekabet durumları.
- İşletmeye ödenen anormal giderler
- Ücret oranları
- Odaların doluluk oranları ve brüt satışlar

Şekil 11'de bir muhasebe departmanının organizasyon şeması görülmektedir.

2.2.2.4.6. Güvenlik

Son yıllara kadar güvenlik bölümü, bir yada birkaç bölümün sorumlulukları içinde gerçekleştirilirdi. Bu bekçi, kapıcı ve tüm çalışanların aynı zamanda güvenlik bölümünün görevlerini üstlenmesini gerektirirdi.

Yıllar sonra, otel yönetiminde güvenliğin önemi daha iyi realize edildi. Bölüme gerekli sorumluluklar verildi. Bugün büyük otellerde güvenlik kendine ait şefi bulunan ve yalnız otel müdürüne rapor veren, yönetimin bir üyesidir.

Bu en ideal konumdur. Ancak kuruluşlarda halen önemi anlaşılmış değildir. Güvenlik bir full-time işidir. Yönetim tarafından desteklenen iyi eğitim görmüş, bir ya da birkaç kişiden oluşan bir bölümdür.

Güvenlik görevlileri, müşterilere davranışlarında içten bir alaka ve güven hissi uyandırmalıdır. Doğal olmalıdırlar, dost olmalıdırlar. Lâubali değil, kibar olmalıdırlar. Dalkavuk değil. Güvenlik görevlilere işleri gereği biraz avukat, biraz polis, biraz satıcı, biraz da yargıç olmalıdırlar. (52)

(52) Walter Buzby; Hotel Motel Security Management, USA, 1976.

Güvenlik bölümünün sorumluluk sahası içindeki konular şunlardır; Bomba ya da diğer patlama olayları, yangın, doğal afetler (kasırga, hortum, taşkın, sel...), karartmalar, hırsızlık ve tıbbi müdahaleler. (53) Bu tip acil işlerin yanında rutin yapılması gereken bazı işler ve kontroller vardır. Kapıların, camların, diğer açık yerlerin kapalı olup olmadığının kontrolü gibi.

Güvenlik bölümünün temel görevi müşterilerin korunması, otelin ve masaların emniyetidir. Müşterilerin değerli mücevher ya da ona benzer kıymetli eşyalarının çalınması hatta bunun sıkça tekrarı otel işletmeciliği açısından sorun teşkil edecektir. Güvenlik yöneticisi ve yardımcıları, genellikle polis gibi çalışırlar ve hırsızların tanınması, durdurulması, hatta bu olaydan önce, gerekli önlemlerin alınması hususunda eğitilmişlerdir. (54)

Şekil 12'de güvenlik bölümünün organizasyon şemasını görmektediriz. Güvenliği oluşturan elemanlar Timekeeper, gözetmenlerle bekçilerdir. Timekeeper; otel çalışanlarının otelden herhangi bir şey çıkarmak istemelerine karşı, otelin mallarının güvenliğini koruyan kişidir. Güvenlik bölümü ile beraber çalışır. Büyük otellerde puantörlük, otelde çalışanların zaman kartları ile iş devamlarını sağlıklı bir şekilde takip etmekle görevli bir bölümdür. Diğer bir deyişle, bunların kontrolü bu bölümün esas işini oluşturmaktadır.

Gözetmen: Genellikle yapılan iş programları esnasında, malların güvenliğinin kontrolü ve konu ile ilgili kayıtların tutulması gözetmenlerin görevlerini oluşturur.

Bekçiler: Genellikle belirlenmiş özel alan yada bölgede, oranın güvenlik ve kontrolünün sağlanması ile sorumlu kişilerdir.

Eğer güvenlik görevlileri otelin bir parçası ise, onların kaç yardımcı yada kaç elemandan oluşacaklarına karar vermek

(53) Raymond C. Ellis, Jr. Security and Loss Prevention Management, American Hotel Motel Assoc, 1986.

(54) Nathan Kalt; Intruduction to The Hospitality Industry, USA., 1971.

gereklidir. Bu, işletmenin yönetiminin kararına bağlıdır. Ancak, güvenlik bölümü birden fazla güvenlik görevlilerinden oluşuyorsa, bunun için bir güvenlik şefi belirlemek gerekmektedir. Onun görevlerini şu başlıklarla özetleyebiliriz;

- 1- Yönetim tarafından belirlenen her durumda güvenlik konusunda yapılması gereken işleri organize etmek. Yönetime bu konuda tavsiyelerde bulunmak.
- 2- Personel bölümüne güvenlik konusunda yardımcı olmak ve güvenlik departmanında çalışan uygun kişileri yetki ile daha verimli hale getirmek.
- 3- Aşağıda sorumluluk sahalarına, tüm güvenlik personelinin eğitimi için eleman tedarik ve eğitimi.
 - Otelin faaliyet ve düzenine etki eden tüm faktörlerin çözümü için otel politikasına müracaat.
 - Sivil savunma teknikleri.
 - Yangın söndürme ve güvenlik teknikleri.
 - Temel yangın ile mücadele
 - İlk yardım
 - Eğer havuz veya diğer su rizikoları otelin müşteriye sunduğu faaliyetlerin bir parçası ise hayat güvencesi.
 - Suç işleme durumlarından korunma ve kanıt.
 - Suçun işlendiği yerde görevli, kuvvet ve faal olmak.
 - Rapor yazımı
 - Halkla ilişkiler
 - Medeniyet ve ceza hukuku bilgisi
- 4- Tüm güvenlik görevlilerinin çalışmalarının denetimi ve bu konuda otelin politika ve bölüm düzenine uyum.

2.2.2.4.7. Satış ve Geliştirme

Pazarlama, üreticiden müşteriye ürünlerin transferinde bir takım fonksiyonları içerir. Otel işletmeciliği de bir üretici ise, müşteriye servis ve oda satışlarını sunmaktadır. Ya da müşteriyle ilişki halinde olan tüm bu işler iki kategoride bölünebilir;

- 1- Reklam, 2- Geliştirme ya da toplum haberleri. (55)

Reklam: Şirket için her zaman bir masraftır. Bu dergi ve gazete ile sınırlanamaz. Oteller dış fırçaları, instant cofeeler, traş kapları, kibritler ve diğer mallarla reklamlarını yaparlar.

Ancak reklam yapmaya karar verildiği zaman, oluşturacağı masraf nedeni ile iyi hesaplanmalıdır.

- 1- yapılan reklam kampanyası, uzun ve kısa vadede işletmenin amaçlarının ne olduğuna göre hazırlanmalıdır.
- 2- Pazar belirlenmeli
- 3- En uygun düşünceyi bulmak, ki pazara en iyi şekilde ulaşılabilsin.
- 4- Rekabet şartlarının kontrolü, rakipler nereye gidiyor.
- 5- Durum değerlemesi yapılması, müşteri malı niçin alıyor ya da almıyor.

Uluslararası Satış: Lux sınıf oteller, örneğin Newyork'-daki Plaza ve Waldorf otellerinde olduğu gibi çok geniş dil bilgisine sahip kimselerin başkanlığını yaptığı uluslararası satış bölümüne sahiptir. Fonksiyonları kraliyet, başkonsolos, yabancı başkanlar gibi V.I.P. lerin hizmetlerini yerine getirmektir.

Rekabette, yiyecek-içeceğin satışı özellikle gece yemeklerinde popolerite, ulusal ve uluslararası turizmin gelişmesinde, sergi kongre işletmeciliğinin gelişmesinde, otel yöneticilerinin

olayı realize ettikleri takdirde kabiliyetli satış elemanlarına ihtiyaçları olduklarını görürler.

Oteller bugün dahili departmantalizasyonlarında satış servislerini de bulundurmaktadırlar. Büyük bir otelin satış kurmayları, halkla ilişkiler uzmanı, banket bölümü, sergi bölümü, uluslararası satış mümessilliği bir satıcının tüm görevlerinden sorumlu satış müdürlüğü de eklenebilir. Örneğin bir arap şeyhinin geldiğini düşünecek olursak, bu olay otelde güvenlik ve sunulan hizmet açısından büyük bir problem, telâş yaratacaktır. Ancak otelin verdiği ilân ve reklâmlardaki ifade ettiği kişiliğini koruması için, burada satış bölümünün görevi (uluslararası) ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal Haberler; bir yere ait ilgiyi artırmak için kişilere onunla ilgili haberleri bildirmek olarak özetleyebiliriz. Genellikle basın ya da hitabet yoluyla olmaktadır. Önemli kişilerin ziyaretlerinin halkla ilişkiler müdürü tarafından basına iletilmesi ve bunun, halkın gözünde otel hakkında iyi imajların yaratılması çabasıdır.

Müşteri dosyaları, müşterilerle ilişkiler; işletmenin en önemli kaynağı, satış departmanında tutulan müşteri dosyalarıdır. Bu dosyalarda, müşteriler ile ilgili tüm bilgiler bulunmaktadır. Müşterinin daha önce ne zaman geldiği, ne kadar kaldığı, özel arzularının olup olmadığı ve kalış süresinde vukuu bulabilen olayların kayıtları gibi.

2.2.2.4.8. Teknik Bölüm

Sorumlulukları;

1- Başlıca tüm elektrik, buhar, gaz, su gibi dağıtım sistemlerinin devamlı çalışması.

2- Havalandırma, ısıtma, soğutma sistemlerinin faal ve çalışır durumda olması.

3- Bina ve arazinin kullanılabilirliği.

4- Servislerin yapılan mukavelelere uygun olarak çalışmalarını kontrol etmek. (Servis anlaşmaları ve garantiler gibi).

5- Isıtma, ışık ve enerji gibi tüm faaliyetlerin maliyet kayıtlarının tutulması.

6- Müşteri, çalışan ve işletme ile ilgili tamir isteyen tüm dahili eşya ve mobilyaların periyodik bakım ve onarımı.

7- Mühendislik pratiklerine bağlı olarak sürdürülen programların, plânlama, yürütme ve idaresini yapmak.

8- Diğer çalışanların güvenlik ve aciliyet eğitimlerine denetim ve yardımda bulunmak.

Kişiler e işleri, şef mühendis yardımcısı, marangozlar, kilit ve anahtarcılar, boyacılar, tesisatçılar, buzdolabı mekanizmaları ve ses teknisyenleri. Tüm bu çalışanlar genel müdüre karşı sorumludurlar. (56)

Mühendislik departmanı otelin müşterilere doğrudan ilişkisi olmayan önemli bir bölümüdür. Şef mühendis bölümünün başıdır.

Çeşitli derecelerdeki bütün işleri denetler. Otelin büyüklüğü, çalışanların sayısı, işlerin ehemmiyeti önemli değildir. Önemli olan onun için yapılan işlerden alınan performanstır. Büyük otellerde işlerin her biri o işte ustalaşmış belli başlı kişilere verilirken, küçük otellerde bir işçi, birkaç işi birden yüklenbilir.

Büyük otellerde çalışan mühendisler kendi konularında diploma sahibi yetenekli kişiler olmaktadır. (ısıtma, havalandırma, soğutma, elektrik, tesisat, marangozluk, boyacılık, döşemecilik vb).

Şef mühendis; işleri iyi bir organizasyonla üstün bir başarı derecesini elde etmeyi çok iyi bilen kişidir. Bu konu genellikle temel temel işletme prensiplerine başvurularak halledilir. Kaynakları; insan, para, zaman geliştirilmiş is standartları, gerekli araç, gerek ekipmanlar ve enerjidir. Başlıca faaliyetleri; dahili ve harici bölgelerdeki, elektrik, soğutma, ısıtma, tesisat park alanları ve diğer temel konulardaki optimal uygunlukta şartları

sağlamaktır. Bu operasyonları denetlemek ve yönetmektir. Çalışanlara ve müşterilere konforlu ve güvenli bir ortam yaratmaktadır.

2.2.3. Önbüro

2.2.3.1. Tanımı ve Önemi

Konaklama, yiyecek ve içecek, muhasebe gibi bölümlere sahip bir otel organizasyonunda, önbüro departmanı, konaklama bölümü içinde yerini almaktadır. "Otelin giriş kapısına ve asansörlere tamamen hakim bir yerde kurulu bir banko ile salondan ayrılmış. Bu bankonun arkasında görevliler ile gerekli resepsiyon teçhizatının bulunacağı bir alan bulunan ve arkada "Arka Ofis" çalışmasının yapılabileceği bölüme "Önbüro" adı verilmektedir.

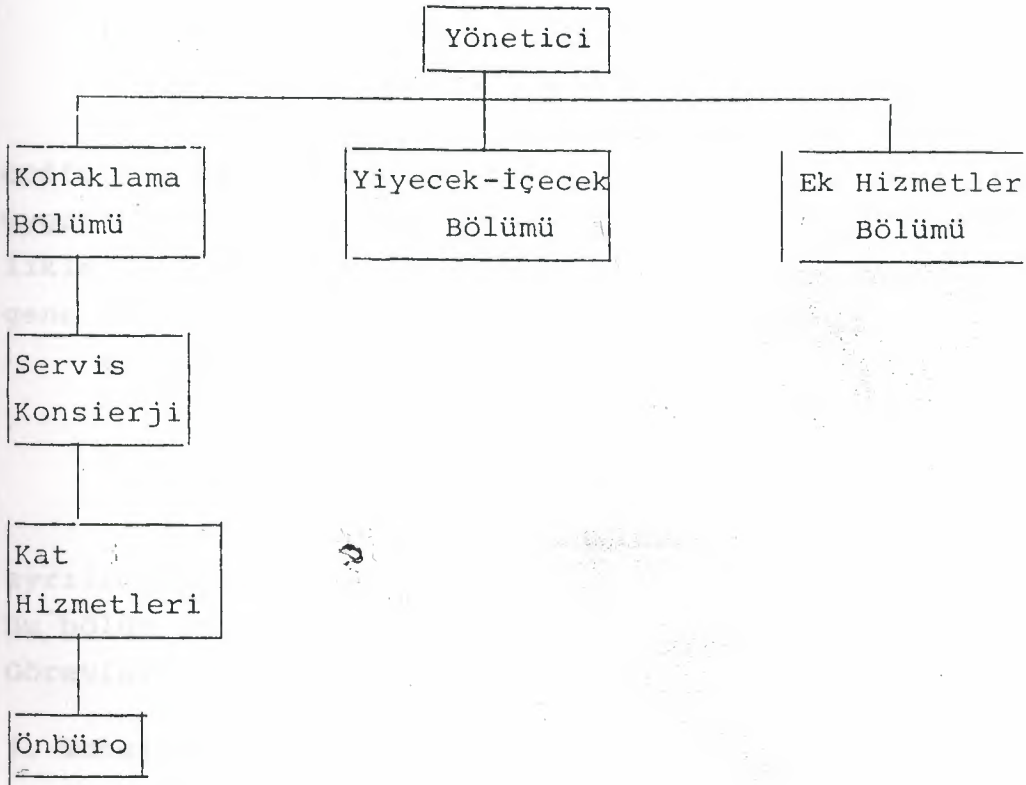
Önbüro, otel işlevleri içinde bir kumanda merkezi, bir beyin görevini yürütmektedir. Bir konunun otele kabul işlevi önbüroda gerçekleşmekte, otele kabulü önbüroda olmakta, kalış süresinde verilen hizmetlerin birçoğu önbürodan gelen bilgiler ışığında olmakta ve neticede konunun otelden ayrılışı yine önbüroda gerçekleşmektedir.

Önbüronun başlıca görevleri ve otel içindeki önemi ise,

- a- Otelde kalma talebinde bulunan müşterilerin bir talebini karşılamak.
- b- Otele gelen müşterilerin karşılanmasını sağlamak.
- c- Satışa hazır odaların dökümünü daima bilgisi içinde tutmak ve bu odaları satmak.
- d- Müşterilere ait gerekli tüm formların doldurulmasını ve işlem görmesini sağlamak, müşteri hesaplarını muntazam bir şekilde tutmak ve müşterilere ait kredi ve para işlemlerini sağlamak.
- e- Gerek çevre ile ilgili, gerekse ihtiyaç hissedilebilecek hususlarda her türlü infermasyonu ve dökümantasyonu müşteriye verebilmek. Müşteriye ait teleks, mektip ve paketlerin alınıp müşteriye ulaştırılmasını sağlamak.

- f) Müşteri şikayetleri ile ilgilenmek, sorunlara anında çözüm getirmeye çalışmak, yeterli olunamıyorsa konunun üst mercilerle irtibatını sağlamak.
- g) Müşterilerin daha fazla memnuniyetini sağlamak için otelin diğer bölümleri ile ve gerekiyorsa yönetim bölümü ile ilişki kurmak ve işbirliği sağlamak.
- h) Konunun güleryüzlü otelden ayrılmasını sağlamak (57)

İyi yapılmış bir otel organisaynonda önbüro konaklama bölümü içinde bulunmaktadır.



Önbüroyu meydana getiren kısımlar beş ana başlık altında toplanabilir. Resepsiyon, ön kasa, rezervasyon, danışma, bagay.

(57) Robert E.Aulbach; Energy Management, USA., 1984, s.41-48.

Resepsiyonu bir benzetme yaparak şöyle tanımlayabiliriz: "Her türlü olumlu olumsuz halden arınmış kişilerin amaçları misafirperverlik, nezaket, saygı, güleryüz, yakın alâka olan, kesin kurallara ve mutlak disipline ihtiyaç gösteren bir tiyatro oyunu, karşısındaki müşterilerin psikolojisini kontrol edip, en yumuşak çizgilerle müşteriye oynadığı bir tiyatro sahnesidir." (58)

Resepsiyon bölümünde otele gelen tüm müşteriler için uygulanan ortak bir prosedür vardır. Ancak gurup gezilerinde bazı otellere göre değişiklikler olabilir. Bu da yapılan işlemlerin aynı olmasına karşın gurubun sayıca fazlalığı nedeni ile bazı kısıtlamalara gidilmesi gibi özetlenebilir.

- 1- Müşteri kayıt kartı (Registration Card) doldurulması.
- 2- Check-in işlemi yapılması.
- 3- Hoşgeldin kahvesi ve anahtar kartı verilmesi (Welcome coffe-key card).Hoşgeldin kahvesi genellikle gurup ziyaretlerinde uygulanan bir pazarlama yöntemidir diyebiliriz. Yurdumuzda genellikle özel bir Türk içkisi olan rakı tercih edilmektedir. Tabi gene müşterinin özel arzusu gözardı edilemez.
- 4- Faturaların açılması (Folide).
- 5- Ana slip açılması (Mainslip).
- 6- Check-out işlemi

Önkasada ise müşteri hesaplarının tutulması ve müşterinin ayrılacağı zaman faturasının düzenlenmesi işlemleri yapılmaktadır. Bu bölüm Önbüronun muhasebe ile en yakın ilişkisi olan kısımdır. Görevleri ise:

1. Tahsilat

1.1. Müşterilerden yapılan tahsilat

1.1.1. Müşteri hesapları

1.1.2. Muhtelif fişi ile yapılan zorunlu tahsilat (bu tahsilat müşterinin otele bilerek yada bilmeyerek verdiği zarar karşılığı yapılan tahsilattır.)

1.2. Departmanlardan yapılan tahsilat

1.2.1. Peşin (Bu tahsilat departmanlara müşteriler tarafından yapılan peşin ödemeleri içerir. Departmanlar her akşam yada shift sonunda kestikleri fişlerle beraber paralarını önkasaya getirmeleri ile hesaplarını kapatırlar.)

1.2.2. Kredi (Kredili tahsilatta aynı sistemde işlemekte olup yalnız para ve fiş yerine müşterilere kesilen adisyonlar yolu ile olmaktadır. Önkasa adisyonları alıp müşteri foliolarına işleyerek kredili satışları hesaba geçirir.)

2. Ödemeler

2.1. Müşteriye kapora fazlasının ödenmesi (bu ödeme iade fişiyle olmakta olup müşterinin otele ilk geldiğinde bir günlük ücretini aşmayacak kadar alınan kaporanın müşteri çıkışında artanını ifade etmektedir. Müşterinin kalış süresi uzadığı takdirde kapora tekrar alınmaktadır. Yurdumuzdaki otellerde bu konu ile ilgili olarak kesin bir rakam veremeyiz. Çünkü, her otelin ücreti ve müşteri politikası farklılıklar göstermektedir.)

2.2. Müşteri adına ödeme (paid-out) fişi ile belirlenmektedir. Müşteri adına yapılan dışarıdan bir kuruluş yada şahıs ödemelerini ifade eder.

2.3. Yabancı para bozma (döviz alım bordrosu ile yapılmaktadır.)

2.4. Kredili ödeme (kredi kartları ile yapılmaktadır. Bu konuda dikkat edilecek temel husus kredi kartının, tarihi müşterinin imzasını tutmasıdır. Her kredi kartının, visa, American expres gibi kartların ödeme garantileri farklılıklar göstermektedir. Müşteri hesabının bu limitleri aşması halinde firmadan telefon ile provizyon alınması gerekmektedir.)

3. Diğer

3.1. Folioda yapılan hataların tashihi (tashih formuna kaydedilmektedir. Müşteri foliolarına kaydedilen kredilerin gece 11-7 shiftinde posting esnasında görülen hatalarının düzeltilmesidir. Bu fazla yada eksik kaydedilen kredilerdir).

- 3.2. Muhasebe adına yapılan ödeme (Petty cash olarak ifade edilir. Ön kasadan muhasebe departmanını ilgilendiren ödemelerin dışarıya yapılması halinde bunu belgelemek için kullanılan bir fiş dahilindeki ödemeleri kapsar).
- 3.3. Kredi ve kredi iptal talimatlarının takibi.
- 3.4. Shiftler arası kasa devir tesliminin yazılı olarak yapılması.
- 3.5. Emanet kasası talebinde bulunan müşterilere kasa temini (emanet kasa sözleşmesinde konu ile ilgili tüm detaylı bilgiler bulunabilir).
- 3.6. Hesabını ödeyerek ayrılan müşterilere ödendi kartı verilmesi.

Turizm işletmelerinde isim belirterek yer ayırtma ve kayıt işlemine "Rezervasyon" adı verilir. İkiye ayrılır, bireysel rezervasyon ve grup rezervasyonu. Rezervasyon işlemlerinde takip edilen yöntemler, yani araçlar şunlardır:

1. Telefonla rezervasyon
 - 1.1. Şehir içi telefonla rezervas
 - 1.2. Şehirlerarası telefonla rezervasyon
 - 1.3. Milletlerarası telefonla rezervasyon
2. Telgrafla rezervasyon
 - 2.1. Telgrafla cevaplı rezervasyon
 - 2.2. Telgrafla cevapsız rezervasyon
3. Teleksle rezervasyon
4. Mektupla rezervasyon (Mektupla rezervasyona yine mektupla cevap verilmesi esastır).
5. Şahsen otele gelerek yapılan rezervasyon
6. Seyahat acentaları ile yapılan rezervasyon
 - 6.1. Teleksle
 - 6.2. Kompütürle

Rezervasyon yapılırken takip edilen işlem sırası şöyledir;

1. Rezervasyonun kabulü
 - 1.1. Rezervasyon formlarının doldurulması
 - 1.2. Rezervasyon slipleri
 - 1.3. Rezervasyon rackları
2. Rezervasyonun tutulması
 - 2.1. Rezervasyon chartler ile
3. Rezervasyon ve resepsiyon bağlantısı
 - 3.1. Walk-in, extention ve Early Check-out işlemlerinin takibi
 - 3.2. O güne kadar gelmeyen ve resepsiyondan iptal edilen rezervasyonların takibi.
4. Rezervasyon ile acenta şirket ilişkileri
 - 4.1. Acenta müşterilerinin Rooming list ve Voucherların takibi ve temini.
 - 4.2. Gurup dosyalarının hazırlanması.
 - 4.3. Şirket ödeme mektuplarının temini.

Müşterilerle ilgili olarak tutulan defterlerde daha farklılıkları vardır. Bunlar: Günlük müşteri listesi, misafire sicil fişi, oda tarihçe kartı, polis kayıt defteri, oda değişimi, sabah uyandırma cetveli gibi.

Danışmanın görevleri ise:

1. Müşterinin istediği bilgileri, gerek şifai, gerekse yazılı dokümanlarla karşılamak.
2. Müşterinin oda anahtarının alınıp verilmesi.
3. Müşterinin uçak, otobüs, gemi, otel, sinema, tiyatro, kiralık araba rezervasyonu gibi taleplerini yerine getirme.
4. Müşteri uyandırmalarını alıp santrale iletmek ve tehlike anında tüm müşterileri ikaz etmek.
5. Müşteri mesajlarının alınıp iletilmesi.
6. İnfomasyon rekinin düzgün çalışmasının temini.
7. Gelen giden postaların takibi.
8. Müşteri şikayetleri ve gerekli yerlere iletilmesi. (60)

Bagaj departmanı danışmaya bağılı olarak çalışan bir bölümdür. Belboylar müşterinin bagaylı yada bagajsız oluşuna göre müşteriye bir bagaj kartı verirler. Bu kart ile resepsiyon müracaat eden müşteri gerekli işlemlerin uygulanması için talepte bulunarak kartı resepsiyona verir. Resepsiyon memuru karta müşteri odasını yazar ve bavullar belboy tarafından belirtilen oda numarasına çıkarılır. Herhangi bir aksiliğe karşılık kartın üzerine balboyun ismi ve o günün tarihi atılır.

2.2.3.2. Önbüro Satış Yaklaşım ve Pazarlama Metodları

Oda satışı prensip olarak otel, motel ve tatil köyünde verilen, verilecek olan tüm hizmetlerin başlangıç noktasıdır. Oda satışı çeşitli safhalarda olmaktadır.

Yaklaşım: Oda satışında müşteri alıcı, otel ise satıcıdır. Alıcının bu alışverişte üstünlüğü tartışılmazdır. Bu açıdan satışın yapılması, satıcının yaklaşımına bağılıdır. Özellikle rakiplerin durumu bu konuyu daha da önemli kılmaktadır. Yanlış bir yaklaşım müşterinin rakiplere kolayca kaptırılmasına sebep olur.

Sunuş: Satışın gerçekleşmesi için sunuşun özel ve dikkatli yapılması ve her türlü abartmadan kaçınılması gerekmektedir. Daha önce otel ve odaları hakkında müşteriye nasıl bir intiba bıraktırılmışsa müşteri otele geldiğinde bunu bulmalıdır.

Fiyatlandırma: Otel ve motellerde fiyatlandırmada görünütün rolü büyüktür. İşletmenin odalarının tümü aynı kalitede olsa da caddeye bakan taraf daha çok gürültü alacağından, gürültü almayan odalara oranla daha ucuz olacağı muhakkaktır. Deniz kıyısında bulunan otellerde ise bu kez denize yakınlık ve manzara önde gelen faktör olmaktadır. Tabi ki odalar arasında kalite farkı varsa, bu da bir etken olacaktır.

Odaları Gösterme: Otele gelen müşteri daha önceden otel hakkında fikir sahibi degelse, odaları görmek isteyeceği muhakkaktır. Bu satışın ilk aşamasını oluşturur. Önbüro personeli, gösterilebilecek en uygun odaları pahalıdan ucuza doğru büyük bir nezaket içersinde odaları müşteriye göstermelidirler.

Satışın Neticelendirilmesi: Müşterinin odayı beğenmesi halinde demin belirttiğimiz Önbürodaki her bölüm üzerine düşen vazifeyi yapmaya başlayarak müşterinin otele kabulü gerçekleştirilir. Bu, satışın neticelendirilmesini belirtir.

Bütün Rezervasyonlar Yapılırken Kara Listenin Gözden Geçirilmesi: ileride kara listeye alınan müşterilerin otele gelmelerini engelleyerek, doğabilecek üzücü olaylara gerekli önlemler alınmış olur. Karalisteye alınan müşteriler şunlardır:

1. Ödemede zorluk çıkaran veya daha evvel ödemen ayrılmış olan müşteriler.
2. Ruh hastaları (kriz anında saldırgan olanlar)
3. Eşcinseller
4. Hayat kadınları
5. Sara vs. gibi görünüşü hoş olmayan hastalıkları olanlar.
6. Diğer müşterileri rahatsız etmeyi alışkanlık haline getirmiş olanlar.
7. Daha evvel otele bilerek zarar vermiş olanlar.
8. Kleptomanlar.
9. Uyarıcı veya uyuşturucu madde kullananlar (61)

2.2.3.3. Önbüronun Diğer Departmanlarla İlişkileri

Mutfak, servis departmanlarıyla ilişkilidir; ziyafetler, gelen grupların memorandumları ve V.I.P.'lerin talimatları, yiyecek paketlerinin hazırlanma emri aralarındaki ilişkilerin temelini teşkil eder.

Bir ziyafet töreni olduğunda, otel yönetiminin talimatı doğrultusunda bilgileri yiyecek departmanına bildirir.

Grup halinde gelen müşterilerin kahvaltı ve yemekleri aynı anda ve tek çeşit olduğundan, odaların numaraları ile kişi sayısını bir memorandumda belirtmek yiyecek departmanının çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Memorandumda oda numaralarının yazılması açılacak kredide kolaylık sağlayacak ve yanlış kişiye yemek

verilmesi ihtimalini de ortadan kaldıracaktır. Tabi kişi sayısının da belirtilmesi bu arada gereklidir.

Otele gelecek V.I.P.'lerin otel yönetimi tarafından önbüroya bildirilmesi ve konunun ilgili kısımlara haberdar edilmesi önbüroyu ilgilendirir. V.I.P.'lerin yiyecek ihtiyaçları ile ilgili olarak arzuları yiyecek departmanını ilgilendirdiğinden, bu konudaki bilgilerin önbüro tarafından bu departmana bildirilmesi ilişkilerin başka bir kısmını oluşturur.

Yiyecek patekleri ise, pansiyonlu konukların yiyeceklerini almadan otelden ayrılmaları durumunda düzenlenen bir formdur. Burada nasıl bir paket hazırlanacağı ve kaç kişilik olacağı yazılır.

Önbüro ve kat hizmetleri ilişkisi; önbüronun otelin tüm bölümleri ile sıkı ilişkisi olmasına karşın, kat hizmetleriyle daha farklı bir ilişki içinde olmaktadır. Bu, önbüronun asıl görevi olan oda satışından kaynaklanmaktadır. Odalar her iki bölümün de görevlerinin odak noktasını teşkil etmektedir.

Temizlenen odalar, odalardaki durum, konukların ilâve yatak istekleri her iki bölümün temel ilişkilerini oluşturur.

Kat hizmetleri raporu günde iki kez olmak üzere üç nüsha halinde düzenlenir. Birinci düzenleme sabah saat 10.00'da önbüroda olacak şekilde hazırlanır. Bir nüshası kat hizmetleri şefinde, bir nüshası önbüroda, bir nüshası da muhasebede olacak şekilde düzenlenir. Birinci nüshası kendinde kalır. İkinci nüshası ise kat hizmetleri şefine ulaştırılır. Böylece boşalan odaların en kısa zamanda satışa hazırlanması temin edilir.

2.2.3.4. Önbüro Yönetiminde Kullanılan Sistemler

Önbüro departmanının görevleri gözden geçirildiğinde, hayli yüklü bir programla karşılaşılır.

1. Konuklara bilgi verme, yönlendirme.
2. Oda satışı, rezervasyon, satış plânlaması.
3. Odaların sürekli kontrol altında bulundurulması.
4. Müşteri kabulü, ağırlanması, uğurlanması, hizmet sonrası takibi.

5. Günlük hesapların tutulması, müşteri hesaplarının takibi.
6. Diğer departmanlarla bilgi alışverişi, sürekli kontak halinde bulunmak.

Otelin kapasitesi ve niteliği yükseldikçe, önbüro departmanının görevleri otomatik olarak artar. Çok çeşitli ve birbiriyle ilişkili bu tür işlemleri özellikle büyük otellerde birbirine karıştırmadan, hizmeti aksatmadan sürdürmek için her konuda olduğu gibi çözümler araştırılmış ve sistemler oluşturulmuştur. Bu sistemleri tek tek inceleyecek olursak:

Kayıt sistemlerinde çeşitli usuller uygulanmaktadır. Kayıt defteri; hastanelerde örneklerini gördüğümüz ve günümüzde çok küçük otellerde kullanılan kayıt defterlerine, otele gelen konuklar sırasıyla ve satır satır isim, soyadı, adres, kimlik numarası, cinsi vs. bilgileri yazarlar. Daha sonra giriş yapan konuk hemen ikinci satıra kendisiyle ilgili bilgileri yazar. Ancak bu sistem otele gelen konukların defteri doldururken birbiriyle alâkalı bilgileri ve kimlerin geldiğini kolaylıkla görebildiğinden bu sistem pek pratik değildir. Serbest sayfa sistemi; her oda veya her konuk için ayrı bir sayfa düzenlenmektedir. Bu sayfaya kendisiyle ilgili bilgileri yazar ve sonra gelecek konuklar için yeni sayfalar açılır. Bu sistem bilgi aktarmaz, otelin doluluğu hakkında konuğa bilgi vermez. Ancak, müşteri sirkülasyonunun yoğun olduğu otellerde defterler dolusu malzeme ile karşılaşılır. Ayrıca, resepsiyonun kalabalık olduğu zamanlarda ise bu kez ortaya defter sorunu çıkar. Resepsiyonda gereksiz bir yığılmaya neden olur. Konaklama belgesi; modern otelcilik anlayışı içinde genellikle tüm otellerde kullanılan kayıt sistemidir. Tek yapraklı belgelerden oluşmaktadır. Her müşteri için ayrı ayrı düzenlenmiştir. Tasnif edilebilme, arşivlenebilme açısından büyük kolaylıklar sağlar. Ancak kaybolma ihtimali yüksektir.

Oda Durum Takip Sistemleri: Odaların gün içindeki hareketini kontrol amacıyla kullanılan sistemlerdir. Sistemler farklı olmasına rağmen, sonuçta elde edilen veriler aynı olmaktadır. Ancak otelin çalışma kapasitesi ve yoğunluğu, oteli şu üç sistemden bir tanesini seçmeye zorlar;

Çarşaf: Otelin sahip olduğu oda sayısı kadar karelerden oluşan planlardır. Resepsiyonistler arasında genellikle çarşaf adıyla anılır.

Oda Reki: Sinyaller ve renk kottlarıyla oda durumunu takip etmeye yarayan mekanik tablolardır. Aynı sistem informasyon ve rezervasyon içinde farklı şekillerde kullanılabilir.

Elektronik Oda Durum Tabloları: Odaların durumlarını elektronik olarak ekranda takip etmeye yarayan sistemdir. Boş odaları, dolu odaları, rezervasyonu odaları çıkacak odaları listeler halinde ekranda takip etme imkânı bulunur.

Ön Kasa Sistemleri: Bunlar temelde üçe ayrılabilir. Manuel sistemler, mekanik sistemler, elektronik sistemler.

Müşterilere ait günlük hesapların faturalardan, maincourant tabir edilen tablolara dökülmesi ve diğer departman hesaplarıyla kontrol edilerek sonuca varılması sistemidir.

Mekanik sistemler, müşteri hesaplarının, günlük harcamalarının, ödemelerinin ve kredi işlemlerinin karbonlu foliolara makine yolu ile işlenmesi ve yine geçen foliolardaki münferit bölümlerinin toplamının alınıp günlük hesapları kontrol eden sistemlerdir.

Elektronik sistemler, mekanik sistemde belirtilen işlemlerin elektronik olarak tek bir elde çözümlenmesidir.

Haberleşme sistemleri ise, lamsontabu sistemi otel içinde departmanlar arasında evrak akışını sağlayan içi basınçlı hava dolu tüpler ile olmaktadır.

Bilgisayar Sistemleri: Departmanlar arasında kurulan terminal bağlantılarıyla her türlü bilgi alışverişini sağlamak için bilgisayarların kullanılması metodudur.

Telefon Sistemleri: Manuel sistemler yarı otomatik, tam otomatik sistemler olarak gruplanabilir.

Infermasyon Sistemleri: Konuklarla ilgili bilgileri kalış süresi içersinde saklandıkları, daha sonra yazışma amacıyla, reklâm vasıtasıyla akandığında bulunmasını temin eden sistemlerdir. Konuğun otelde kalışı süresince tutulan infermasyon sistemleri çeşitli tiplerde olmaktadır.

Rack Sistemleri: Santral ünitelerinde, resepsiyonda, resepsiyonun açtığı sliplerin alfabetik olarak sıralanmasında kullanılan sistemdir.

Bilgisayar İle: Konuğa ait bilgiler konaklama bölgesindeki veriler doğrultusunda istenilen biçimde bilgisayarlarla programlanır. Gereğinde bilgisayara tekrar başvurarak bilgiler elde edilebilir.

Kart Sistemi İle: Müşterilerin doldurdukları konaklama belgeleri tasniflenerek başka bir infermasyon sistemi yaratılabilir.

Guest History Card: Otele gelen konuklarla ilgili tutulan kayıt müşteriler hakkında detaylı bilgiler içerebilir. Gereğinde tekrar bu listelere dönülerek tekrar bilgi elde edilebilir. (62)

3. S O N U Ç

Cumhuriyetin ilânını takiben yapılan 5 yıllık kalkınma plânları dahilinde turizm konusu ele alınmıştır. Her geçen yıl önemi daha da anlaşılmış, hatta ödemeler dengesinde, finansman açıklarının kapatılmasında vazgeçilmez bir faktör olmuştur. Bu bilinçle gerçekleştirilen teşhisler ve şuurlu pazarlama faaliyetleri ile meydana gelen turizm patlaması yurdumuzda zaten mevcut olan yatak açığının daha da belirginleşmesine neden olmuştur.

Otelcilik endüstrisi, sabit sermaye bakımından büyük yatırımları gerektiren önemli bir endüstri koludur. Profesyonel yönetiminin yanında iyi yapılmış bilinçli bir organizasyonu gerekli kılmaktadır.

Günümüze kadar gelen süre içinde, Ankara, İzmir, İstanbul gibi merkezlerin dışındaki şehirlerde oldukça küçük ölçeklerde oteller bulunmakta ve faaliyetlerini tek bir elden düzensiz bir organizasyon içinde sürdürmekteydi. Ancak, özellikle güney sahillerimiz ve tarihi özelliğe sahip Doğu Anadolu şehirlerimizde açılan büyük oteller ya da bunların zincirlerinin bir halkasının eklenmesiyle otelcilik endüstrisi ciddi olarak ele alınmaya başlanmıştır. İşletme ölçeğinde meydana gelen bu artış verilen hizmetlerin kalitesini etkilemiş ve oteller faaliyetlerini daha iyi organize ederek daha çok verim elde etme yoluna gitmişlerdir.

Yurdumuzda otelcilik endüstrisi halen gelişme ve kendini yenileme halindedir. Birtakım aksaklıklara doğal olarak rastlanmaktadır. Turizmde gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde önbüro yönetiminin ve önbüronun diğer departmanlarla ortaklaşa sürdürdükleri faaliyetleri bilgisayar temeline dayalıdır. Ancak yurdumuzda henüz bu uygulamaya geçilmiş değildir. Hatta kimi büyük otellerde müşteri hesapları halen elektro mekanik makinelerde tutulmaktadır.

Satış ve geliştirme departmanı yeni yeni, rezervasyon kabulünü aşarak pazar araştırmaları ve pazarlama faaliyetlerine başlamıştır.

Hemen tüm muhasebe departmanları bilgisayar uygulamasına geçmiş olsa da kendi içinde basit hesap takipleri ve bordroların tutulması görevini gerçekleştirdiğinden, işletmenin tümü içinde etkin bir rolü bulunmaktadır.

Çalışmama çıkış noktası kabul ettiğim husus olan; halen bazı otellerimizde iyi yapılmamış organizasyonlara rastanmaktadır. Bir genel müdürün altında onunla faaliyetleri birlikte yürütecek olan müdür seviyesindeki yöneticilerin yerine şef seviyesindeki idarecilere rastlanmaktadır. Bu faaliyetlerin verimliliği ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu nedenle, günümüzde son derece dinamik bir yapı arzeden otelcilik sektöründe otellerin verimliliği iyi düzenlenmiş bir organizasyon yapısına bağlılık göstermektedir. Bu durum gelecekte bilhassa turizmden çok şey bekleyen Türkiye açısından büyük önem taşımaktadır.

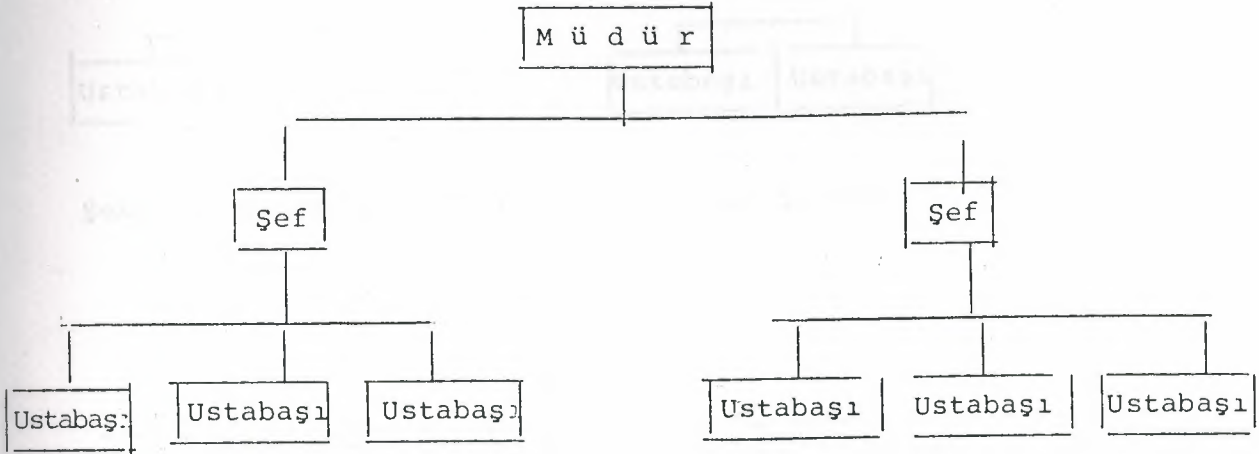
B İ B L İ Y O G R A F Y A

1. Halim User; Organizasyon El Kitabı, Sümerbank, Ankara, 1973.
2. Doç.Dr.Hayri Ülgen; Yönetim Dergisi, Sayı:2, Yıl:1, 1975.
3. Turizm Geliştirme Vakfı, Önbüro Geliştirme Kursları, 1986
4. Roger Roswell and Paul Gamble; Marketing and Planning Hotels and Tourism Projects, Essex, 1979.
5. Prof.Dr.Hasan Olalı; Otel İşletmeleri ve Yönetimi, Ege Üniversitesi, İzmir, 1973.
6. David A Fearn; Food and Bevarage Management, Gread Britain, London, 1973.
7. Julia Reay; A Guide To Ctaering Organization, U.S.A., 1983.
8. Nathan Kalt Introduction to the Hospility Industry, U.S.A., 1971.
9. Mehmet Gürel, Erol Gürel; Resepsiyon Muhsabe, İst., 1986.
10. Kültür ve Turizm Bakanlığı Daire Başkanlığı, Otel, Motel, Restoranlar İçin Muhasebe Uygulamaları, Ankara, 1983.
11. Orhan Mesut Sezgin; Otel Muhasebesi, İstanbul, 1977.
12. Louis Toth, John Lesure, Ernest B.Howarth; Hotel Accouting, U.S.A., 1970.
13. Raymond C.Elis, Jr., Security and Loss Prevention Management, U.S.A., 1986.
14. Walter S.Buzby; Hotel Motel Security Management, Boston, U.S.A., 1986.

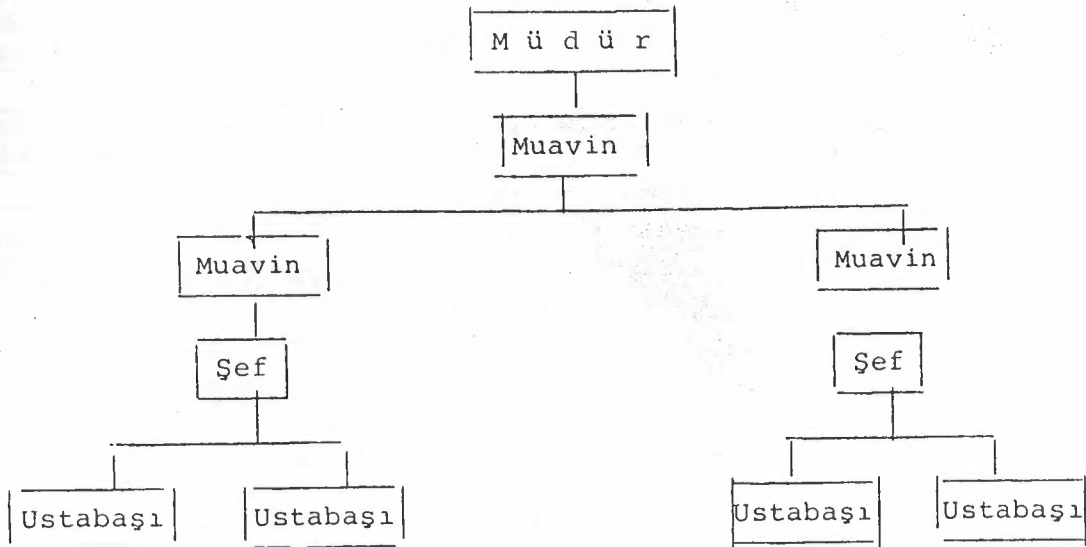
15. Prof.Dr. Tunca Toskay; Turizm, İst., 1971.
16. Prof.S.İsmet Barutçugil; Turizm Ekonomisi, İst., 1978.
17. Doç.Dr.Nazmiye Özgüç; Turizm Coğrafyası, İst., 1979.
18. Meydan Larousse; Cilt.8, Sayfa:450.
19. 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. maddesinin a Fıkrasının 2. Bendi Hükmü Uyarınca Hazırlanmış Olan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitekilleri Yönetmeliği".
20. Medlik, Hospitality Bussines, U.S.A., 1971.
21. Prof.Dr.Fikret Öcal; Otel İşletmeleri Muhasebesi, İst., 1967.
22. Ernest B.Horwarth; Hotel Accounting, The Ronald Press Company, 1970.
23. Prof.Dr.Mehmet Oluç; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İst. 1978.
24. Doç.Dr. Nihat Güvenal; İşletme Organizasyon ve İdaresi, Ankara, 1960.
25. Doç.Dr.Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, İst., 1983.
26. Doç.Dr.İlhan Erdoğan; İşletmelerde Davranış, İst., 1983.
27. Yüksel Akkaya, Bülent Ekim; Türkiye'de Yönetim ve Organizasyon Biçimleri Bakımından Küçük ve Büyük Otellerin Değerlendirilmesi, İst., 1985.

E K L E R

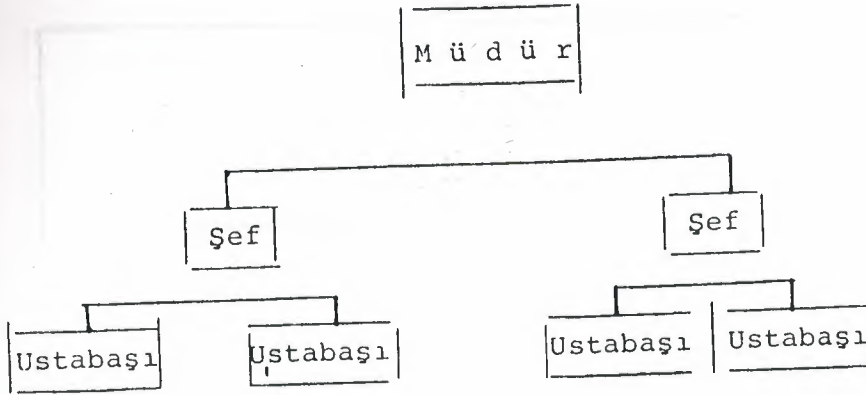
Şekil 1: Dikey Organizasyon Şeması



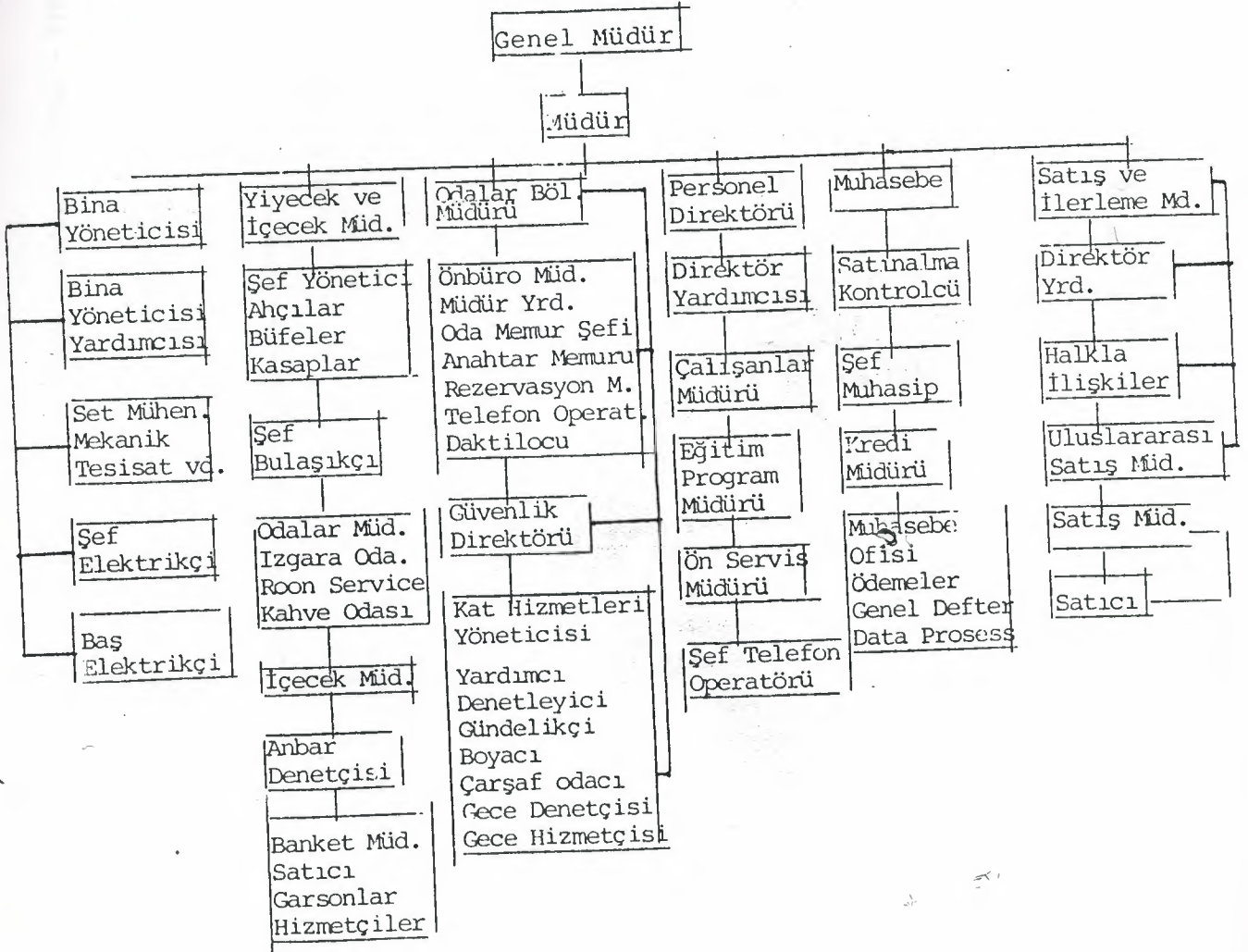
Şekil 2: Hat ve Kurmay Tip Ogranizasyon Şeması



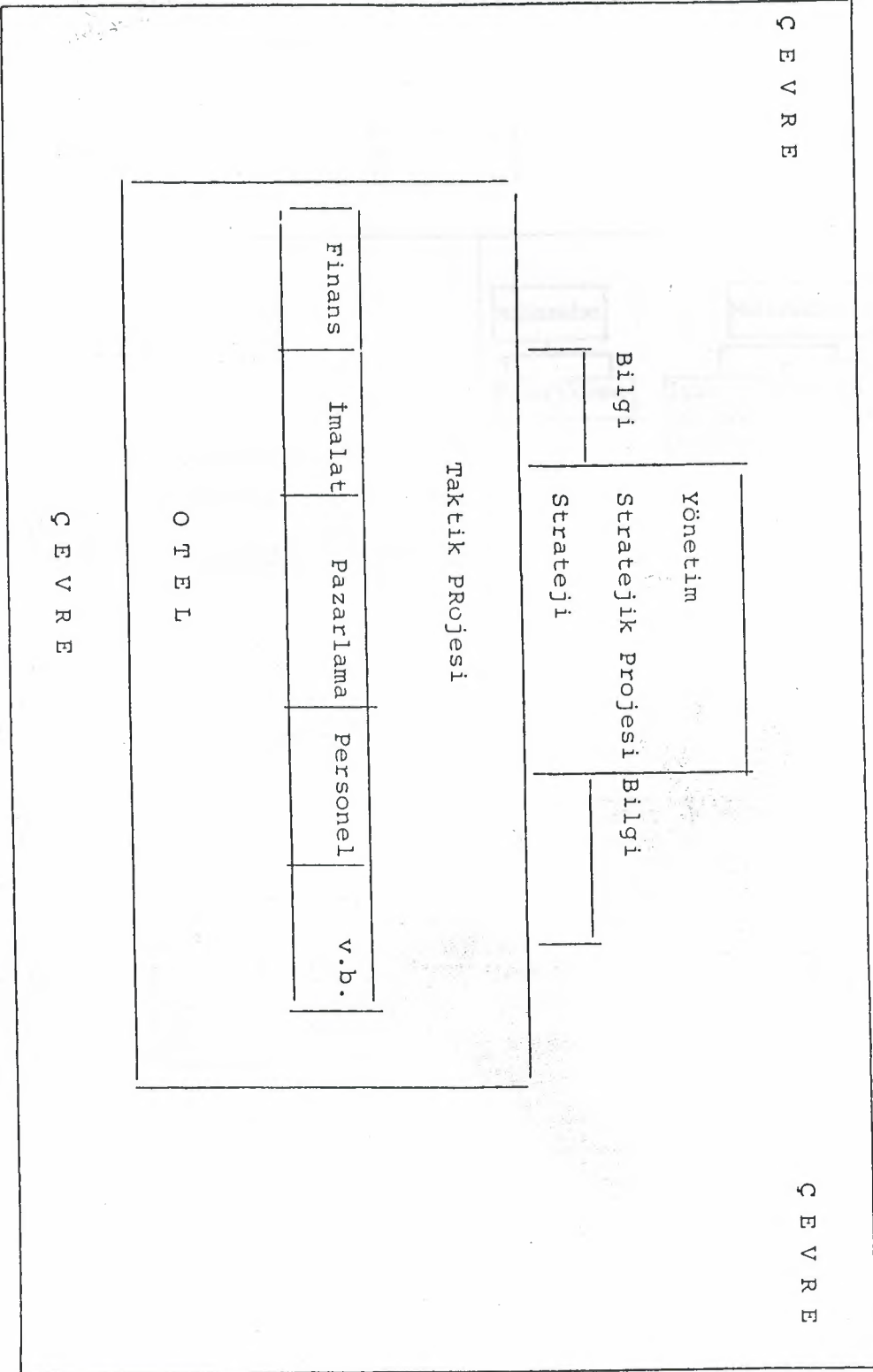
Şekil 3: Fonksiyonel Organizasyon Şeması



Şekil 4: Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması

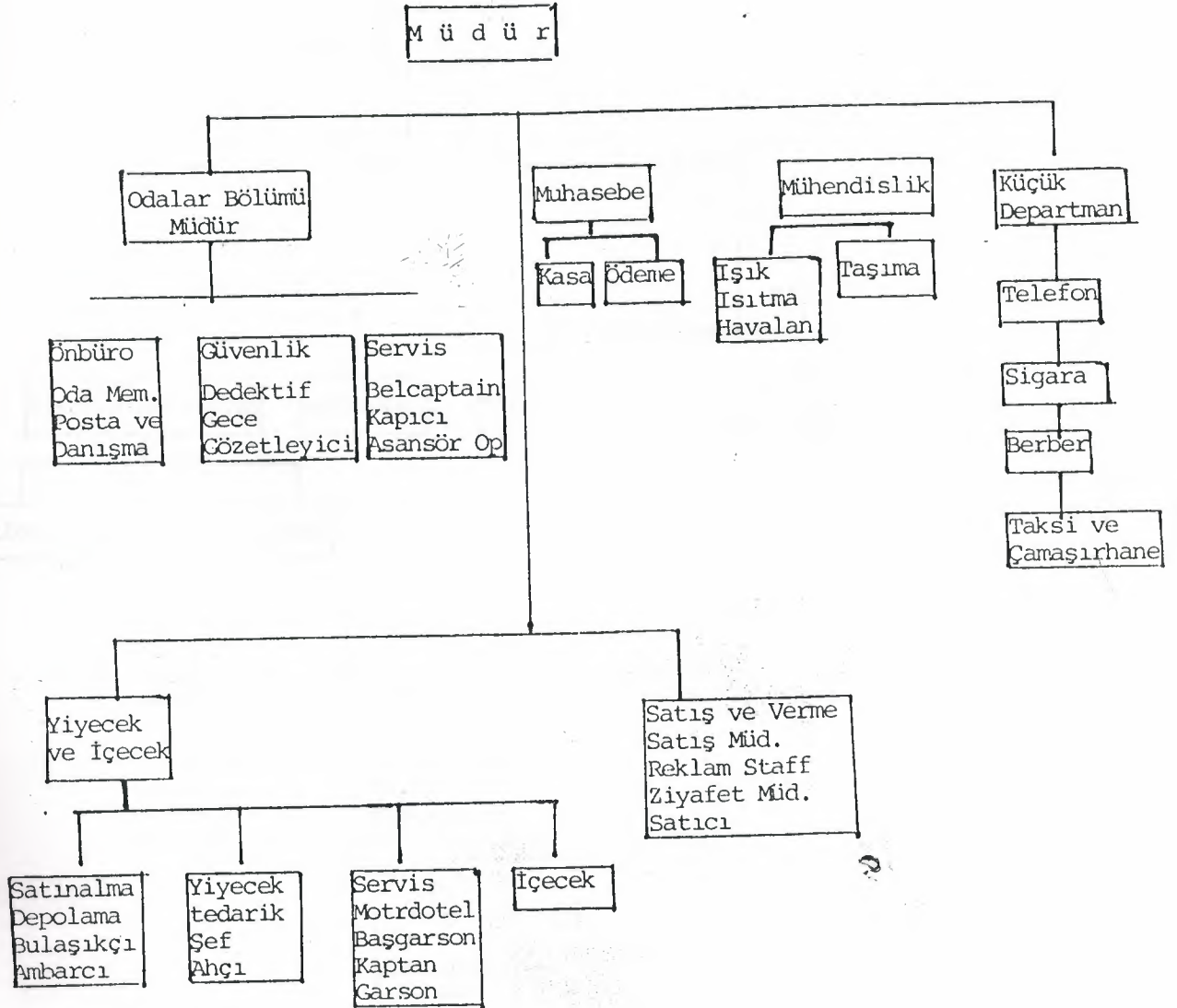


Şekil 5 : Bir otelin yönetim sisteminin gösterilmesi

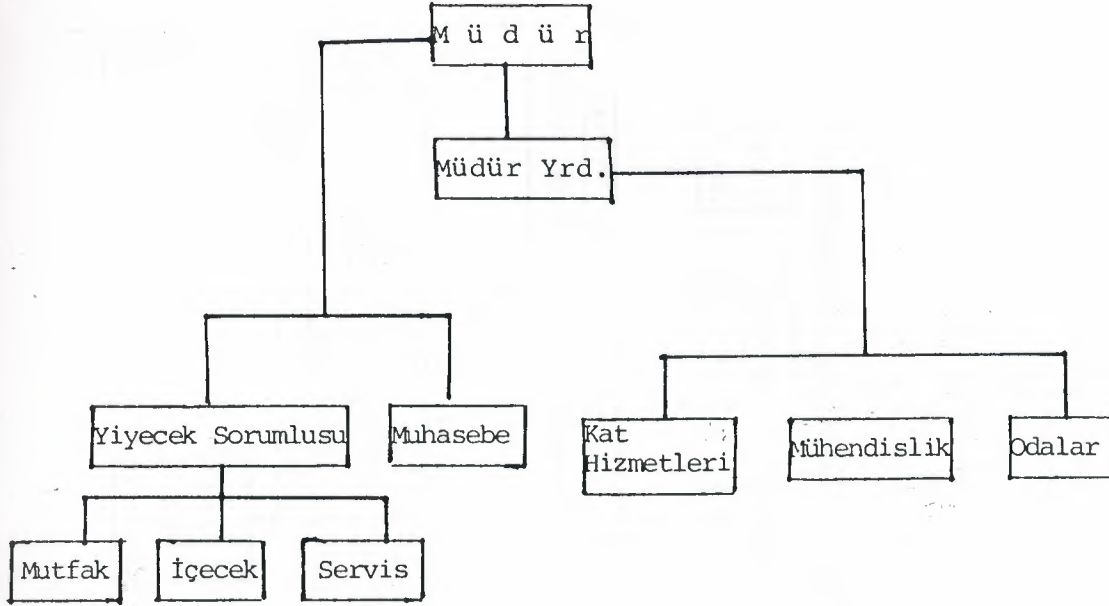


Kaynak: Marketing - Planning Hotels - Tourism Projects Roger Dosavelli and Paul Gomble, Essex 1979.

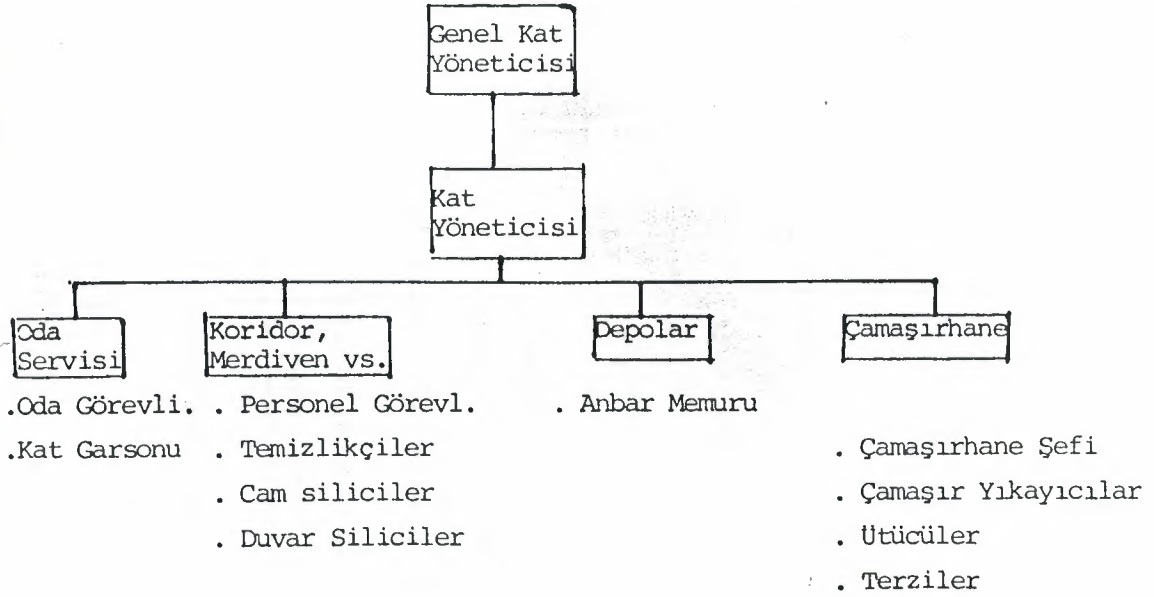
Şekil 6: Orta Büyüklükteki bir Otelin Organizasyon Şeması



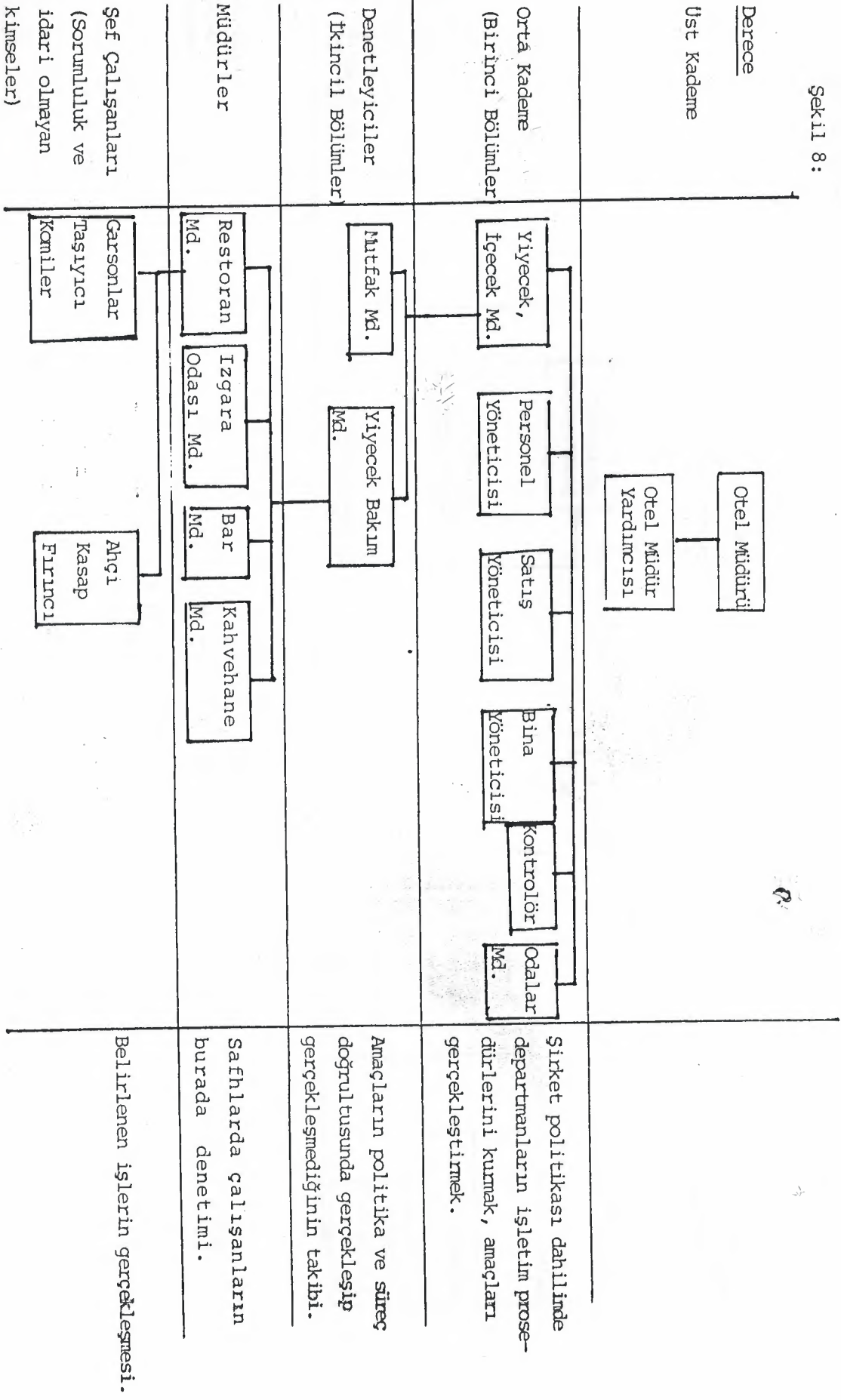
Şekil 7: Küçük Otelin Organizasyon Şeması



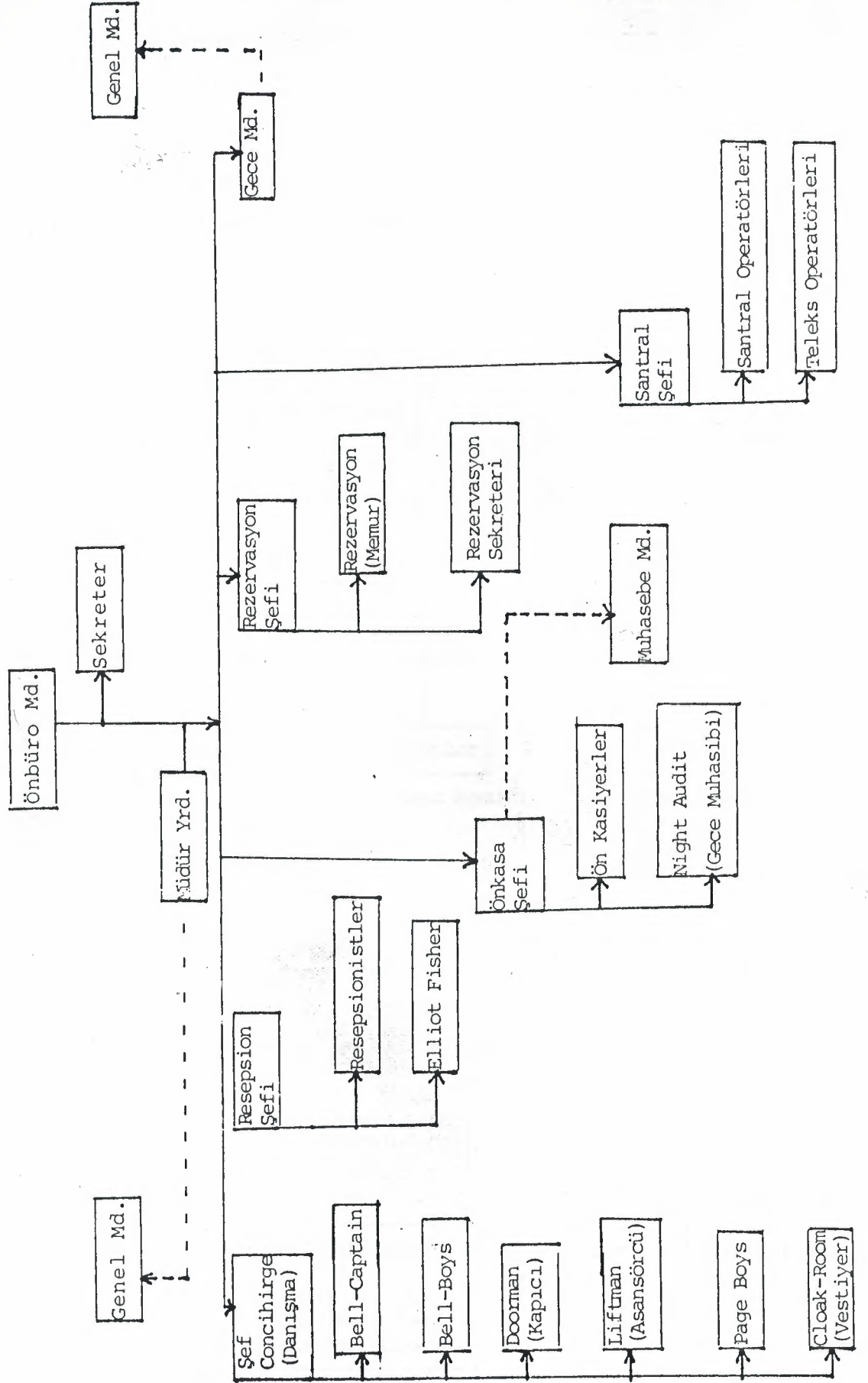
Şekil 8: Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Şeması



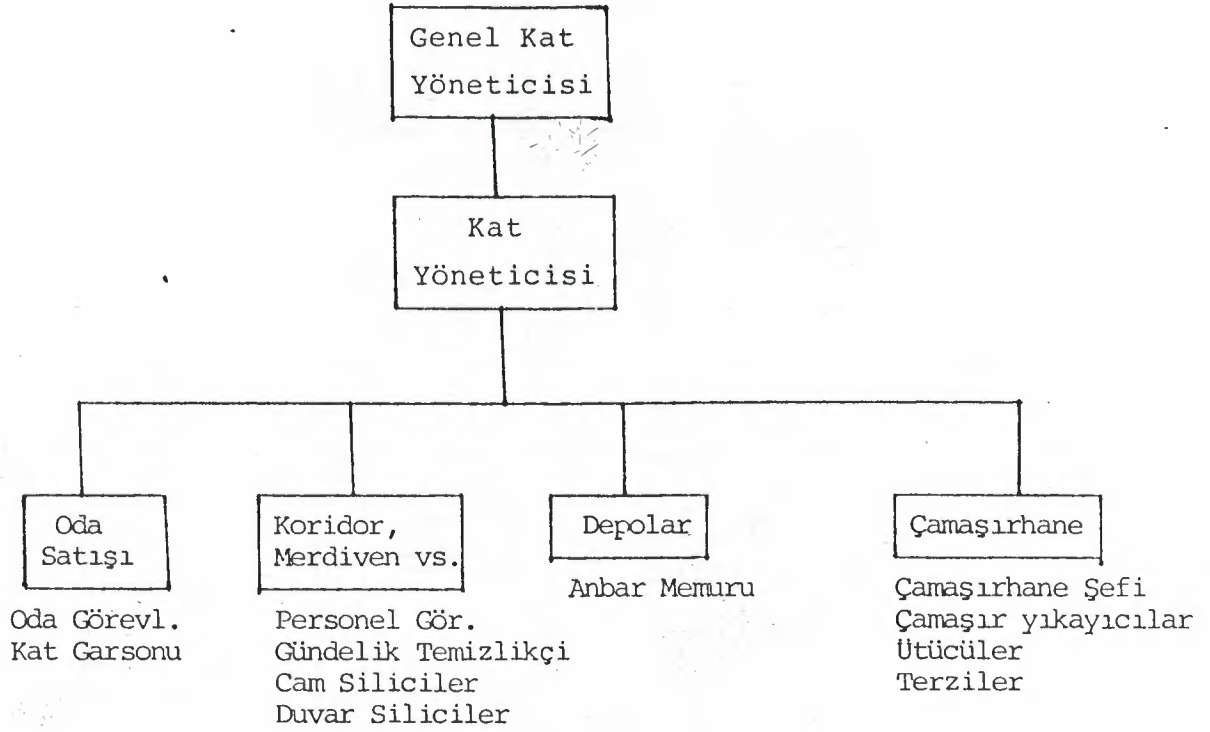
Şekil 8 :



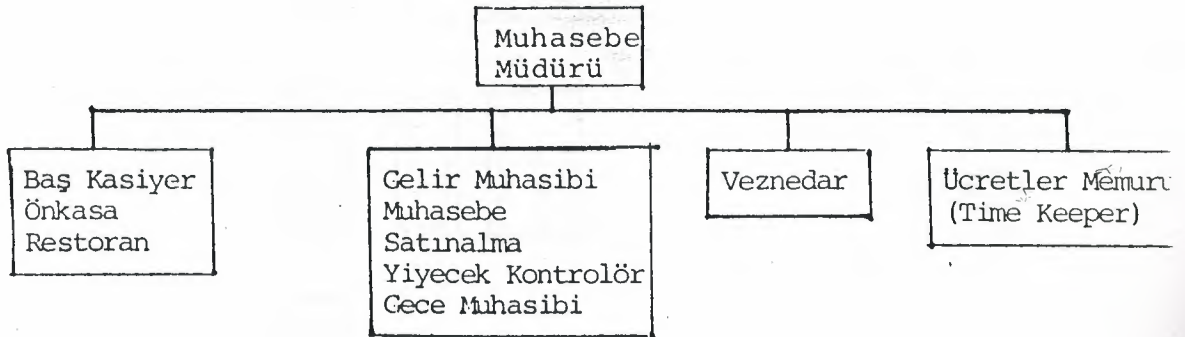
Şekil 9: Önbüro Departmanı Organizasyon Şeması

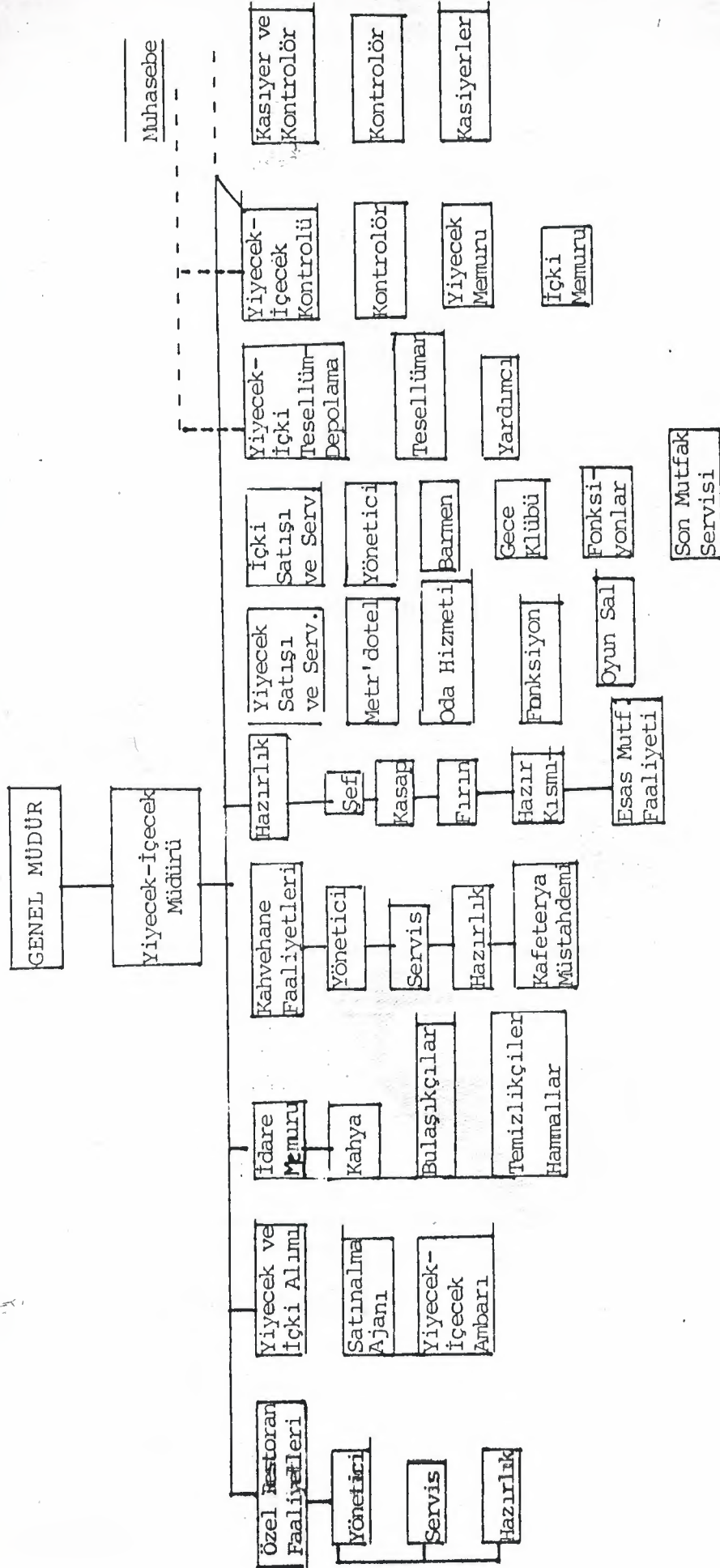


Şekil 10: Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümünün
Organizasyon Şeması



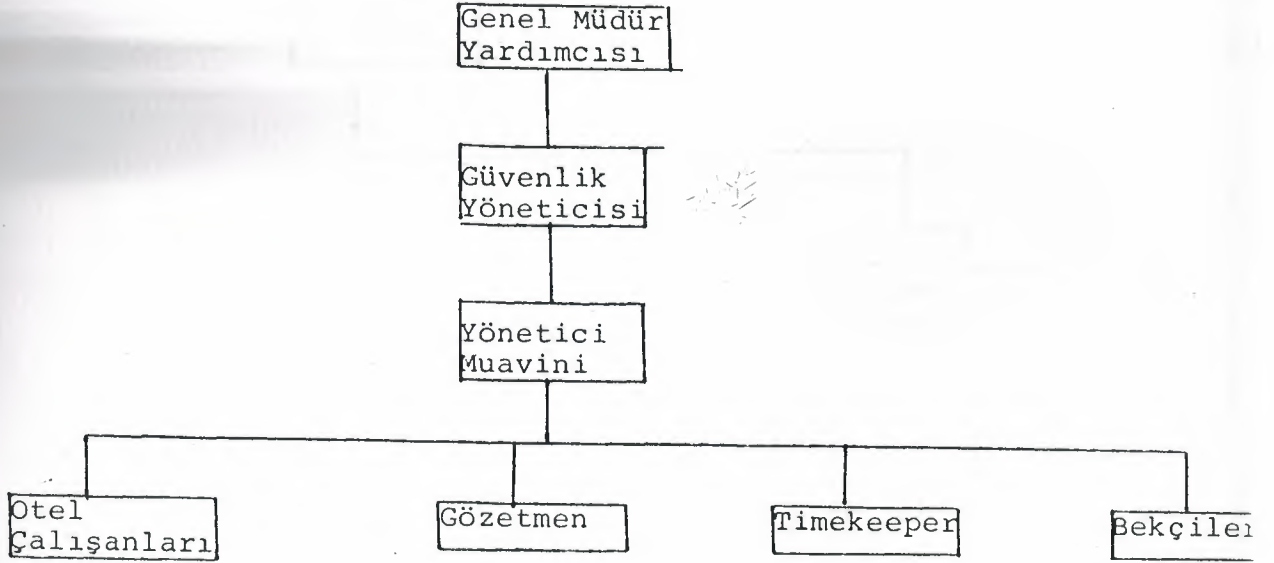
Şekil 11: Bir Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması
(Lous Toth, Hotel Accounting, USA 1970).



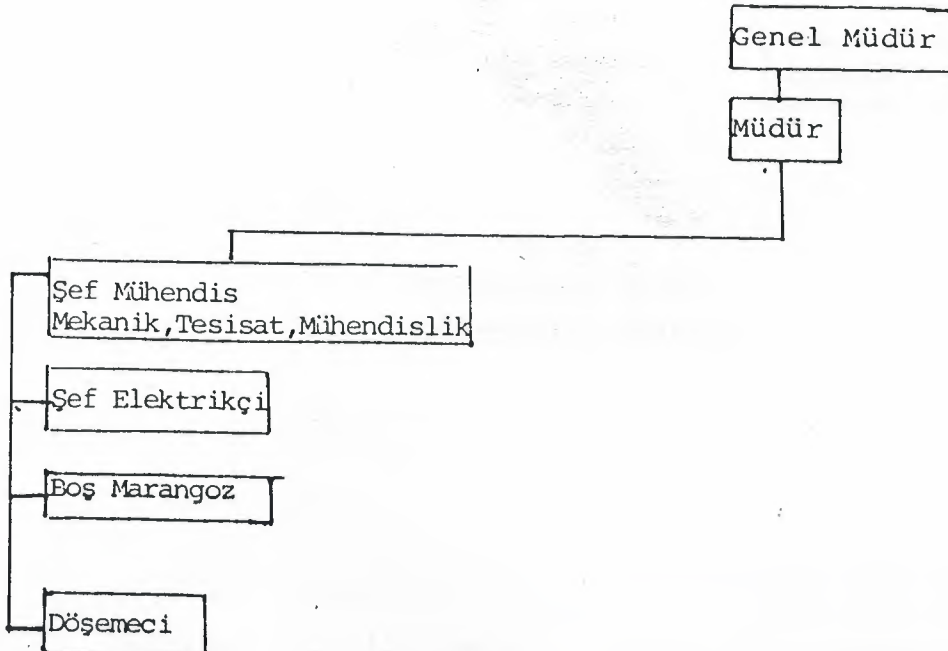


Şekil 12: Yiyecek ve İçecek Bakım Organizasyon Şeması

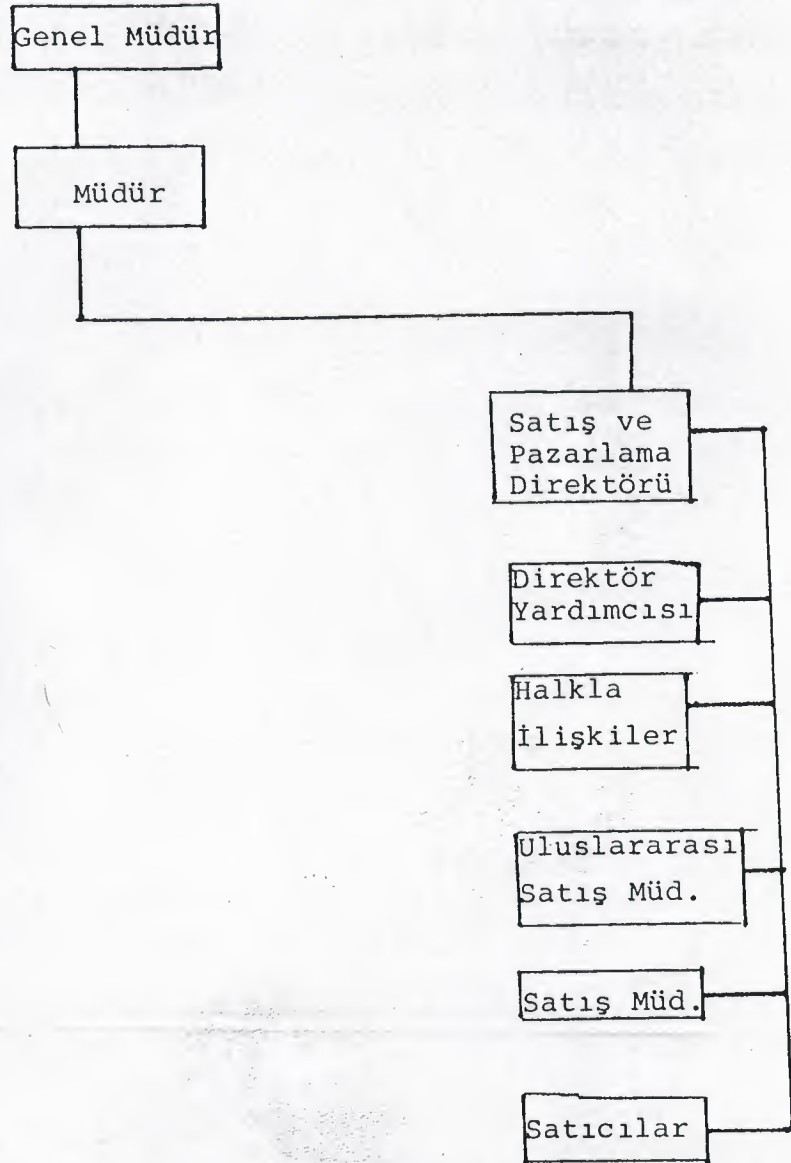
Şekil 13: Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması



Şekil 14: Büyük bir Otelin Teknik Bölüm Organizasyon Şeması



Şekil 15: Satış ve İlerleme



T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi