

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM ANABİLİM DALI

YONETİM VE ORGANİZASYON
BİÇİMLERİ BAKIMINDAN OTEL İŞLETMELERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

İn4~

H.Hüseyin BİNDAL

İSTANBUL-1991



•9. Ct

•• 1...0.111...-...-...



I Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ !

I. OTEL (1-13)

1.1. Tanım	1
1.2. özellikleri	4
1.3. Büyüklüğüne göre sınıflama	6
1.4. Büyük ve Küçük Otelin Üstünlük ve Sakıncaları	8
14. 1. Büyük Otelin üstünlükleri	8
14. 2. Büyük Otelin Sakıncaları	10
14.3. Küçük Otellerin Üstünlük ve Sakıncaları	11

II. YÖNETİM (14-21)

2.1. Tanım	14
2.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı	16
22.1. Büyük Otel İşletmelerinin Yönetim Bakımından üstünlükleri	17
2.3. Merkezci ve Merkezci Olmayan Yönetim	17
2.4. Yöneticinin özellikleri	21

III. YÖNETİM FONKSİYONLARI (29-50)

3. 1. Yönetim Sürecinin Nitelikleri	29
3. 2. Yönetim Sürecinin Özellikleri	32
3. 3. Yönetim Sürecinin Kapsam ve Evreleri	34
33.1. Planlama Süreci	35
331.1. Planlama Nitelikleri	36
331.2. Planlamanın Başlıca Evreleri	36
331.3. Planın Yararları ve Sakıncaları	37
33.2. Organizasyon Süreci	39
33.3. Emir-Komuta (Yürütme) Evresi	42
33.4. Koordinasyon	44



33.5.	Kontrol	47
33.6.	Eğitim	49
3.4.	Anket Çalışmalarına Göre Değerlendirme (Büyük ve Küçük Otel Karşılaştırması)	50

IV. ORGANİZASYON (60-98)

4.1.	Otel Organizasyonunun Temel Elemanları	60
41.1.	Amaç	60
41.2.	Emek	61
41.3.	Araçlar	61
4.2.	Otel Organizasyonu Yapılırken Gözönünde Tutulacak Hususlar	62
4.3.	Otel Organizasyonunun Kurulması ve Or- ganizasyon Tipleri	66
43.1.	Amaç	66
43.2.	Fonksiyonların (Görevlerin) Saptanması ..	66
43.3.	Fonksiyonların Sınıflandırılması	73
4.4.	Enformal Organizasyon	82
4.5.	Haberleşme	86
4.6.	Yönetimde Otorite, Güç ve Etkileme	88
46.1.	Yönetici Açısından önemi	88
46.2.	Güç, Kuvvet, Otorite ve Etkileme	89
46.3.	Güç Kaynakları	92
46.4.	Örgüt İçi Güç Mücadeleleri ve Politika ..	93
4.7.	Yöneticilik-Önderlik	95
47.1.	Yönetici ve Önder	95
47.2.	Etkileme ve Güç Kaynakları	96
47.3.	Etkin önderlik İlkeleri	97a
4.8.	Çatışma	97a

V. YÖNETİCİ VE PERSONEL İLİŞKİLERİ (96-110)

5.1.	Frederic W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı	99
5.2.	Henri Fayol'un Çalışmaları	100

5.3. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları	100
5.4. Douglas McGregor ve X ve Y Kuramları	101
5.5. George C.Homans ve insan Grubu Yaklaşımı	103
5.6. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı	104
5.7. Gdleme ve Hijyen Kuramı	105
5.8. Rensis Likert ve Yönetim Sistemleri	107
5.9. Anket çalışmalarına göre değerlendirme ..	111
SONUÇ	117
KAYNAKLAR.	123

EKLER I/II

GİRİŞ

Ülkemiz turizm sektörü ile ilgili teşkilatlanmaya 1934 yılından itibaren başlamış ve konu 1950'li yıllarda Bakanlık seviyesinde ele alınmış bulunmaktadır. Özellikle planlı dönemde Turizm sektörünün gelişmesi ile ilgili tedbirler alınmaya gayret edilmiştir.

1980'li yıllara kadar yatak kapasitesinin yetersizliği turizm sektörünün ana sorunlarından biri olma özelliğini muhafaza etmiştir, ancak 1980'li yıllarda hızla artan yatak sayımız turizmde mevcut fiziki yetersizliklere ilave birtakım eksikliklerin bu Lunduğun ortaya çıkartmıştır. Bugün Türk turizm sorunları arasında en az "nitelikli yatak" kadar önemli "nitelikli eleman" sorunu mevcuttur. İşletmecilik yani en uygun hizmet paketinin oluşturulması bakımından nitelikli eleman ihtiyacının önemi oldukça açıktır.

Mevcut üst yapı yatırımları ve özellikle otel açısından bedirli noktaya ulaşan ülkemiz artık puza rLu ma kaynaklı sorunlarla karşı karşıya kalmış durumdadır. Son yıllarda, gerçekleşen düşük doluluk oranları ve fiyatlama, sadece yatak kapasitesini arttırmanın yeterli olmadığı sonucunu her yıl biraz daha anlaşılır bir şekilde ifade etmektedir.

Türkiye özel sermaye birikimi bakımından büyük ölçekli yatırımları yapabilme şansını, uygulanan belki de en aşırı teşviklerle yakalamış bulunmaktadır. Bu durum, turizm sektöründe 1980'li yıllarda gelişmenin özel gayretlerle olduğunu göstermektedir. Yani sektöre oldukça iyi kolaylıklar sağlamıştır. Ancak, genel olarak bakıldığında yine de küçük ölçekli işletmelerin ağırlığı devam etmektedir.

İşletme ölçeğinin büyümesi ile birlikte hızlanan profesyonel yönetim ve vasıflı işgücü ihtiyacı, iki yönlü olarak, hem işgücünün kendisi hem de işletmeler bakımından önemlidir. Şöyleki, işletmeler aradıkları özelliklere sahip personelin bulunup bulunmadığı ve ücreti ile ilgilenirken, işgücü yani personel; iş aleminin kendisine yeteneklerini kullanma fırsatı verip vermeyeceğini ve bakışın ne olacağını merak etmektedir.

Özellikle bu noktalardan hareket etmek suretiyle, yönetim ve organizasyon biçimleri bakımından otel işletmelerini değerlendirmek amacıyla yapmaya gayret ettiğimiz bu çalışma, belirtilen konu ile ilgili olarak otellere ve özellikle küçük-büyük otel karşılaştırmasına yöneliktir.

Bu amaçla oluşturulan bölümlerden birincisinde; otel işletmeleri tanımlanarak özellikleri anlatılmış, büyük ve küçük otellerin üstünlük ve sakıncalarına değinilmiştir.

İkinci bölümde yönetim ve yönetim bakımından önemli olarak kabul ettiğimiz konular ele alınarak otel işletmelerinde yönetim kavramı üzerinde durulmuştur.

Yönetim sürecinin nitelikleri, özellikleri ve evrelerinin ele alındığı üçüncü bölümde yönetim fonksiyonları ayrı ayrı incelenmiş ve bu konu ile ilgili olarak uygulanan anketin sonuçları ifade edilmiştir.

Organizasyon konusunun genel olarak ele alındığı dördüncü bölümde, otel organizasyonu üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş ve bu konu ile ilgili olabilecek teorik alt başlıklar incelenmiştir.

Yönetici ve personel ilişkileri'nin ele alındığı bölümde bu konudaki teorik bilgiler verilerek bu bilgilerin yardımıyla uygulanan anketin sonuçları yorumlanmaya gayret edilmiştir.

Uygulanan anket formu yüzyüze görüşme ile doldurulmuş ve soruların büyük bir çoğunluğuna cevap alınmamıştır. Özellikle departman yöneticisi veya üst yönetici seviyesinde şahıslara yönelik olan bu uygulama sonucunda elde ettiğimiz bilgileri, konu ile ilgili teorik bilgiler yardımıyla yorumlanmaya gayret edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında oteller yatak kapasitesi ölçüsüyle büyük ve küçük olarak ele alınmış, uygulama ve değerlendirme bu ayrıma göre yapılmıştır.

I. OTEL

1.1. Otel Tanımları

Bu çalışmada "Yönetim ve Organizasyon Biçimleri Bakımından Küçük ve Büyük Otel İşletmeleri" karşılaştırılacaktır. Bunu yapmadan önce otel nedir sorusunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu konuda, gerek yasa düzenleyiciler (yapıcılar) olsun gerekse ilgili uzman ve kuruluşlar olsun tek bir "otel" tanımı üzerinde anlaşamamışlardır. Her biri kendi açısından tanımlama yolunu seçmiştir. Bizde, sadece bir tanımla yetinmeyip, bu tanımlardan olabildiğince yararlanmaya çalışacağız. Eksiksiz bir tek tanımla oteli tanımlamak oldukça güçtür. Her bir tanımın bir eksik yönü olabileceğinden, birkaç tanımı birlikte ele almak gerekmektedir. Bu eksikliği giderebilmek amacıyla, birkaç tanımı birlikte ele almak uygun olacaktır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

"Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir"(1).

Orhan Sezgin'e göre; "otel, insanların konaklama, beslenme ve sair ihtiyaçlarını karşılamayınca meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir"(2).

(1) Turizm Yatırım ve İşlet.Nit. Yönetmeliği, madde 67. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasına göre Bakanlar Kurulunca 14.10.1983'te kararlaştırılmıştır.

(2) Orhan Sezgin, Modern Otel Yönetimi, İstanbul 1970, s. 3.

Prof.Dr. S. Medlik'e göre; "otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, öngörülen bir tutarı ödemeye gücü yeter, istekli ve kabul edebilecek görünümde olan yolcuya; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme-
dir" (3).

Prof. Dr. W. Hunziker'e göre; "otel, yer yabancı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir".

Amerikan literatüründe "otel, uygun bir yer bulunduğunda takdirde, kabul edilmiş olan müşterilerin hiçbir özel angajman yapılmaksızın, konakladıkları sürece bir ücret karşılığında yatmak, yemek, bagaj ve bunlar gibi hizmetlerin görüldüğü ve bin3,ya kendi geçici evleri gibi ihtimam gösterdikleri yerdir".

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "otel yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutat olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekküldür" (4).

H. Olalı'ya göre "otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir"(5).

(3) Dr. Yılmaz BenLigiray, Otel İşletmelerinde Kur Planlaması ve İyileştirme Kontrolü, Eskişehir, 1977, s.10

(4) Hasan Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, İzmir, 1973,s.19.

(5) İbid.

Bu yapılan tanımlardan, otel denilince nasıl bir kuruluş düşünülebileceği ortaya çıkmış olsa pa, 1952 yılında otel Sahipleri Uluslararası Birliği (UIP!l) tarafından hazırlanan proje, otel kelimesinin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip teşekküller için kullanılmasını kabul etmiştir (6).

"Otel :

- 1- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına verebilecek nitelikte olmalıdır.
- 2- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- 3- Misafirlerle ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- 4- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uygun eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- 5- Hiç bir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- 6- Onun yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo v~ tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- 7- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap vermelidir.
- 8- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır".

Verilen bu tanımlar ve koşullar en az özellikleri içermektedir. Gelişen otel işletmeciliği ile birlikte etkinlik alanları daha da genişlemektedir. Örneğin, konferans salonları, yüzme havuzları, anı eşyası satan dükkanlar vb. gibi etkinlikler bunlardandır.

Bu nedenle, tanımlar yetersiz kalmakla birlikte otel denilince akla ne geleceği hakkında bilgi vermektedirler.

1.2. Özellikleri

Otellerin işletmecilik açısından özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1-Otellerde üretilen gayrimaddi nitelik taşıyan hizmetler ve yiyecek-içeceklerin satışı için müşterilerin işyerine gelmeleri gerekir. Öteki endüstrilerde olduğu gibi üretilen malların dağıtım kanallarından yararlanılarak satılma olanağı yoktur.

2- Müşterilere sağlanan hizmetin başka yere taşıma olanağı olmadığı gibi stok da edilemez. Bu durum üretilen yiyecekler için de farklı değildir. Yiyecekler en kısa zamanda tüketilme zorunluluğundadır. Stok yapılma olanağı yok gibidir.

3- Hazırlanan yemekler büyük çeşitlilik gösterir. Hatta aynı gün içinde hazırlanan yemek türlerinin sayısı bile az değildir.

4- Yapılan her bir hizmetin fiyat ve hacmi genellikle standart maliyetinin saptanması için yapılan teknik çalışmaları haklı çıkarmaz.

5- Bir üretim süreci, bir saatten az bir zaman

içinde tamamlanır. Seçim olanakları çoktur ve sık sık değişen müşteri talepleri tatmin olunmalıdır. Talebin yerine getirilmesi belirli bir zaman içinde tutarlılık göstermez. Yani talebin çok olduğu zamanlarda fonksiyonlar daha hızlı görülmek zorunda olduğundan prodüktivite artar, fakat kalite düşebilir.

6- Otel işletmeciliği büyük ölçüde insan emegine dayanır. Öteki endüstri dallarında otomatikleşme ve makineleşmeye gidilerek üretim arttırılabilir ve personelin sosyal sorunlarından doğan problemler azaltılabilirken, otel işletmeciliğinde esas, konuk ağırlama olduğundan ve şahsi hizmet beklenildiğinden bir noktadan sonra personel sayısını azaltma olanağı bulunmamaktadır.

7- otel işletmeciliğinde, varlığın % 85-90'ını sabit değerler, % 10-15'ini döner değerler oluşturur. Bu durum sabit bir maliyet olan amortismanların yüksek olmasına neden olmaktadır ve bu gideri karşılayabilmek için belirli bir doluluk yüzdesi ile çalışılmasını gerektirmektedir.

8- otelin 24 saat müşterilerin emrine açık ve hazır olması iyi bir işgücü planlamasını gerektirmektedir.

9- Hizmet stok edilerek talep anında sunulamadığından sabit varlıklardan yeterince yararlanmak için belirli bir doluluk oranı ile çalışılmayı bütün yıla yaymaya çalışılmalıdır.

10- Talep; politik, ekonomik ve iklim koşullarıyla sıkı sıkıya ilişkili olduğundan özellikle mevsim otellerinde talep tahmininde güçlük çekilir (7).

(7) Dr. Yılmaz Benligiray, op.cit., s.12-13.

11- Turizm endüstrisinde çalışan tüm işletmeler, turizm hizmetlerinin niteliği gereği birbirleriyle uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunma zorunluluğunu duyarlar.

12- Otelcilik bir hizmet işletmesidir, satılan daha çok hizmettir.

13- Müşterinin gereksinimlerini ekonomik ve sosyal yönden gideren işletmelerdir.

1.3. Büyüklüğüne Göre Sınıflandırma:

İşletmenin büyüklüğü teşebbüs tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümüdür (8). Üretim araçları, işletmenin faaliyetlerinde direkt veya endirekt kullanılan unsurlar olduğuna göre, bir otelin büyüklüğünü saptamaya olanak verecek ölçüler şunlar olacaktır (9):

a- Otelcilik işletmesine yatırılan sermayenin miktarı,

b- İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı,

c- Oda sayısı,

d- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonları,

e- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere veya satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralandan yerlerin hacmi, anlamında gerçek bir organizasyonun sınırları,

f- İşletme ekonomisi,

(8) Suat Keskinoglu, Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, Cilt I, İst., 1961, s.128.

(9) Prof. Hasan Olalı, Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı, İzmir, 1965, s.27.

Bu esaslara göre oteller: Büyük, orta, küçük, çok küçük olmak üzere dört grupta toplanabilir.

Prof. Hasan Olalı'nın Otel büyüklüklerini saptamada kabul ettiği ölçüler şunlardır (10).

a)- Büyük Oteller:

i. Ortalama oda sayısı, 100 ve yukarısı (en az 160 yatak)

ii. Oda başına 1-1 işçi sayısı üzerinde, istihdam hacmi 100 veya daha yukarı seviyede.

iii. Tesiste günün işletmesine göre kullanılan bir maliyet veya yatırılmış kapital miktarı.

iv. Yemek ve balo salonları dışında 500m² der daha fazla müşterek alan.

v. İşletme organizasyonunun gerçekleştirilmiş olması.

b)- Orta ve Küçük Oteller:

Otelcilik endüstrisinde orta ve küçük işletmeler arasında özellikleri nedeniyle kesin bir ayırım yapılamamakla birlikte 50 ile 100 işçi çalıştıran, 10-50 (X) odayı içeren otelleri de küçük işletme olarak kabul etmek olasıdır.

c)- Çok Küçük Oteller:

Bunlar konaklama hizmetini sürekli şekilde iş edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü ancak 2-20 konuğu barındırmaya uygun bulunan işletmelerdir.

(10) Ibid., s.27-38.

(X) Ülkemizde, Turizm Mevzuatı'na göre otel olmak için en az 20 oda gereklidir.

1.4. Büyük ve Küçük Otelin Üstünlük ve Sakıncaları:

1.4.1. Büyük Otelin Üstünlükleri:

T rizm endüstrisinde büyüme ile birlikte sağlanan bazı önemli üstünlüklerin bulunması, günümüzde turizm işletmelerini büyümeye yöneltmektedir. Tek ve küçük bir işletmede ölçek ekonomisi sınırlı kalabilir. Büyüme ile birlikte, önemli yönetim engelleri ortaya çıkmadan, belirli bir noktaya kadar otellerin ölçek ekonomisinden yararlanma olanağı vardır. Ölçekten doğan üstünlükler şunlardır:

1-Finansman Alanında: Büyük işletmeler, küçük olanların ulaşamayacağı düzeyde sermaye kaynaklarını kendi öz kaynaklarından ve dışarıdan sağlayarak biraraya getirebilirler. Turizm alanında büyük işletmelerin kredi sağlayabilmeleri ve uygun finansal olanaklara sahip olmaları genellikle daha kolaydır. Bu durum, gerek işletmenin kuruluş ve inşa aşamasında ve gerekse işletme aşamasında aynı düzeyde söz konusudur. Burada en önemli etken, büyüklüğün sermaye piyasasında ve kamu oyunda yarattığı güvendir. Ayrıca, büyük işletmeler, sağlanan fonların etkin kullanımı için gerekli yönetim bilgi ve becerisine daha fazla sahip bulunmaktadır.

2-Pazarlama Açısından: Yeterli düzeyde tanıtım yapabilme, ürün çeşitlendirme ve büyük grupları ağırlayabilme yeteneğidir. Büyük Turizm işletmeleri etkin bir pazarlama ve satış sistemi kurabilirler, çeşitli mal ve hizmetleri birlikte sunabilirler, daha düşük birim maliyetleri nedeniyle daha esnek bir fiyat politikası uygulayabilirler ve , etkin ve yoğun tanıtım kampanyalarına girişebilirler. Bu işletmeler ayrıca, pazar araştırması yapma ve firma imajı yaratma gibi

yüksek maliyetli pazarlama çabalarına da yürütebilecek malî güce sahip bulunmaktadır.

3- Satın Alma Açısından: Büyük işletmeler, merkez-cil ve örgütlü tedarik politikası nedeniyle maliyetleri önemli ölçüde düşürürler. Büyük miktarlarda alım yapmaları ve finansal güçleri nedeniyle miktar ve peşin ödeme indirimlerinden yararlanırlar. Doğrudan üreticiden alım yaparak aracıları ortadan kaldırabilirler. Planlı ve örgütlü bir çaba sonucu tedarik işlemlerinin yanı sıra, taşıma ve dağıtım işlemlerinde de etkinlik sağlarlar.

4- Yönetim Bakımından: Yönetim giderleri, artan iş hacmine ve işletme büyüklüğüne doğrudan bağlı olarak artmaktadır. Ayrıca, büyük işletmeler yüksek nitelikli yöneticiler ve uzman işgörenler istihdam edebilme ve bunu sağlayacak çekici ve çalışmaya özendirici ücret ve personel politikaları izleyebilme olanağına sahiptirler. Bu işletmeler, ileri planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetleme teknikleri kullanarak başarılı bir yönetimi gerçekleştirebilirler. Ayrıca, işletme içi eğitim ve yükseltme uygulamaları ile de çalışanların bağlılığını ve niteliklerini geliştirebilirler.

5- Teknik Açıdan: Büyüklük ile birlikte teknik ekonomilerin de ortaya çıkması beklenebilir. Özellikle, belirli bir coğrafi dağılım gösteren alt birimlere sahip bir turizm işletmesinin mutfak, çamaşırhane ve tamir-bakım atelyesi gibi üretim birimlerini ve hizmet olanaklarını merkezci bir yapıda örgütlemesi bu teknik üstünlükleri belirgin bir biçimde ortaya çıkarır.

6- Riskin Dağıtılması Bakımından: Büyük işletmeler, farklı kuruluş yerlerinde tesisler inşa ederek, bir tesis içinde farklı satış ve hizmet ünitelerini biraraya getirerek ve ürün farklılaştırmasına giderek riskin azaltılmasına çaba gösterebilirler. Turizm açısından riskli yörelere ve alanlara yatırım yaparken buradan doğabilecek zararları giderecek düzeyde kârlılığa sahip projeleri de birlikte ele alabilirler (11).

7- Nitelikli Personel Bakımından: Faaliyette bulunan alanın özelliği gereği, büyük işletmeler, nitelikli personel kullanımı bakımından belirgin bir üstünlük sağlarlar. Emegin değerlendirilmesi daha verimli olur.

1.4.2. Büyük Otelin Sakıncaları:

Otel işletmelerinde ölçeğin büyümesi ile birlikte ortaya çıkan bazı önemli sakıncalar da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları ana hatlarıyla şunlardır:

1- Sabit Maliyetler Bakımından: Büyük işletmelerde sabit maliyet giderleri çok yüksektir. Ayrıca, talepteki daralmalara karşı esnek bir biçimde uyum sağlayabilme olanağında bulunmaktadır. Örneğin, kolaylıkla işten çıkarılamayacak veya vazgeçilmez nitelikte olan işgörenler talebin daraldığı dönemlerde büyük konaklama işletmelerinde önemli maliyet unsuru oluştururlar.

2- İşletmenin Büyüklüğü, örgütlenme ve düzenleştirme görevini güç ve karmaşık kılmaktadır. Bürokratik işlemler yoğunlaşmakta, yönetim ve denetim önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, görevlerde aşırı uzmanlaşma da bölümler arası yardımlaşma ve görevler

(11) Doç.Dr. İsmet S. Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa, 1982, s. 77-78.

arasında işgören değiştirebilme olanağını zayıflatır. İşletme içinde doğrudan haberleşme, işbirliği ve sosyal yakınlaşma azalmaktadır. İşgörenlerin maliyetlere karşı duyarlılığı kaybolmaktadır.

3- Büyük otel işletmeleri, genellikle dış turizme dönük olduklarından turizm olayını etkileyen ekonomik, sosyal ve politik değişikliklerden ve uluslararası ilişkilerden çok ve çabuk etkilenirler.

4- Büyük işletmelerin bir diğer sakıncası da, küçük otel işletmeciliğini ve bölgesel özelliklerini korumak isteyen küçük girişimcileri baskı altında tutması, güç durumda bırakması ve eritmesidir (12).

5- İstihdam hacmi arttıkça çalışan personel ile ilgili mevzuat önemli olmakta ve personel giderleri ağır bir yük oluşturmaktadır.

6- Kuruluş yeri faktörleri nedeniyle dinlenme ortamından uzaklaşmaktadır.

7- Girişimci ve personel arasında tamamen rasyonel ilişkiler kurulmaktadır. Personel uzmanlaştığından esneklik kaybolur.

8- Müşterilerarası sosyal ilişkiler sık kalır. Apartman yaşamına benzer bir durum ortaya çıkar.

1.4.3. Küçük Otel İşletmelerinin Üstünlük ve Sakıncaları:

Küçük otel işletmelerinin de kendine özgü bazı üstünlükleri ve buna karşın da bazı sorunları ve sakıncaları bulunmaktadır.

(12) Ibid., s.78.

Küçük otel işletmeciliği, herşeyden önce büyük boyutlarda finansman sorunu ortaya çıkarmadığından girişken, dinamik ve yetenekli kişileri turizm alanına çekmektedir. Daha az sayıda işgören gerektirdiğinden bu işletmelerde yönetim, haberleşme, örgütleme ile işgörenler arasında uyum, işbirliği ve sosyal yakınlık kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Yönetici, yönetim tarzı ve anlayışı ile çalışanların kendisine kişisel bağlılığını sağlayabilir.

Küçük otellerin patron-yöneticisi gerek kendisi gerek ailesi için işletmenin gelirinin önemli bir kısmına ulaşan, konaklama ve yeme-içme gibi parasal olmayan çıkarlar sağladığından, oteli bir işletmeden çok bir ev gibi yönetmektedir. Bu da, pazarlamaya kişisel bir yaklaşım getirmekte ve genellikle rahat ve samimi bir ortam yaratarak müşterinin psikolojik tatminini arttırmaktadır. Küçük otel işletmeleri değişik zevk ve alışkanlıklara, özel isteklere ve farklı müşteri psikolojisine uyum sağlayabilecek esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik nedeniyle, talep dalgalanmalarından, değişen ekonomik ve politik koşullardan daha az etkilenirler.

Küçük otel yöneticisinin hizmetlerin günlük yönetiminde işgörenele ve müşterilere yakın olması zorunluluğu ve özel isteklere ve ayrıntılara dikkat etmek durumunda bulunması, bazı özel yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bu yöneticinin kişiliği, müşterilerin işgörenelelerin tatmininde önemli bir rol oynar. Bu nedenle, küçük otel yöneticisinin özellikle insan ilişkilerinde son derece dikkatli ve bilgili olması gerekmektedir.

Küçük otel işletmelerinin önemli bir sakıncası da, geleneklere bağlılık ve tutuculuk nedeniyle modern yönetim ve pazarlama tekniklerinden yararlanamamalarıdır. Büyük otellerin reklam, fiyat ve hizmetler yoluyla rekabeti karşısında çoğunlukla güçsüz kalırlar. Ancak, konaklama ve yeme-içme hizmetlerinde kendilerine özel niteliklerden kaynaklanan bir imaj yaratarak rekabet edebilmeleri beklenebilir.

Bir konaklama işletmesinin büyüklüğün veya küçüklüğün üstünlüklerinden yararlanamayacağı kritik bir ölçüğe sahip olması da olasıdır. Çoğunlukla bu orta büyüklükteki işletmelerin aynı bölgedeki benzer işletmelerle karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine girdikleri, birbirlerinden bağımsız ve birbirlerine rakip olmalarına karşın pazarlama, tedarik gibi konularda işbirliği yaparak büyüklüğün sağladığı ekonomilerden yararlandıkları görülebilir.

Ayrıca, birbirine rakip olmayan, kuruluş yerleri farklı orta büyüklükteki işletmelerin de özellikle pazarlama ve tanıtım amacıyla birleştikleri ve ortak bir strateji izledikleri görülmektedir(13).

(13) Ibid., s.78-79.

II YÖNETİM

2.1. Tanım:

Yönetimin pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

"Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının tümüdür"(14).

"Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir"(15).

"Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirmek için insanın çalıştırılmasıdır"(16).

"Yönetim, basit olarak, insanların belirlenen bir amaç etrafında örgütlenmesi ve bu amaç doğrultusunda düzenli bir biçimde çalıştırılmasıdır"(17).

"Yönetim, benzer amaçlı kişilerin oluşturdukları bir örgütün amacını en etkin bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik ve planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleştirme, denetleme unsurlarından oluşan kararların ve eylemlerin bütünüdür"(18).

"Yönetim, genel olarak, idareci bir lider tarafından kaynakların ve insanların belirli bir amaca yöneltilmesi anlamını ifade etmektedir"(19).

Yönetim, işletmelerde genellikle en güç, fakat en önemli görev olarak kabul edilir. Yönetimin güç bir sorumluluk ve aynı zamanda çok önemli bir görev olmasına yol açan temel bazı özellikleri bulunmaktadır.

(14) Prof.Dr.Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Ank.,1982,s.32.

(15) Prof.Dr. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İst.,1984,s.4.

(16) Prof.Dr.Tamer Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, İst.1983,s.7.

(17) Doç.Dr.İsmet S. Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa,1982,s.80.

(18) Ibid.,

(19) Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel Yönetimi Seminerleri, Ank., 1984,s.50.

Bunlar, kısaca şu şekilde belirtilebilir.

a- Yönetim insanla ilgili bir konudur. İnsan ilişkileri, davranışları ve insanların oluşturduğu gruplar yönetim açısından birinci derecede önem taşır. İnsanın psikolojisi ve aynı zamanda grup içindeki sosyal yönü yönetimi yakından ilgilendirir.

b- Yönetim belirli bir amaç etrafında işbirliğini, işbölümünü ve uzmanlaşmayı sağlama sürecidir. Yoğun ve iki yönlü haberleşmeye dayalıdır.

c- Yönetim bir uyum sağlama ve düzenleştirme sürecidir. Amaca yönelik çabaların, etkin olması için düzenleştirilmesi gerekir.

d- Yönetim, akılcı karar alma ve bunları uygulama sürecidir. Bu süreç, bir yetkinin varlığını ve bunun dağıtılmasını gerektirir. Böylece basamaksal bir yapı ve emir-komuta zinciri oluşur.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında yönetimin diğer çalışma türlerinden farklı ve kendine özgü bir işletmecilik fonksiyonu olduğu ortaya çıkar (20).

Otel yönetimi, sadece konaklama imkanı veren bir tesisin değil, aynı zamanda yiyecek, içecek ve eğlence ihtiyaçlarına da cevap veren işletmelerin yönetimidir (21). Otel yönetimi hemen hemen insan faktörüne dayanan bir sistemdir. Otel yönetimi bir insandır. "Ayağı aksayan, bir gözü görmeyen bir insanla, mutfağı zayıf, rezervasyonlarını kontrol edemeyen bir otel aynı görünümündedir" denilebilir.

(20) Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel Yönetimi Seminerleri, Ank. 1984, s.38.

(21) Ibid., s.50-51.

2.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı:

Yönetim; sahip oldukları otorite ve sorumlulukları bilen ve bunları, bir ürün ortaya koymak yolunda teşebbüsün diğer araçları ile beraber kullanan insanlar topluluğu olarak kabul edilebilir. Bu ürünün satışından yönetim, kendi bedelini (maliyetini); personel, ücretlerini, teşebbüsü finanse edenler de kâr paylarını alırlar. Otelcilik endüstrisinde bu ürün, hizmettir.

Otelcilik endüstrisi üç mesleki faaliyet alanını kapsar:

- Oteller
- Restoranlar
- İçkili Yerler

Otelcilik endüstrisi alanında çalışan teşebbüslerin çoğu bu faaliyet konularının iki veya üçünü aynı zamanda uygularlar. Bu nedenle otel yönetimi deyince sadece konaklama hizmeti ifa eden bir işletmenin değil, konaklama yanında yiyecek ve içecek ihtiyaçlarına da cevap veren kompleks bir işletmenin yönetimi düşünülmelidir. Otelcilik endüstrisindeki işletmelerin yönetimi;

- İşletmenin tipine,
- İşletmenin mesleki sınıflamadaki yerine,
- İşletmenin çalıştığı ortama bağlıdır.

Bununla beraber, hangi tip ve sınıfa mensup olursa olsun otel işletmesinde çalışan insanların yönetilmesini gerektiren bir takım faktörler vardır. Bu faktörler işletmede çalışanların tabiatı ile ilgili olup ancak yönetim ile kontrol altına alınır ve olumlu bir amacın gerçekleştirilmesine yöneltilebilir (22).

(22) H. Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yöneticiliği, İzmir, 1973, s.241.

2.2.1. Büyük Otel İşletmelerinin Yönetim Bakımından Üstünlükleri:

Büyük otel işletmelerinin nitelikli personel istihdam etme olanakları büyüktür. Çünkü, büyük otel işletmesinin her departmanında işleri, değişik uniteler arasında dağıtılabılırler.

.Büyük otel işletmeleri çalışanlara yükselme olanakaları sağlar.

. Yönetim personeline prestij kazandırmak gibi konularda büyük bir üstünlüğe sahiptir.

. Büyük işletmeler kendi personel için otel bünyesinde mesleki yetiştirme kursları açmak suretiyle işçilerini nitelikli personel haline getirebilirler. Böylece büyük işletmeler sadec emakine ve iş kuvvetlerinin değil, entellektüel işin de ihtisaslaşmasını sağlar.

. Büyük işletmelerde tatmin edici bir organizasyon ve iş bölümü sistemi uygulanabildiğinden görev ve sorumluluklar dengeli biçimde dağıtılabilmekte ve personelin hizmetleri daha başarılı olmaktadır (23).

2.3. Merkezci ve Merkezci Olmayan Yönetim:

Değişik kuruluş yerlerinde dağınık olarak veya yanı çatı altında toplu olarak bulunan çok sayıda alt birimden oluşan büyük işletmelerin üst yöneticileri, tüm birimleri tek elden yönetmek ve denetlemek isteyecekleri gibi her birime bağımsız karar alma yetki ve sorumluluklarını devredebilirler ve her birinin kendisini yönetmesini isteyebilirler. Merkezci veya merkezci

(23) H. Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yöneticiliği, İzmir,1973,s.75.

olmayan yönetim tarzının belirlenmesi ve benimsenmesi yönündeki bu karar, işletmenin başarısı açısından önemli bir konu olmaktadır.

Bir otel işletmesinde karar alma ve bunların uygulanmasını sağlayabilme yetkisinin tek bir örgüt üyesinde -en üst yöneticide-toplanmış olması merkezci bir yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Buna karşın karar alma yetkisinin belirli ölçüler içinde astlara devredildiği, dağıtıldığı ve farklı örgüt basamakları içinde görev ve sorumluluklara uygun karar alma merkezlerinin oluşturulduğu işletmelerde de merkezci olmayan yönetim anlayışının egemen olduğu söylenebilir.

Alt basamaklardaki işgörenlerin aldıkları kararların sayısı, önem derecesi, etkileyebildiği fonksiyonel konuların genişliği her ne kadar fazla ise ve bu kararlar üzerinde tepe yöneticilerinin denetimi ne kadar az ise merkezci olmayan yönetim eğilimi o derecede kuvvetlidir. İşletmelerde yönetim merkezci olması veya olmaması, büyük ölçüde faaliyet alanı, örgüt yapısının temel özellikleri, yöneticilerin yetenekleri, eğilimleri ve davranışları, yönetim felsefe, politika ve stratejileri ve çevresel koşullar gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenir. Bu nedenle, belirli bir yönetim tarzının diğerine göre üstün ve daha doğru olduğu biçiminde genel bir yargıya varmak yanıltıcı olacaktır. Bununla beraber, merkezci ve merkezci olmayan yönetim genel anlamda üstünlüklerinden ve sakıncalarından söz edilebilir.

Merkezci yapı ve yönetimin özellikle küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmeleri açısından önemli üstünlükleri bulunmaktadır. Bu işletmelerde boyutların dar olması, tek bir yöneticinin tüm eylemleri

yürütebilmesine olanak sağlar. Haberleşmenin aksaması, emir ve haberlerin kolaylıkla yayılması, çalışanlar arasındaki sosyal yakınlık, örgütlenme, düzenleştirme ve denetimin basitliği, merkezcil örgüt yapısında ve işleyişinde etkinlik sağlar. Büyük işletmelerde de köklü değişiklikleri gerektiren aksaklıklar, uyumsuzluklar ve benzeri sorunlar doğduğunda merkezcil yönetim yararlı bir uygulama olabilir. Merkezcil yönetimin önemli bir diğer üstünlüğü de, işgörenler arasındaki bütünleşmenin ve işbirliği anlayışının yaygınlaşması, işgörenlerin neyi, ne zaman yaptığının tüm ilgililerce bilinmesi ve çalışmaların etkin bir biçimde denetlenerek gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesidir.

Buna karşın, çalışanların girişkenliğini ve dinamizmini azaltması, bürokratik işlemleri çoğaltarak ve işlerin uzamasına yol açarak zaman ve emek kayıplarını arttırması işgörenlerin etkin, bağımsız ve akılcı davranışlarını sınırlaması, kişisel yetenekleri kısıtlaması ve sorumluluk anlayışını köreltmesi merkezcil yönetimin önde gelen sakıncaları olarak belirtilebilir. Ayrıca, merkezcil yönetim uygulayan işletmelerde yöneticilerin basit ayrıntılarla yoğun bir biçimde uğraşarak ana politika ve sorunlardan uzaklaşması ve çoğunlukla kimseyi hoşnut etmeyen kararlar alması olasılığı da son derece yüksektir.

Merkezcil olmayan yönetimde kendine has bazı üstünlük ve sakıncaları bulunmaktadır. Örneğin, merkezcil olmayan örgütlerde karar alma, haberleşme ve yönetim eylemlerinin yükü ve bunların doğurduğu sorunlar büyük ölçüde azalır. Bu eylemlerin yerine getirilmesinde yüksek bir hız ve esneklik sağlanır. Çalışanların

artan yetki ve sorumlulukları ile birlikte işletmeye bağlılıkları, verimlilikleri ve moralleri yükselir. örgüt içi eğitim, yetenekli yöneticilerin yetiştirilmesi ve başarılarının gerçekçi bir biçimde değerlendirilmesi olanağı doğar. Tüm bunların dışında merkezci olmayan yönetim, çevresel koşullardaki değişikliklere daha kolay ve başarılı bir biçimde uyum gösterebilir.

Ancak Merkezci olmayan yönetim; çok sayıda nitelikli ara yönetici gerektirmesi yönetim maliyetlerini yükseltmesi, yetki devrindeki hatalardan kaynaklanan yönetim sorunlarına yol açması, düzenleştirmeyi güçleştirilmesi, birimler arası rekabet ve çatışmaya yol açması, büyüklüğün sağladığı teknik ve ekonomik üstünlüklerden işletmeyi yoksun kılması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

Merkezci ve merkezci olmayan yönetim tarzlarının buraya kadar belirtilen üstünlük ve sakıncaları dikkate alınarak her işletmenin kendine özel koşullarına, yöneticilerinin niteliklerine ve işgörenlerin olgunluk düzeylerine bağlı olarak uygun bir politika benimsemesi gerektiği söylenebilir. Tüm işletmeler için geçerli tek bir doğru yönetim tarzının olmadığı açıktır. Bununla beraber, küçük veya orta büyüklükteki işletmelerde merkezci yönetimin daha başarılı olabileceği, buna karşılık hızlı değişen çevresel koşullar altında çalışan büyük işletmeler için ise, merkezci olmayan yönetim biçiminin daha uygun olacağı düşünülebilir. ?yük işletmelerde alt birimlerin fiziksel anlamda birbirlerinden uzakta veya nitelik açısından çok farklı olması durumunda da merkezci olmayan yönetim tarzının uygulanması adeta kaçınılmaz olmaktadır (24).

(24) Doç.Dr. İsmet S.Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa,1982,s.94-95.

2.4. Yöneticinin Özellikleri:

Yöneticinin özelliklerini belirtmeden önce, şu soruya yanıt vermek gerekir.

-Kimdir Yönetici?

"Yönetici, bir işletmede kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere belirli bir mal veya hizmet ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belirli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönelten, düzenleştiren ve denetleyen kişidir" (25).

"İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarını üstlenen kimse yöneticidir"(26).

"Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kimse-dir"(27).

"Yöneteci, elindeki parçalardan bir bütün yaratan kişidir"(28).

"Yönetici, elindeki kaynakları belirli bir amaca hizmet için yönlendiren kişidir"(29).

"Otel yöneticisi, otel işletmesinde kullanılacak işgücü, kapital ve üretim materyalinin miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek, işletmenin üretimini, gelişmesini ve kârlılığını en üst seviyeye

(25) Doç.Dr. İsmet S.Barutçugil, Ibid.,s.80.

(26) Prof.Dr.Kemal Tosun, op.cit.,s.32.

(27) Prof.Dr.Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği,op.cit.,s.9.

(28) Kültür ve Turizm Bakanlığı,op.cit.,s.63.

(29) Ibid.,

çıkartarak piyasanın isteklerine göre yön verecek faaliyetleri yapan kişidir"(30).

"Otel yöneticisi, otel işletmesini yönetme yetkisine sahip olan kişidir"(31).

Günümüzde işletmelerin büyümesi, rekabetin artması ve işletmecilik sorunlarının giderek karmaşık bir görünüm kazanması gibi nedenlerle yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş ve deneyim kazanmış kişilere duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimin hızı ve yönü karşısında işletmenin başarısı, büyük ölçüde bilgili ve yetenekli profesyonel yöneticilerin varlığına bağlı bulunmaktadır (32).

İyi bir yöneticinin "İşletmeyi sağlam ve sağlıklı bir yapıya kavuşturmaya yarayacak bilgi kaynaklarını, doğal, beşeri ve ekonomik coğrafya, teknoloji ve teknik gelişmeler, finanslama ve bunun gerektirdiği ölçüde ekonomi, hukuk ve muhasebe, personel yönetimi ve beşeri ilişkiler ile bunların gerektirdiği kadar psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi (33) bilmesi gerekir.

Bir yöneticide;

- a- insanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak,
- b-Tarafsız ve adil olmak,
- c- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- d- Yerinde ve zamanında karar alabilmek,
- e- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- f- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,

(30) Ibid.,s.39.

(31) Ibid.,s.40.

(32) İsmet S.Barutçugil, op.cit.,s.80-81.

(33) Kemal Tosun. op.cit.,s.36.

g- Sorumluluk duygusuna sahip bulunmak,
gibi yetenek ve niteliklerin bulunması konusunda yaygın
bir görüş birliği vardır (34).

../Her işletmeyi bir sistem olarak göstermek
mümkündür. Sistem, belirli inputları alan, bunları
işleyen ve sonunda belirli bir output elde ederek
bunu çevresine veren bir bütündür.

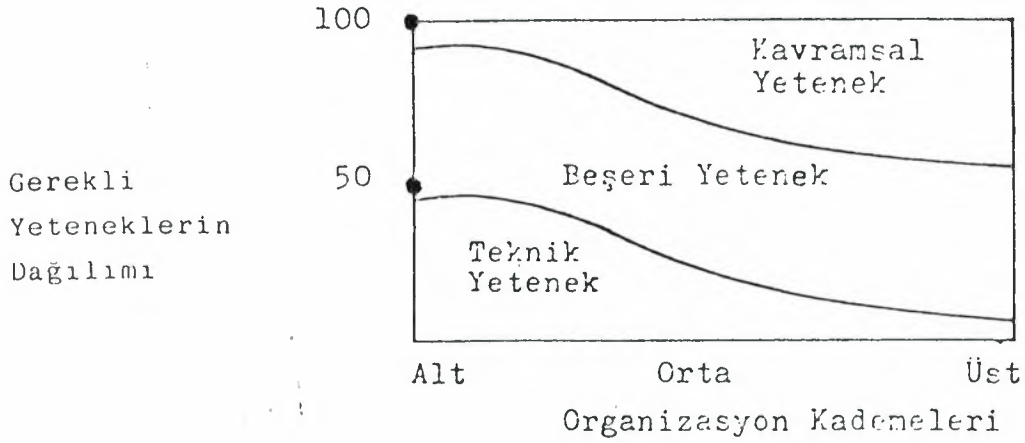


İşletmenin tamamı bir sistem olarak düşünülebilece-
ği gibi, belirli bölümler de (departmanlar) bir sistem
olarak düşünülebilir. Şu halde, yöneticinin esas görevi,
bu input-süreç-output akışının sürekli ve düzenli
olmasını sağlamaktır. Yöneticiyi bu şekilde, bir sistemin
yöneticisi olarak ele almanın bir diğer yararlı yanı,
sistemler arasındaki ilişkilere dikkati çekmesidir.
İşletme içindeki çeşitli sistemler arasında ilişkiler
vardır. Bir sistemin output'u, bir başka sistemin
input'udur. Dolayısıyla, her sistem diğerlerinin etkinli-
ği üzerinde rol oynar. Bunun pratikteki anlamı şudur:
Yönetici sadece yönettiği sistemin iç işleyişine değil,
aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arasındaki
ilişkilere de bakmalıdır.

Yönetici= Sistemi Yöneten kişi { Sürekli ve düzenli akış
Karşılıklı bağlılık /...

(34) İsmet S.Barutçugil, op.cit.,s.81.

Organizasyon kademeleri yükseldikçe, yöneticilerin sahip olmaları gereken yetenek ve becerilerde de değişiklik olmaktadır. Bir başka deyişle, organizasyon kademeleri yükseldikçe, yöneticiler olaylara yaklaşım tarzlarını ve yeteneklerini değiştirmek zorunda kalacaklardır. Bunu genel olarak şöyle gösterebiliriz:



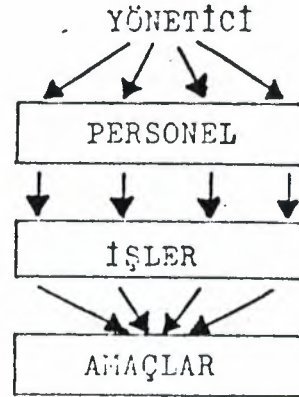
Bu şeklin anlamı şudur: Yöneticiler organizasyon kademelerinde yükseldikçe, önlerine gelen sorunları kendi teknik yeteneklerini uygulayarak değil, başkalarını yöneterek, onları amaçlar doğrultusunda çalıştırarak çözeceklerdir. Yönetici bunu yapabildiği, yani başkalarını (personelini) amaçları doğrultusunda yönlendirebildiği ve çalıştırabildiği ölçüde yönetici olacaktır. Aksi halde teknisyenliğe devam edecektir.

Yönetici= İş yaptıran

Teknisyen= İş yapan

Dolayısıyla organizasyon kademeleri yükseldikçe, yöneticinin, işin fiilen yapılması ile ilişkisi azalacak, araya başkaları girecek, yönetici bunları yöneterek işin yapılmasını sağlayacaktır (35).

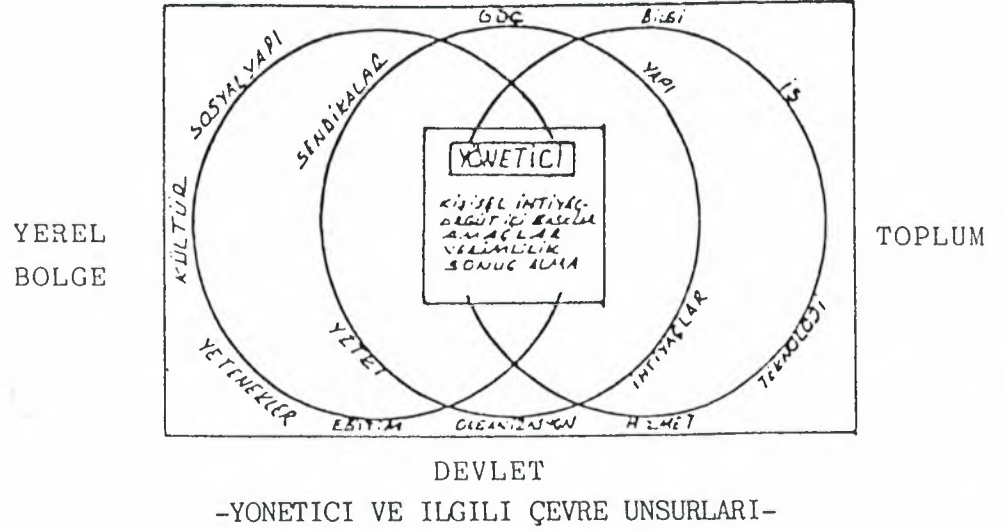
(35) Tamer Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, Ist., 1983, s.7-8



Turizm işletmelerinin genellikle insanın psikolojik tatmin duygusu sağlamasına yönelik hizmetler üreten işletmeler olduğu dikkate alınır, yöneticilerin bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği açıktır. Yöneticilerin gerekli üretim girdilerinin nitelik ve niceliğini belirlerken, bunları örgütler, yöneltir ve denetlerken sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü gözönünde bulundurmaları gerekmektedir. Ayrıca, turizmin çok yönlü, karmaşık ve hızla değişken bir olay olması da yöneticinin farklı ve üstün niteliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde, turizm işletmelerinde çeşitli yönetici tiplerine rastlanmaktadır. Bu çeşitlilik büyük ölçüde, işletmenin büyüklüğüne, konumuna ve sunulan hizmetlerin türüne bağlı bulunmaktadır. Özellikle dağ ve deniz kıyısındaki küçük sayfiye otellerinde sermayedar-yönetici tipi daha yaygın görülmektedir. Diğer bir anlatımla, işletmeyi kuran, kârı amaçlayan ve riski üzerine alan girişimci, yönetim görevlerini de üstlenmektedir. Girişimcinin eş ve çocukları ve yakın akrabaları da işletmedeki çeşitli faaliyetleri yürütmektedirler. Ancak, turizm yöneticilerinin özel bilgi, beceri ve yetenek sahibi olmaları gerekliliği, büyük ya da küçük tüm turizm işletmeleri açısından geçerlidir. Turizm işletmeciliğinde

görülen gelişmelere paralel olarak profesyonel yönetici tipi giderek yaygınlaşmaktadır. Bu arada, büyüyerek veya birleşerek zincir işletmeler oluşturan turizm kuruluşlarında riske katılan ve kârdan belirli paylar alan bir yönetici tipi ortaya çıkmaktadır (36).



Personelin faaliyetlerinde yönetim ve yürütme fonksiyonlarının payı:

Yönetim basamaklarındaki personel	Personelin faaliyetlerinde yönetim fonksiyonunun payı (%)	Personelin faaliyetlerinde yürütme fonksiyonunun payı (%)
Otel işletmesi yönetim kurulu....	90	10
Otel Genel Müdürü..	75	25
Otel Müdürü.....	65	35
Personel Müdürü...	60	40
Satınalma Müdürü..	60	40
Satışlar Müdürü...	55	45
Muhasebe Müdürü...	45	55
Mühendisler ve Teknik Personel...	40	60
Resepsiyon Şefleri	40	60

Restoran Şefleri...	35	65
Garsonlar.....	10	90
Komiler, Kadın ve		
Erkek hizmetliler..	0	100

Kaynak: Hasan Olah; Otel Yönetimi,

Otel yöneticileri çeşitli yönetici tiplerinden, ya demokratik tip veyahutta paternal tipte olmalıdırlar.

1- Demokratik tip: İyi iş şartları sağlayarak, tatmin edici ücret ödeyerek çalışanların prodüktivitesini arttırmak amacıyla olan yöneticilerdir.

2- Paternal tip: Adeta iyi bir aile reisinin davranışları ile sonuca erişmek isteyen yöneticilerdir (37)

Ayrıca, olumsuz yönetici tipi olan Otokratik tip yöneticiler; amaca, sonuca genellikle baskı ve tehditle (korku) varmak ister (38). Devamlı olarak güler yüzlü hizmetin gerektirdiği otel yöneticileri içerisinde büyük ölçüde bu sonuncusu girmez.

(37) Kültür ve Turizm Bakanlığı, op. cit., s.53.

(38) H. Olalı, op. cit., s.251.

III YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının tümüdür. Kuruluş içerisinde bu işlevi gerçekleştiren kimse ise yönetici olarak adlandırılır.

3.1. Yönetim Sürecinin Nitelikleri:

- 1- Yönetim amaçlara yönelmiş bir süreçtir.
- 2- bir grup sürecidir
- 3- beşerî ve psiko-sosyal bir niteliğe sahiptir.
- 4- İşbirliği sürecidir
- 5- bir uyumlaştırma (koordinasyon) sürecidir
- 6- bir otorite ve emir-komuta sürecidir
- 7- bir rasyonellik sürecidir
- 8- işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve yerde yönetim süreci var olmuştur...Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkili ve verimli çalışma, işgörme ve işgördürme mümkün olmaz...İşletmelerin bağlı oldukları her çeşit üretim kolunda da başarılı bir çalışma ve hatta varlığını sürdürebilme, yönetim kurallarının uygulanması koşuluna bağlıdır... Emegin verimini çoğaltmak için, araç ve gereç kullanmaktan başka veya onunla birlikte bireyin başvurabileceği ikinci yol, başkalarının işbirliği yardımını sağlamaktır... Emek, bireyin enerji ve zamanından oluşur ki, buna insangücü deriz. İnsan enerjisi, insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral ve kültürel yetenek niteliklerinden oluşur. Yalnız başına emek, hizmet üretimine yarasa da, mal üretimi için maddesel unsurlara da ihtiyaç vardır... En az emek ile belli bir sonuca ulaşmak ya da belli bir sonuç

ve amacı en az harcamalarla sağlamak, ya da belli olanak ve araçlar ile azami hasıla elde etmek, bireysel ve toplumsal yaşantıda uygulanması gereken temel kurallardır... Her iş, faaliyet ve çabanın amaca ulaştırması ve tam isabet kaydetmesi gerekir. Tam isabet halinde, işin etkililik derecesinin yüzde yüz olduğu söylenebilir.

Bir insan, ulaşacağı bir amaç veya sonucun gerektireceği nesnel ve tinsel tüm fedakârlık ve harcamaları biliyorsa ve bunları kendi yükselenecekse, rasyonellik ilkesini uygulamaktan kendini alıkoyamaz. Rasyonellik, maddesel harcamaların söz konusu olmadığı hallerde objektifliğini yitirir; zira, maddesel olmayan harcamaları sayıya vurmak mümkün olmadığı gibi, onlara değer biçmek de mümkün değildir. Belli amaç ve sonuçlar için yapılacak harcama ve fedakârlıklar, bireylerin bu amaç ve sonuçlara verdikleri öneme göre de azalıp çoğalacağından, rasyonellik derecesi orantılı ve kişisel bir karakter taşıyacaktır... Verimi artırmak için akla gelecek ilk yol, bireyin emeğini miktar (nicelik) bakımından çoğaltması, yani daha çok çalışmasıdır. Bu, yorgunluk, bıkkınlık ve bezginliğin çizdiği bir sınırı kadar verimi artırır; bu sınırdan sonra verim azalır. Şu halde, çalışma zamanı ile çalışma temposu çoğaltılırken, maksimum verim noktasını dikkatten uzak tutmamak gerekir... Emeğin niteliğini iyileştirme yolu bilgi, yetenek, beceri ve deneyimin artırılması yani uzmanlaşma yoluyla olur... İşbölümünün var olabilmesi için, işlerin, bölünebileceği birden fazla bireyin bir araya gelmesi ve bunların bir amaç için işbirliği yapmaları gerekir...

Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetsel önlemler de verimin artırılmasında büyük rol oynarlar. Etkinlik ve rasyonellik ilkelerinin uygulanmasına olanak sağlarlar. Planlama, amaç ve araçların seçimi sürecidir. Faydayı en yüksek düzeye ulaştırma-

caktır. Neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve ne ile yapacağını önceden belirlemek bireye, bu en yüksek yararı en az harcama ile gerçekleştirme olanağını da sağlayacaktır. Fayol'un deyişiyle, "herşeye bir yer belirleyecek ve her şeyin yerinde bulunmasını" sağlamaya çalışacaktır. Bu maddesel organizasyon yanında, emeği ile araçları ve doğa kaynakları arasında, optimal bir oran ve dolayısıyla maddesel bir koordinasyon kurmaya çaba harcayacaktır... İşlerini az emek, az zaman ve dolayısıyla az yorgunluk ve kayıpla başarma yollarını arayacaktır.

İşbölümü ve uzmanlaşmada aşırı ölçülere gidildiğinde, bireyde meydana gelecek ruhsal sıkıntı ve bezginlik, bu yararların yerlerini bazı sakıncaların alması sonucunu doğurabilir. Aşırı işbölümü iş'te tekdüzenlik (monotonluk) yaratır; bu ise, hem işin çekiciliğini azaltarak hem yorgunluğu çoğaltarak verimin azalmasına neden olur... Birey, her türlü gruplaşmada özgürlüğünden bir kısmını yitirir... Anlaşmazlık ve geçimsizlik gibi nedenler gruba katılan bireylerde manevî sıkıntı ve üzüntülere yol açarak yıkıcı ve verimi düşürücü etkilerde bulunabilir... Grup büyüdükçe, katılanların işbirliği yetersiz duruma geleceğinden, grup üyelerinin oluşturdukları işbölümü sistemini, uyumlu bir tüm durumuna getirebilmek için, onu otoriteye sahip bir iletişim sistemine kavuşturmak gerekir... Böylece, grup üyeleri arasında astlık-üstlük, yani emir-komuta ilişkisi meydana gelir. Bu ilişkinin amacı, grup üyelerini koordine etmek ve her türlü enerji, zaman ve gider kayıplarını önlemektir... Bireyler temel olarak, birbirlerinden emir almayı sevmezler. Ancak, işbirliği ve koordinasyon zorunluluğu ile buna katlanmak zorunda kalırlar. Bu koordinasyon Emir-komuta (yürütme) önlem ve faaliyetlerine de ihtiyaç vardır. Koordinasyonu yöneticiler yerine getirir ve koordine edilen şey, işler ve aletlerden çok bireyler, yani grup üyeleridir.

Bir astın kendisinden beklenen veya istenen işi gereği gibi yapması için şu kurallara gerek var:

- 1- İş yapmak için gerekli bedensel, zihinsel, ruhsal nitelik ve yeteneklere sahip olması
- 2- İş yapma isteğinde bulunması
- 3- İş, nasıl, ne zaman, nedere, hangi yöntem ve araçlarla ve kimlerle işbirliği ederek yapacağından haberli olması
- 4- İş yapmak için gerekli maddesel araçlar ve yönetsel olanaklarla (yetki, sorumluluk v.b.) donatılması., (39)

3.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri:

1- Yönetim, ereksel bir süreçtir: Yönetim, bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşur... Yöneticilerin amaçlarına ulaşmaları için ilk koşul, bu amaçların, ilgili sosyal çevrenin amaçları ile uyumlaştırılması, yani koordinasyonu ve bağdaştırılmasını başarabilmeleridir.

2- Yönetim, bir grup sürecidir, bu nedenle toplumsal niteliğe sahiptir: Yönetim süreci, ancak, birden fazla kişinin varolduğu durumlarda meydana gelir.

3- Yönetim süreci, beşerî bir niteliğe sahiptir: Burada, en önemli sorun bireysel hak ve özgürlükler ile yönetim sürecinin gerektirdiği ciddiyet ve disiplinin bağdaştırılmasıdır.

4- Yönetim, bir işbirliği sürecidir: İşbirliği, beraberce çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşma olanağını ifade eder. İşbirliğinin doğal sonucu, grubu oluşturan bireysel arasında, rasyonel çalışmayı mümkün kılacak şekil ve ölçüde bir işbölümüdür.

(39) Bu hemde ayrıntılı Bilgi için Bkz: Prof.Dr. Kemal Tosun, İşletme Yönetimi; s. 17-20

işbölümünün doğal sonuçlarından biri ese, uzmanlaşmadır... İşbirliğinin biri nitelik diğeri nicelik olmak üzere iki önemli olumlu sonucu, yani, yararı vardır.

5- Yönetim, bir koordinasyon sürecidir: Bir veya birden fazla amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, çaba ve faaliyetlerin etkili, yani amaca ulaştırıcı ve semereli (verimli) olabilmesi için zıt yönlerde yol almamaları, uyumlu bir biçimde uygulanmaları ve yürütülmeleri gerekir... Katılımcı bireylerin uyumlu bir şekilde çalışmaları için, böyle hareket etmeyi istemeleri ve bunda yetenekli olmaları gerekir. Ortak istek; düşüncelerde, duygularda, çıkarlarda ortaklığı gerektirir... Düşünce, duygu ve çıkar birliği ise ikna ve güdüleme yolu ile olunur... Katılımcı bireylerin isteyerek koordine edilmeleri mümkün olmadığı zaman zorlama ve korkutma yolunun seçilmesi gerekir. Bunun için de, gruptan bir bireyin diğerlerine emretme yetkisine sahip olması gerekir. Böylece, yönetim, otoriteye sahip bir süreç özelliğini de kazanır... İşbirliğinde bulunan bireylerin faaliyetlerini uyumlaştırabilmeleri için, her birinin neyi, ne zaman ve nasıl yaptığından haberdar olması gerekir. Bu ise, etkin bir haberleşme ile mümkün olur... Haberleşme, yönetimin esası, çekirdeği olan koordinasyonun temelidir, etkin ve verimli bir haberleşme sistem ve mekanizması olmadan koordinasyondan söz bile edilemez.

6- Yönetim, bir otorite ve emir-komuta sürecidir: Otorite ve yetki, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eder ve grubu oluşturan kişiler arasında emir-komuta hiyerarşik ilişkiler doğurarak psiko-sosyal bir farklılaşma meydana getirir. Katılımcı bireylerin kabul alanları genişledikçe yönetilmeleri kolaylaşacağından, bu alanların, telkin, ikna, eğitim ve öğretimle, ve özellikle somut ve soyut güdülendirme araçları kullanarak genişletilmesine çalışmak gerekir... Büyüklük, yönetenler ile yönetilenler arasındaki uzaklığı açarak iştirakçilerin (katılımcıların)

birbirlerini tanıma ve anlamalarını zorlaştırır ve biçimsel olmayan otoriteden çok biçimsel otorite yolu ile iş görmeleri zorunluluğunu meydana çıkarır... Deneyim ve gözlemlerin gösterdiğine göre, daha çok biçimsel olmayan otoritelerine dayanarak iş gördüren üstler, uzun sürede daha başarılı olmaktadır.

7- Yönetim, bir rasyonellik sürecidir: Bütün beşerî faaliyetlerin temel ilkesi olan rasyonellik, yani belli bir amaca mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla mümkün olduğu kadar fazla sonuç elde etmesi ilkesidir... Böylece yönetim sürecinin ve bu nedenle yöneticinin başarı ölçütlerinden biri, verimli iş görmesi, yani hedeflerine en az masraf ve fedakârlıkla ulaşmasıdır. İkinci ölçüt ise, etkinlik yani amaca ulaşmadaki isabet derecesidir. Asıl istenen şey, kuşkusuz, amaca ulaşmaktır.

8- Yönetim, bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir: İşbirliği niteliği gereğince, yönetim sürecini bir koordinasyon ve entegrasyon aracı haline sokar. Öte yandan, işbölümü ve uzmanlaşmayı mümkün kılmakla yönetim sürecinin verimi büyük ölçüde artmış olur. (40)

3.3. Yönetim Sürecinin Kapsam ve Evreleri:Başkalarını çalıştırmak durumunda olan bir kimsenin, kuşkusuz, önce onlara ne gibi işler yaptıracağını saptaması gerekir. Bu işler, ulaşılacak istenen amaca ve hedefe göre değişecektir. Yönetici, hangi araç ve yöntemlerden yararlanacağını, ne kadar ve nitelikte işgücü kullanacağını, yine hedeflerine göre belirleyecektir. Öyleyse, önce nereye ulaşmak istediğini belirlemesi, ondan sonra, bu hedeflere, en uygun bir biçimde ulaştıracak maddesel ve beşerî araç, gereç ve yöntemleri seçmesi ve ne zaman, nerede ve nasıl harekete geçeceğini önceden düşünüp belirlemesi gerekir. Bu işler, planlamadan başka bir şey değildir. Bundan sonra üretim araçlarından nasıl ve ne biçimde

yararlanılacağı konusu planlanır ki buna organizasyon diyebiliriz. Bu iş de bittikten sonra harekete geçilir, yani üretimde bulunulur; en sonra da, plan, örgüt ve emirlerde belirtilmiş olduğu gibi hareket edilip edilmediğini araştırmaya sıra gelir ki buna da kontrol denir. Planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol işlevlerinin uyumlu bir biçimde uygulanmaları için alınması gerekli olan bazı ek önlem ve faaliyetler de uyumlaşma adıyla anılır.

Yönetim sürecini oluşturan unsurlar:

- 1- Planlama
- 2- Organizasyon
- 3- Emir-komuta (yürütme)
- 4- Koordinasyon (uyumlaşma)
- 5- Kontrol

Önce ulaşılması gereken veya istenilen amaçların açık ve seçik bir şekilde belirlenmesi ve saptanması gerekir. İkinci olarak amaç ve hedeflerin, işgörenlere, onları herhangi bir tereddütte bırakmayacak biçimde bildirilmesi gerekir. Üçüncü bir adım olarak, amaca ulaştıracak faaliyet ve işlerin neler olduğunu yani ne yapmak gerektiğini, dördüncü olarak bu işleri kimlerin, beşinci olarak hangi araç ve yöntemlerle, altıncı olarak nerede ve ne zaman yapacaklarını belirlemek ve saptamak gerekir.

Yönetim süreci şu üç evreden meydana gelir:

HAZIRLIK		YÜRÜTME		KONTROL
(Planlama ve Org.)		(uygulama)		(düzeltme)

33.1. Planlama Süreci:

Planlama en basit bir şekilde olmak üzere, neyin,

ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.

Yönetim sürecinin ilk evresi olan planlamada nereye, niçin, nasıl, hangi araçlar ve yöntemlerle, kimlerin işbirliğiyle, ne zaman ve nerede ulaşılabileceği belirlenir. Yönetim işlemi planlama ile başlar.

331.1. Planlamanın Nitelikleri:

- 1- Planlama bir seçim ve yeğleme (seçenek) sürecidir.
- 2- Planlama, bir karar sürecidir
- 3- Plan, geleceğe dönüktür; bu nedenle bir zaman süresini gerekli kılar.
- 4- Planlama, ileriye isabetle görmeyi gerekli kılar.
- 5- Plan, bilinçli bir seçim sürecidir.
- 6- Planlama ve örgütlendirme evreleri, yönetimin belirleyici ve yasalaştırıcı nitelikte olan işletmelerdir,
- 7- Plan, bir kararlar toplamıdır,
- 8- Plan belli bir zaman süresini kapsar,(41)

331.2. Planlamanın Başlıca Evreleri:

- 1- Amaçların belirlenmesi,
- 2- Planın dayandırılacağı davranış noktaları ile varsayımların belirlenmesi ve bunların tutarlı bir biçimde kullanılması

(41) Bkz., İbid., s.47-50. Prof.Dr. Kemal Tosun, s.47-50.

- 3- Seçeneklerin karşılaştırılması
- 4- Davranış biçimleri arasında en uygun olanının seçilmesi
- 5- Gerekli olan ikincil planların belirlenmesi.

331.3. Planın Yararları ve Sakıncaları:

Zaman ve emek kayıplarını azaltması, yöneticinin dikkatini amaca yöneltmesi, çabaları koordine etmesi ve olanakların amaca yöneltmiş olup olmadığını kontrol etmesi yararlarıdır.

Sakıncaları ise, önemli zaman ve enerji harcamalarını gerektirmesi, planın çok uzun süre ya da kısa bir süreyi kapsamaması, bireyin dikkatini sürekli olarak geleceğe çekmesi ve en önemlisi olan uygulamada bireylerin girişim güçlerini köreltmesi ve onları bir otomat durumuna getirmesidir. (42).

Yöneticinin temel görevlerinden ilki, planlamadır. Bu görev, işletmenin faaliyet alanının incelenmesini ve günün gerçekleri ışığında amaçlarının belirlenmesini gerektirir. Planlama ile bu amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılabileceği önceden akılcı bir biçimde saptanır. Planın ve amaçların ortaya konulması ile otel işletmesi yöneticisi, bundan sonra yapılacak işin yalnızca uygulama olduğunu düşünebilir. Oysa, hızla değişen örgütsel ve çevresel koşullar, yapılmış olan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün koşullarına uydurulmasını zorunlu kılar. Örneğin, otel işletmelerini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, malî uygulamalar ve tüketici davranışlarındaki değişimler işletmenin geleceği için bazı fırsatlar veya tehlikeler yaratacak ve yöneticinin işletme stratejisini sürekli olarak geliştirmesini gerektirecektir.

(42) bkz., K. Tosun, İbid., s. 67-68.

Amaçların belirlenmesinde ve planların hazırlanmasında doğru ve yeterli bilgi yönetime büyük yarar sağlar. Bu bilgi akışı; kamu kuruluşlarının yayınlarından, işletmenin kendi kayıtlarından, diğer örgütlerin raporlarından, özel araştırma dosyalarından ve benzeri çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Bunun anlamı, başarılı bir planlama çalışması yapmak isteyen yöneticinin umulan ve umulmayan çok çeşitli kaynaklardan kendisine ulaşan bilgilere açık olması gerektiğidir.

Konaklama endüstrisinde planlama faaliyetinin etkileri örgütün tüm bölümlerine yansır. Bir otel yöneticisi, sunduğu konaklama hizmetlerine giderek artan bir talebin varlığını görebilir. Bunun sonucunda da fiziksel arz kapasitesini artırmayı planlayabilir. Ancak, daha sonra bu genişlemenin işgören gereksinimine, yönetim sorunlarına ve mevcut hizmet niteliğine etkilerini düşünmek zorunda kalır. Diğer bir ifadeyle, basit ve açık bir işi genişletme planı ve buna bağlı olarak yeni yatak kapasitesi yaratma kararı, öncelikle çok sayıda alt sorunun çözüme kavuşturulması gerektiğini ortaya çıkaracaktır.

Turizm işletmelerinde planlar, bir kez kullanılacak olan planlar ve sürekli planlar olmak üzere iki grupta ele alınırlar. Bir kez kullanılan planlar ile genellikle yatırım planları ifade edilir. Bunlar; kuruluş, genişleme ve yenileme gibi belirli bir amaç için hazırlanan ve bu amaca ulaşılmınca sona eren ve bir daha kullanılmayan planlardır. Yatırım projelerinin uzun vadeli olması veya süreklilik göstermesi durumunda bunları yıllık programlar biçiminde hazırlamak değişen koşulları dikkate alabilmek açısından daha uygun olacaktır. Yatırım planları ile bağlantılı olarak fon kaynaklarının seçimi ve finansal planlamada büyük önem taşır. Bunların yanı sıra, otel

işletmesinin sahip olduğu tesislerin ve donatımın eskime ve ekonomik ömür hesaplarının yapılıp, ayrılacak amortisman ve karşılıkların da planlanması gerekir.

Otel işletmelerindeki sürekli planlar ise, birbirine benzer durumlarda izlenecek davranış biçimini gösteren, belirli durumlarla karşılaştıkça uygulanmak amacıyla hazırlanan planlardır. Tedarik planları, mevsimlik işgörenlerin işe alma, eğitim ve yetiştirme planları, bakım-onarım planları vb. bunlara örnek gösterilebilir (43)

33.2. Organizasyon Süreci:

Organizasyon, planda saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin daha yakından yani uygulama yönünde bir adım atmak suretiyle, maddi (fiziksel) ve maddi olmayan (yönetsel) anlamlarda düzenlenmeleri, düzene sokulmaları işlemidir. Bu işlemlerde, araçlar belirlenmiş bulunan yöntemler içinde emir-komuta evresine geçilmek üzere hazırlanır. Bu evrede kuruluş henüz harekete geçmemiş, fiilen mal ve hizmet üretimine başlamamıştır. Örgütlenme sürecinde, önce işler tamamlanır ve değerlendirilir, daha sonra, bu işleri görürken ne gibi araçların kullanılacağı, ne gibi yöntemlerin izleneceği belirlenir ve bu işleri etkin ve verimli bir biçimde görebilecek kişilerin hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği saptanır. İşler ile bireyler arasında uyum sağlandığı zaman, işleri görecekt kişilerin nitelik ve yeteneklerine uygun bir iş gruplaması, yani işbölümü yapılır. Örgütlenme (organizasyon) sürecinin sonucunda herşeyden önce bir takım işlevler, yani işler oluşur. Bu işleri etkin ve verimli bir biçimde görmek için gerekli olan yetki, sorumluluk ve karşılıklar ortaya çıkar. Mevkiler oluşur

(43) İ.S. Barutçugil, op. ait., s.82-83.

ve bu mevkiler arasında haberleşme kanalları kurulur.

Diğer önemli bir sonuç ise, işleri görececek organların oluşturulmasıdır. Emir-komuta, kurmay ve yardımcı organlar olarak adlandırabileceğimiz bu organlar, örgüt içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin doğmasına neden olur.

Organizasyon sonucunda bir emir-komuta zinciri olur. Bu zincir, çeşitli yetki ve sorumlulukları içeren mevkilerden meydana gelir. Mevkilere verilen yetki ve sorumluluklar örgütün merkezci veya merkezkaç yapısını belirler. (44).

Bir işletme yöneticisinin ikinci temel görevi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabilceğini kararlaştırmak ve bunun için gerekli insangücünü, araçları ve olanakları uygun miktar ve niteliklerde biraraya getirmektir. Örgütlenme olarak tanımlanan bu görev, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve sürdürme ile ilgili tüm çalışmaları kapsar.

Örgütlenme, işletmenin kolay ve verimli yönetilebilir bölümlere ayrılmasını ve her bölümle ilgili görev ve yetkilerin işgörenler arasında dağıtılmasını gerektirir. Bunun sonucu olarak işletmede yetki ve sorumluluk farklarından doğan bir basamaksal yapı ve görev alanı farklılıklardan kaynaklanan bir fonksiyonel bölümlenme ortaya çıkar.

Küçük bir otel işletmesinde mal sahibi-yönetici, müşterilerin kayıtları, hizmetin yürütülmesi, kasa işlemleri ve çalışanların denetimi gibi çeşitli alanlarda kişisel olarak karar alabilir ve uygulayabilir. Ancak, işletme büyüdükçe işbölümü ve farklı görevlerde uzmanlaşma

gerekliliği giderek artar. Buna bağlı olarak da işletmede çalışan kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının daha açık ve kesin olarak tanımlanması zorunluluğu ortaya çıkar.

Büyük lekli bir turizm işletmesinde verimli ve düzenli bir çalışmanın sağlanabilmesi ve amaca daha kolay ulaşılabilmesi için belirli bir örgütlenme ilkelerine uyulması gerekir. Bunların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmenin amacı açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanların bu ortak amaca yönelmesi sağlanmalıdır.

- Çalışanlar, işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevlerini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır.

Örgüt yeleri, görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı, yetki-sorumluluk denkliği gözetilmeli, yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalı ve gerektiğinde yetki devri özendirilmelidir.

- Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı; işin niteliği, çalışanların olgunluğu ve yöneticilerin yetenekleri gözönünde tutularak uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır. (45) .

(Organizasyon kavramına daha sonraki bölümlerde kapsamlı bir şekilde değinilecektir...)

(45) İ.S. Barutçuoğlu., op. cit. s. 83

33. 3. Emir-Komuta (Yürütme) Evresi:

Hazırlık evresi, planlama ve örgütlendirme (organize etme) diye iki ikincil evreye ayrılıyordu. Bu iki evre, uygulamadan önce gelen "karar evresi" olarak da ele alınabilir. Ancak, asıl karar evresi, planlama evresidir ve bu evre tüm olarak düşünsel (düşünce ve akıl yürütmeye dayanan) ve bu yönden de, statik (hareketsiz) bir anlam taşıyan bir evredir. Plan, ister yalnız bir tasarı veya düşünce niteliğinde olsun, ister kağıt üzerine dökülmüş olsun, bu statik özü değiştirmez. Buna karşın örgütlenme evresinde, hedefe ulaştıracak çabalar (işler) ile ilgili çalışmalar başlar. Bunlar, sözü geçen işleri görecektir insangücü (personel) ile sermaye öğeleri (teknik-maddesel ve parasal olanaklar ve araçları) elde etme çalışmalarıdır. Bu maddi öğeler ve insan öğeleri, belli oranlarda birleştirilir, uyumlaştırılır (koordine edilir) ve etkili ve verimli bir biçimde iş görebilecek bir duruma getirilirler. Böylece, maddi ve beşerî öğelerden ortaya çıkmış bir yapı, bir kuruluş (iskelet) oluşturulur.

Buraya kadar, hedefe ulaşma konusunda bir işlem yapılmış değildir. Gerçekten örgütlenme evresinin sonunda kalıp, iş yapmağa bir adım atılmadığı zaman, hiç bir şey yapılmış olmaz. Bu durum, bir hedefi ele geçirmek üzere emir bekleyen bir askeri birliğe veya her türlü üretim araçları hazır durumda olan, fakat harekete geçirilmemiş bir işletmeye benzetilebilir. Hedefe ulaşmak için, kuruluşu harekete geçirmek gereklidir ki, bu, ancak, emir-komuta adını taşıyan yönetsel çalışmalarla olanaklı olur. Üst, asıl bu evrede varlığını ve önemini belli eder. Bundan önceki hazırlık evresi, planlar ve örgüt düzenleyicileri (organizatörler) tarafından yürütülebilir. Bunlar, konularında uzman olan kişiler

olarak, bu iki evreyi, eksiksiz bir biçimde başarabilirler; yeter ki, bu kuruluştan doğacak sorumluluğu (riski) üzerine alacak bir kişi bulunsun. Bu kişiye, girişimci (müteşebbis) dendiği bilinir.

Demek ki, girişimin başarısızlığı durumunda riskleri yüklenecek bir kişi varsa, planlama ve örgütlenme uzmanları, hazırlık evresiyle ilgili işleri başarabilirler. Yeter ki, geride, meydana gelen kuruluşu, hedefine doğru yöneltme gibi dinamik bir yönetim işlevi yerine getirebilecek bir kişi bulunsun... İşte, asıl anlamda yönetici bu kişidir. (46)

İşletme yöneticisinin üçüncü bir temel görevi, örgütte çalışan insanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasının ve bu kişilerin çabalarının işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır. Burada önemli olan konu, çalışanların yüksek verim sağlayacak bir biçimde işe istek ve heyecanla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortam ve koşulları yaratmaktır. Bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile kanıtlanır.

İnsanların yönetiminde tipik olarak iki farklı anlayış bulunmaktadır. Bunlardan ilki; insanları tembel, sorumluluktan kaçan, basit ve sıradan işlerden hoşlanan, her şeyden önce güvenlik içinde yaşamak isteyen ve çalıştırılması için yakından ve sık denetlenmesi gereken varlıklar olarak kabul eden görüştür. Bu anlayışa göre insanları yöneltmenin başarılı yolu; iyi ücret, maddi ödüller, açık ve kesin tanımlanmış görev ve yetkiler ve iyi bir denetimdir.

(46) Prof. Dr. Kemal Tosun, op. cit., s. 116-117.

İkinci görüş ise, insanları çalışmayı seven, uygun ortamlarda daha çok sorumluluk taşımaya hazır, kendi kendisini denetleyebilen, yenilikçi ve yaratıcı varlıklar olarak kabul eder. Buna göre, insanların çalıştırılması için onlara yeteneklerini kanıtlayacak güç görevlerin ve sorumlulukların verilmesi, çalışmalarının saptanması, seyrek ve uzaktan denetlenmesi ve psikolojik yönlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Bu görüşlerin gerçekliliği; içinde bulunulan ortama, işgörenlerin niteliğine ve olgunluk düzeyine bağlı bulunmakla birlikte genellikle günümüzün turizm işletmelerinde, insana önem veren, onların sosyal ve psikolojik sorunlarına eğilen, yapıcı ve yol gösterici bir biçimde çalışanlara işlerini içten arzulayarak yürütmelerinde yardımcı olan bir yönetim tarzının daha başarılı olabileceği söylenebilir.

Başarılı bir yönetim için yalnızca takdir edici sözler yeterli değildir. Aynı şekilde, çalışma başarısına göre bir ödüllendirme planı da tek başına yüksek moral sağlamaya ve iyi ve güvenli iş ilişkileri kurmaya yeterli olmamaktadır. Buna karşın, yönetici ile işgörenler arasında tek yönlü bir haberleşme ilişkisi yerine katılımlı bir yönetim sürecinin ve bu iki taraf arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, uyarıcı ve özendirici bir çalışma ortamı yaratacaktır. Bu ortamda yönetici ile işgörenler arasında karşılıklı güven, anlayış ve saygı duyguları gelişecektir. (47).

33.4 Koordinasyon:

Koordinasyon, en geniş anlamıyla aynı zamanda tesadüf ettirme demektir. Daha açık bir tanımla, teknik,

(47) İ.S. Barutçugil, op. cit., s. 83-84.

parasal, ticari vbg. faaliyetlerin, kuruluşun diğer kısımları üzerinde yaratacağı etkileri hesaba katmaktır. İyi koordine edilmiş bir kurumun görünümü şöyledir: Her departman ve bölüm, diğerlerinin ne yaptığından haberdardır ve onlarla uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürür. Yine her bölüm değişen koşullarla sürekli olarak uyum içindedir. Kuruluş, bu koordinasyon derece ve ölçüsünde varlık ve güç kazanır.

Kuruluş içerisinde var olan bölümlerin yöneticileri, ayrı ayrı koordinasyonla görevlidirler. Ancak tepe yöneticisi, tüm kuruluşun koordinasyonundan sorumludur. Büyük ve karmaşık durumlarda koordinasyon işlevi, bir koordinasyon merkezi tarafından gerçekleştirilebilir.

Koordinasyon; planlama, örgütleme, emir-komuta, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğu göre, iyi bir koordinasyonun ilk koşulu kuşkusuz bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. Böylece, kuruluş, onu oluşturan üretim etmenlerinin yalın bir toplamından daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına koordinasyon değeri adı verilir. (48).

İşletmeler, belirlenen amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Bu çabanın başarıya ulaşabilmesi için işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması, aralarında bir düzensizlik, çelişki veya çatışmanın bulunmaması gerekir. Bu, normal ve verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için önemli bir önkoşuldur.

Küçük otel ve lokantalarda işlerin basitliği,

(48) Prof.Dr. Kemal Tosun, op. cit., sf.127.

işgörenlerin azlığı ve iş yükünün hafifliği düzenleştirme sorunlarını alt düzeyde tutar. Ancak, bu işletmeler büyüdüğünde ve özellikle konaklama birimlerini birarada bulunduran bütünleşmiş turizm işletmeleri söz konusu olduğunda düzenleştirme son derece önemli bir yönetim görevi olarak ortaya çıkar. Genellikle, turizm işletmelerinde farklı hizmet birimlerinin birarada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretim ve satışlarının değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılması düzenleştirme sorununun önemini çok artırmaktadır.

Gerçekten büyük otel işletmeleri, adeta kendi içlerinde ayrı bir dünya oluşturacak ölçüde çok ve çeşitli faaliyetleri birarada gerçekleştirirler. Bu nedenle, farklı bölümlerde yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle uygun ve etkin bir biçimde düzenleştirilmesi ve herhangi bir faaliyetin bir diğerini aksatıp güçleştirmemesi gerekir. Düzenleştirme sorununa basit bir örnek olarak, bir müşterinin otele gelmesi veya ayrılması sırasında resepsiyonun hazırlık yapılması veya son hesabın çıkarılması için odalar bölümünü, lokantayı ve müşteriye götürülen hizmetlerle doğrudan ilgili diğer bölümleri uyarması ve onlarla işbirliği yapması gösterilebilir.

Başarılı bir düzenleştirme; planlama, örgütleme ve denetim gibi diğer yönetim fonksiyonlarının başarısına doğrudan bağlı bulunmaktadır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde gösterilecek özen, düzenleştirme çalışmalarını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Burada önemli olan, düzenleştirmenin baskı ve otorite ile değil gönüllü ve istekli bir işbirliğiyle sağlanmasıdır.

Bir işletmeyi oluşturan bireyler, gruplar ve bölümler arası işbirliğinin ve uyumun sağlanması verimli-

liği büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle, işletmenin daha kuruluşunda düzenleştirmeye uygun bir yapıya sahip bulunması ve yapı değışikliklerinin düzenleştirmeyi kolaylaştıracı yönde olması gerekir. Ayrıca, örgütün işleyiş kurallarının, yetki-sorumluluk dağılımının ve emir-komuta ilişkilerinin düzenleştirmeye yardımcı olacak biçimde belirlenmesi zorunludur.

İşletmenin bir bütün olarak dış çevre ile, diğer işletmelerle ve kendisi ile ilişkide bulunan tüm kişi ve kuruluşlarla etkileşmelerinde düzen ve uyumun sağlanması, yöneticinin düzenleştirme fonksiyonunun bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. (49)

33.5.Kontrol:

Yönetim işlevlerinin en önemlilerinden birisi olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Kontrol, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlevdir. Kontrol işlevi başlıca dört evrede gerçekleştirilir: Standartların belirlenmesi; standartlar ile gerçekleşmiş durumun karşılaştırılarak sapmaların belirlenip, yorumlanması, fiili durumun saptanması ve yorumlanması, sapmaların nedenlerinin araştırılıp düzeltici önlemlerin belirlenmesi...

Kişisel gözlem, iç kontrol, başabaş grafiği, istatistikler ve raporlar, bütçeler başlıca kontrol araç ve yöntemleridir.

kuruluş içerisinde yapılan tüm faaliyet ve işlevler bir kontrol alanı oluşturmaktadır. Çağdaş ekonomide, nüfusun çoğalması, ulusal savunma yüklerinin ağırlaşması

(49) İ.S, Barutçugil, op. cit., s. 84-85.

vbg. etmenler, işletmelerin en az gider ve fedakârlıkla üretimde bulunmaları zorunluluğunu artırmıştır. Bunun sonucu olarak, işletmede hesap işleri, çalışma ve çabaların yeniden gözden geçirilmesi ve kontrol gereksinimleri karşılamaya başlamıştır. İşletmenin özellikle tümü ile ilgili yönetimin kontrolü, üretim araçlarının (zaman, hammadde, enerji, para, vbg.) en fazla verimlilikle çalıştırılıp çalıştırılmadığını saptamaya yönelmiştir. Çaba ve çalışmalarla elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile ilgili olarak, personel, dış ilişkiler, finansal olanaklar ve yönetim kalitesinin belirlenmesi gibi konularda yoğun bir kontrol sistemi kurulması gerekmektedir. (50).

Yöneticinin bir diğer görevi de işletmenin belirlenmiş amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ve bu örgütsel çabaya bölümlerin ve bireylerin nasıl katkıda bulunduklarını ortaya koymaktır. Denetim olarak tanımlanan bu görev ile gerçekleşen etkinlikler başlangıçta amaçlananlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda arada farklılıkların olup olmadığı, eğer varsa nedenlerinin neler olduğu ve bu konuda gelecek dönemlerde nelerin yapılması gerektiği belirlenir. Denetim ile ortaya çıkan olumsuz sapmaların giderilmesi veya olumlu sapmaların geliştirilerek sürdürülmesi için gelecek dönemlere ilişkin planlara bunları sağlayıcı ilkeler konur. Bu nedenle, denetim ile planlamanın birbiriyle doğrudan ilişkili iki fonksiyon olarak düşünülmesi gerekir.

Denetim çok çeşitli biçimlerde yapılabilir. Örneğin bir lokantada denetim, satılan yemek sayısına, müşterilerin şikayet ve övgülerine, brüt veya net gerçekleşen kâr marjına, yemek malzemeleri giderlerine veya

(50) Prof.Dr. Kemal Tosun, op. cit., s.154.

benzeri bilgilere dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Turizm işletmelerinde denetlenebilecek bu tür bilgiler, eğer önceden belirlenmiş standartlar veya saptanmış hedefler bulunuyorsa bir karşılaştırma olanağı sağlayarak denetim açısından yararlı olurlar. Eğer işletme yönetimi, denetim sonucunda ortaya çıkan bilgileri gelecek düzenlemelerdeki kararlı ve planları için göz önünde bulundurmuyorsa bu çalışmalar büyük ölçüde gereğini ve anlamını yitirir.

Bir turizm işletmesinde yöneticilerin denetleyebileceği çeşitli alanlar bulunmaktadır. İşgörenlerin denetimi, hizmetin kalitesinin denetimi, maliyetlerin denetimi ve stokların denetimi bunların başlıcalarıdır. Günümüzde bu konulardan her biri için geliştirilmiş özel teknikler bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin denetimde etkinliği sağlamak amacıyla bu tekniklerden ve çeşitli denetim araçlarından yararlanması gerekir.

Bununla beraber, başlangıçta akılcı ve gerçekçi bir amaç doğrultusunda özenle planlanan, belirli temel ilkelere uygun bir biçimde örgütlenen, iyi yönetilen ve düzenleştirilen işletmelerde denetim fonksiyonunun çok daha kolay olacağı açıktır. (51).

33.6 Eğitim:

Bir işletme yöneticisinin bir diğer görevi de, yerine kendisinden sonra yönetici olarak gelecek kişileri eğitmektir. Böylelikle, işletmenin yönetim basamaklarında çalışanların bir taraftan halen yapmakta oldukları görevleri daha etkin bir biçimde sürdürmeleri ve diğer taraftan da daha üst görevlere hazırlanmaları sağlanır. Yöneticinin tutumu, işletmelerde çalışanları kendilerini geliştirmeye özendirici olmalıdır. Çalışanlarına yükselme

(51) İ.S. Barutçugil, op. cit., s.85-86.

ve gelişme olanağı sağlamayan işletmeler genellikle yetenekli işgörenler bulamazlar veya bulduklarında da ilk fırsatta işletmeyi terkedenler bu yetenekli kişiler olurlar. (52).

3.4. Anket Çalışmalarına Göre Değerlendirme:

Buraya kadar temelde ele alıp teorik olarak işleyip geliştirdiğimiz kavramları, uygulamış olduğumuz anket çalışmaları sonuçlarına göre değerlendirmemiz gerekirse, durum şöyledir:

İŞLETME YÖNETİCİLERİ

Küçük Otellerde

Ülkemizin turizm merkezini oluşturan yerlerde bulunan Küçük Otellerde yöneticiler, genellikle yüksek öğrenim görmüş, deneyimi olan, en azından bir yabancı dil bilen kişilerden oluşmaktadır. Ve bunlar profesyonel yöneticilerdir. Ne var ki, bunların bilgi alanı yalnızca otelcilikle ilgili kalmakta, finans, muhasebe, hukuk, psikoloji, ekonomi gibi konularda yetersiz kalmaktadırlar. Daha çok otelin günlük işleyişinde uzmanlaşmışlardır (Bunun sonuçları)^x

Büyük Otellerde

Büyük otel işletmelerinde yöneticiler yüksek öğrenimini tamamlamış, deneyim sahibi, en azı bir yabancı dil bilen kişilerden oluşmaktadır. Bunlar profesyonel yönetici olup, bilgi alanları çeşitlilik gösterebilmektedir.

(52) İbid., s. 86.

X: Danışmaya gereksinimleri var. Ne yazık ki, bu konuda danışma örgütleri de yoktur, vbg..

YÖNETİM FELSEFESİ

.....

Küçük Otellerde

Bunlar daha çok kaliteli hizmet verme isteğinde olup fiyatında bu kaliteye göre belirlenmesinden yanadırlar. Sürekli gelişme eğilimi daha fazla olup, genellikle, dinamizmden yana olmaktadır. Bu nedenle değişim ve ilerleme isteği vardır. Genellikle risk yükselmeye yanaşmayıp, bu nedenle de, az kâr ile yetinilmektedir.

Büyük Otellerde

Kaliteli hizmet ve düşük fiyattan yanadırlar. İşletmenin büyüklüğünü yeterli bulmamaktadırlar. Küçük Otel işletmelerinin tersine istikrardan yanadırlar. Bu nedenle, bazen az kâr az risk, bazen de çok kâr çok riski seçebilmektedirler.

İŞLETMECİLİK YÖNETİCİLİK FELSEFESİ

.....

Küçük Otellerde

Küçük işletmeler merkeziyetçi bir yönetimi seçmektedirler. Bu oldukça yoğundur. Bu tür işletmeler için de işletmenin büyüklüğü böyle bir duruma uygundur. Bu nedenle de, sıkı gözetim ve denetimi seçmektedirler. İşletmenin büyüklüğü buna olanak verebilecek niteliktedir. Bu tür işletmeler personel kullanımında yüksek derecede nitelikli personeli tercih etmemekte daha çok düşük kaliteli personeli tercih etmektedirler. Genelde uzun süreli planlar tercih edilmekle birlikte, kısa süreli planlara önem verenler bulunmaktadır.



Büyük Otellerde

Küçük Otel işletmelerinin merkeziyetçi yönetimi seçmesine karşın, Büyük Otel işletmeleri Ademi merkeziyetçi yönetimi de tercih etmektedirler. Bunun nedeni ise kontrol alanının genişlemesi ve merkeziyetçi yönetimin başarılı bir şekilde yerine getirilemeyeceği düşüncesi oluşturmaktadır. Buna karşın sıkı gözetim ve denetim seçilmektedir. Bu ise, işletmenin faaliyet alanından kaynaklanmaktadır. Yerine yüksek kaliteli personel tercih nedeni olmaktadır. Uzun süreli planlar tercih edilmektedir.

YÖNETİCİ TİPİ

.....

Küçük Otellerde

Bu tür otel işletmelerinde yöneticiler çoğunlukla "demokrat" olmak istğinde, bunun yanı sıra ikna edicilikte önemlidir. Teknokrat tipte yönetici bulmakta olası.

Büyük Otellerde

Yöneticiler genellikle demokrat, ikna edici ve teknokrat niteliğindedir.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

Plan ve Politikalar

Küçük Otellerde

Genellikle uzun vadeli planlar benimsenmekle birlikte, kısa vadeli planları da önemseyenler vardır. Bütçe ve iş programlarından yararlanma söz konusu. Bunun yanı sıra yararlanmayanlarda var. Bu tür işletmeler

planlama isteğindeler. İşletmenin gerek amaç ve politikaları ise belirlenmektedir. Politika ve felsefeler genellikle personele sözlü şekilde bildirilmesine karşın, bunu bildirmemeyi tercih eden işletmelerde vardır. Bunun yanı sıra personelin politika ve felsefeye ilişkin önerilerine de genellikle izin verilmektedir.

Bu tür işletmelerde plan ve projeleri genellikle sahip ve müdürler birlikte hazırlamakta, müdürlere bu konuda tam yetki verilmemektedir.

Büyük Otellerde

Uzun süreli planlar benimsenmektedir. Bütçe iş programlarından genellikle yararlanılmaktadır. Gerektiği zaman yararlanma isteği var. Planlama faaliyet ve amaçlarından yararlanma isteği olup, işletmenin genel amaç ve politikaları belirlenmiştir. Bunlar genellikle iyi hizmet ve bunun sonucunda pazar diliminde en üst düzeyde yararlanmaktır. Politika ve felsefeler genellikle personele bildirilmesine karşın, bunu benimsemeyen işletmeler de bulunmaktadır. Politika ve felsefelerin personele iletimi ise toplantılar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Personelin politika ve felsefelere ilişkin önerilerine yer verilmektedir. Bu plan program, bütçe ve politikaları yönetim kurulu ve genel müdür belirlemektedir.

ORGANİZASYON

.....

Küçük Otellerde

Küçük işletmelerden biraz daha büyük olanlarında bir organizasyon şeması bulunmasına karşın, daha küçük olanlarda işletmenin bir organizasyon şeması yoktur.

Bu küçük otel işletmelerin de ise bir örgüt el kitabı bulunmamaktadır. Departmanlara ayırım ise fonksiyonlara göre yapılmaktadır. Bu tür işletmelerde yönetim kurulu genellikle yoktur. Biraz büyük olanlarda istisna şeklinde bulunabilmektedir. Aynı şekilde biraz daha büyük olan küçük otel işletmelerinde komite çalışmaları olmasına karşın, daha küçük olanlarda böyle bir çalışma yoktur. Komiteleri ise genellikle müdür ve departman şefleri oluşturmaktadır. Ve bunların görev ve yetkileri genellikle tamdır. Komite çalışmaları daha çok yönetimle ilgilidir. Bazen diğer konularda da istisnalar olmaktadır. Bu ise biraz daha büyükçe olanlar için geçerlidir. Çalışma yöntemleri planları gerçekleştirme ve istikrarı sağlama,, Hazırlanan raporlar genellikle patrona ve müdürlere sunulmaktadır. Komitelerin otoriteleri ise öneri ve yürütme ağırlıklı olmak üzere bazende planlıdır. Bu tür otellerde danışma örgütü genellikle var. Danışma alanı ise mali, satış, yönetimdir. Görev, yetki ve sorumlulukları, öneridir genellikle uygulamaya müdürler aracılığıyla konuluyor bu öneriler. Örgüt yapısında üst ve orta düzeydeki yöneticilere bağlı ast sayısı yüksek değil, orta düzeyde biraz daha fazladır. Ast düzeydeki yönetime bağlı ast sayısı ise yüksektir. Yani dikine değil yatay genişleyen bir organizasyon söz konusudur.

Büyük Otellerde

Büyük otel işletmelerinden kimisinde organizasyon şeması bulunmakla birlikte, kimisinde böyle bir şema yoktur. Aynı durum örgüt el kitabı için de geçerlidir. Departmanlara ayırım ise faaliyetlere göre yapılmıştır. Yönetim kurulu olup, bu kural mal sahipleri ve genel müdürlerden oluşmaktadır. Ve bu yönetim kurulu tüm yöneticileri seçme yetkisine de sahip bulunuyor. Yönetim

kurulunda alınan kararlar ise işletmelerin genel politikası ile ilgili olmaktadır. İşletmede komite çalışmaları ise bütün Büyük Otellerde yoktur. Olanlarda ise, yönetim üyeleri başkanlığında departman müdürlerinden oluşuyor. Bu komiteler ve yetkileri yönetimdir. Bunlar hazırladıkları raporları ise yönetim kuruluna sunuyorlar. Komitelerin örgüte olan katkısına ise, yönetici, biraz olduğuna inanıyor. Küçük otellerde olan durumun tam tersi ve bu komitelerin otoritelerinin ise plan ve yürütme olması öneriliyor. Bunlarda, danışma örgütünün varlığı ise tüm işletmelerde değildir. Danışma örgütüne sahip olan Büyük işletmelerin, danışma örgütünü müdürler oluşturuyor. Danışmanlık ise hukuk, maliye ve teknik alanlarda yapılıyor. Bunların görev, yetki ve sorumlulukları ise yönetim kuruluna karşı oluyor. Önerileri ise Genel Müdür aracılığıyla yürürlüğe konuluyor. Bilgi toplayıp öneride bulunma yetkisine sahiptirler. Üste bağlı ast sayısı üst düzeyde düşük, alt düzeyde ise oldukça yüksektir.

EMİR-KUMANDA

.....

Emirler çoğunlukla yazılı, bazan da sözlü olarak iletiliyor. Buna bağlı olarak da haberleşme sistemi araçları sözlü oluyor çoğunlukla. İşletmede verimli ve etkili iş yapmaya ilişkin düşünceler var ve personelin moral durumuna önemli ölçüde dikkat edilmekte. İşletmelerde genellikle yetki göçerilmekte ve personeli teşvik edici bir durum var. Kumanda birliği ise iyi bir şekilde uygulanabilmektedir.

Emirler çoğunlukla sözlü şekilde yapılmakla birlikte, yazılı biçimden de yararlanılmaktadır. Sürekli toplantılarla, durum değerlendirmesi ile verimli ve etkili iş yapmak istemektedir. Personelin moral derecesine kiminde çok önem verilmesine karşın, kimisinde ise

pek önemsenmemektedir. Yöneticilerin yetki göçermesi ise azdır. Teşvik araçları ve ödüllendirme çalışmaları olmayıp kumanda birliği sıkı bir şekilde uygulanmaktadır.

YÖNETİCİ PERSONEL YETİŞTİRME

Çoğunlukla yönetici yetiştirme programı yok. Bu konuda eğitim kurumları ve diğer işletmeler ile de bir işbirliği yoktur. Yönetici genellikle içeriden yükseltilerek sağlanıyor. Yöneticilerin kalitesini yükseltme çalışması yok...

Yönetici yetiştirme programı kimisinde olmayıp, bu konuda eğitim kurumları ve diğer işletmeler ile işbirliği de yapılmamaktadır. Daha çok içerden yükselterek yönetici personel sağlama istemi var. Yöneticilerin kalitesini yükseltmek için, takdir vs., özendirim yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

KOORDİNASYON

Bu tür işletmeler genellikle uyumludur. Yöneticilerin işletme içi ve dışı uğraşları uygun düzeyi aşıyor, ve yöneticinin zaman/enerjisinden tasarruf için bir önlem yok. Tüm yük yöneticilerin üstündedir. Bu işletme yöneticileri işletmede koordinasyonun gerekliliğini biliyorlar.

Büyük Otel işletmeleri gerekli uyumlu bir işleyişe sahiptirler. Bunların yöneticilerinin işletme içi ve dışı çalışmaları optimal düzeyi aşmaktadır. Bunun yanı sıra, bu optimal düzeyi aşamayan işletmelerde vardır. Yöneticilerin zaman ve enerjilerinden tasarruf etme yolunda önlemler alınmıyor, bu ise, yöneticinin yaratıcılığı için gereksindiği zamanı daraltıyor., Kimisi koordi-

nasyona gerek duyarken, kimisi işletmenin yapısı gereği olduğunu ileri sürerek zorunlu olmadığını belirtiyorlar.

KONTROL

.....

İşletmede olup bitenlerden genellikle iyi bir şekilde haberdar oluyorlar. Bu da işletmenin küçüklüğünden kaynaklanıyor. Bundan ise, kontrol yoluyla haberdar olunuyor. Genellikle malî tablolardan yararlanılıyor. İşletmenin finansal, ekonomik ve sosyal yapısı inceleniyor. Özellikle müşteriler ve rakiplere ilişkin kontroller yapılıyor. Kontrol fonksiyonunun çalışması konusunda organizasyon çapında esaslı ilgi oluyor. Kontrol ve gözden geçirme fonksiyonlarının yoğunlaştığı derece çoğunlukla organizasyon çapında oluyor.

Bu tür işletmelerde işletme yönetimi işletmede olup bitenlerden genellikle haberdar olmaktadır. Ancak, bunun derecesi farklılıklar göstermektedir. İşletmeden olup bitenlerden, departman müdürlerinin verdiği raporlardan haberdar olunuluyor. Büyük Otellerin kimisi malî tablolardan yararlanırken, kimisi ise bu tablolardan yararlanmamaktadır. Genellikle hizmete veya muhasebeye ilişkin kontroller yapılmakta, buna ek olarak bazen personele ait tedarik ve ücretleme işlemlerinin kontrolü, personeli cezalandırma ya da ödüllendirme işlemleri ve maliyet kontrolü yapılmaktadır. Finansal, ekonomik ve beşerî yapı incelenmekte, iş başarılı yürüdükçe plan, bütçe, program, maliyet muhasebesi, başabaş analizleri vb., istatistik yöntemlerinden yararlanılmıyor. Bunun yanı sıra, müşterilerle, malî örgütlerle, işçi örgütleri ile, bilimsel araştırma örgütleri ile, rakiplerle ilgili kontrol mutlaka yapılıyor. Kontrol işlevinin çalışması konusunda en üst düzeyde ilgi oluyor.

PERSONEL SEÇİMİ

.....

Küçük Otellerde:....

İşletmeye personel alınırken öncelikle iç kaynaklar dikkate alınıyor. Daha sonra dış kaynaklardan yararlanılıyor. İşletmenin bölümlerine göre alınacak personelin iş tanımları personel bölümünde ya da sorumlu kişide bulunmaktadır. Tersı durumlarda sözkonusudur. Personel işe alınırken işe göre personel seçiliyor ve yönetim felsefesine uymasına önem veriliyor. Personeli işe almada en önemli etken deneyim olmakta, daha sonra sırası ile, turizmle ilgili klasik eğitim yapmak, işletmenin kendi içindeki personelin değerlendirilmesi, önceki işten gelen tavsiye mektubu, üst düzey yöneticilerinin önerdiği kişiler ve işletmenin sahiplerinin önerdiği kişiler işe alınmaktadır. Büyük otellerde personel seçiminde öncelik yöneticilerin ve işletme sahibinin önerdiği kişilere tanınmaktadır. Yabancı dil bilmek önemli...

Büyük Otellerde, işletmenin personeli öncelikle iç kaynaklardan seçiliyor, ondan sonra ise dış kaynaklardan yararlanılıyor. İşletme için alınacak personelin iş tanımları personel seçiminde sorumlu kişide var. Personel işe alınırken işe göre personel seçiliyor. Personeli işe almada deneyim önemli bir etken oluyor, daha sonra üst düzey de yöneticilerin önerdiği kişiler işe alınıyor. Turizmle ilgili klasik eğitim yapma kimisinde önemli iken, kimisinde de pek önemli olmuyor. İşe almada yabancı dil bilmek önemlidir.

YÖNETİCİNİN PERSONELE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

a- Personeli kullanmak,

Küçük otellerde yöneticiler personeli kullanırken yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtımına, kimden emir alınıp kime verilebileceğinin bilinmesine, üstlerin astlara görevlerini ikna yoluyla yaptırmasına, personelin kişiliğine saygılı olmaya, her personele yaptığı işin önemini kavratmaya ve personel arasında haberleşmenin aksamadan sağlanmasına önem vermektedirler.

Yönetici personeli kullanırken şunları dikkate almaya önem veriyor: Yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılması, kimden emir alınacağına ve kime emir verebileceğini personelin bilmesine, üstlerin astlara görevlerini ikna yoluyla yaptırmalarına, personelin kişiliğine saygılı olmaya, her personele yaptığı işin önemini idrak ettirmeyi ve personel arasındaki iletişimin aksatılmadan sağlanması,

b- Personele ilişkin görüşler,

Küçük otellerde personele ilişkin görüşler şöyledir:

Genellikle insan işten nefret etmez, insanlar bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler. İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklere açıktır. Elverişli koşullar sağlandığında normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır, ilkesi genellikle kabul edilmemektedir. İnsanların parlak zekalı olmayıp, kolayca kandırılabilmesine inanılmamaktadır. Büyük otellerde ise, insanların parlak zekalı olmayıp kolayca

kandırılacağına yöneticiler inanmamaktadırlar.

İnsanların işi sevmeyeceğine inanılmamakta bu nedenle de, genellikle insanın işten nefret etmeyeceğine inanılmaktadır. Yine kimisi insanların yönetilmeyi tercih edeceğini belirtirken, kimisi tersini kabul ediyor. Yöneticilere göre, insanların bencil oluşu, kendi istek ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih edeceği inancı ise değişiktir. Kimisi bunu kabul etmekte, kimisi ise kabul etmemektedir. Bunun yanısıra, örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlı oluşunu ve insanın yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmayacağına karşı çıkmaktadırlar. Elverişli koşulların sağlanması halinde normal insan sorumluluğu kabul edip onu arayacağını, kimisi kabul etmekte ve kimiside karşı çıkmaktadır. İnsanların örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneğe sahip olduğuna ise genellikle inanılmaktadır. Bunun yanısıra, örgütsel sorunların çözümünde bu tür yeteneğe sahip olanların varlığına inanan yetkililer de olmaktadır.

IV ORGANİZASYON

4.1. Otel Organizasyonunun Temel Elemanları:

Otel organizasyonu üç temel elemana dayanır.

- Amaç
- Emek
- Araçlar

Bunları kısaca açıklayalım.

41.1. A m a ç

Otel işletmesinin amacı, tüketim için gerekli

faktörleri tedarik ve kombine ederek, ekonomik prensiplere göre turizm ile ilgili mal ve hizmetleri üretmek, bunları müşterinin emrine sunmaktır. Ancak, Otel işletmesinin amacı çok yönlüdür. Çünkü; oteller değişik tipte üretimde bulunurlar.

a- Otel işletmeleri fabrikasyon tipi üretim faaliyetlerinde bulunurlar. Örneğin; otelin yiyecek, içecek departmanları hammadde ve yarı mamul maddeleri mamul madde haline getirirler.

b- Otel işletmeleri, ticari tipte üretimde bulunurlar. Örneğin; Otel işletmeleri, gazete, hatıra eşyası, sigara, sportif malzeme, mücevherat, güzellik levazımatı gibi bazı tüketim mallarını doğrudan doğruya müşteriye satarlar.

c- Otel işletmeleri, hizmet tipi üretimde bulunurlar. Örneğin; oda hizmetlerinin satışı, tur, eğlence satışı, telefon hizmetleri, banyo satışı gibi.

41.2. E m e k

Otel işletmelerinde personelin müşteri ile doğrudan doğruya ve sürekli ilişkisi vardır. Müşterilerin ise; istekleri, gelenekleri, hayat standartları, dini, milliyeti, dili, kapsirleri ve zevkleri çok farklıdır.

Bu nedenle otel işletmelerinde çalışan personelin nitelikli emek sahibi olması gerekir.

41.3. A r a ç l a r

Otel işletmelerinde birçok hizmetler bir takım esas ve yardımcı araçların kullanılması ile görülür.

Bununla beraber oteller esas itibariyle hizmet işletmeleri özelliğini taşıdığı için bu hizmetlerin insanlara gördürülmesi zorunluğu vardır.

4.2. Otel Organizasyonu Yapılırken Gözönünde Tutulacak Hususlar:

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

1- İş Bölümü Kuralı

Organizasyon yapılmadan önce, oteldeki tüm faaliyetler en ince teferruatına kadar incelenmeli, temel ve yan fonksiyonlar birbirinden ayrılmalı ve ayrı ayrı gösterilmelidir. Benzer faaliyetler bir grupta toplanmalıdır. Bunun anlamı, otelde işbölümünün yapılması ve böylece işbölümünün olumlu sonuçlarından yararlanılmasıdır.

2- Fonksiyonların tekrarından sakınmalı, duplikasyon minimum düzeye indirilmelidir. Orneğin; ücret işi hem personel, hem muhasebe bölümlerinde yer almamalı, böylece aynı hizmet iki yerde tekrarlanmamalıdır.

3- Bir fonksiyon bölümler arasında dağıtılmamalıdır. Orneğin; satınalma işi muhasebe, yiyecek departmanı ve otel müdürü arasında dağıtılmamalıdır.

4- Yönetici durumunda olanların yüklendikleri işlerin mahiyeti iyice saptanmalıdır.

5- Yetenekleri ve çalışma alanları saptanmış olan insanlara kendi yetenek ve çalışma alanları dışında işler verilmemelidir.

6- En az emek Kuralı

İşler, belirli amaçlara en az zaman, enerji ve para sarfı ile ulaşılabacak biçimde organize edilmelidir.

7- Serbesti Kuralı

Yöneticiler doğru gördükleri şeyi yapmakla ve gerekli tedbirleri almakta hür olmalıdır. Ancak, bu keyfi hareket etmek anlamında düşünülmemelidir.

8- Birlik Kuralı

Organizasyon, otelin düzenli bir birlik ve topluluk halinde bulunmasını sağlayacak biçimde olmalıdır. Esasen organizasyonun muhtelif yerlerden gelen ipleri 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 gerekir.

11- Hız Kuralı

Hız, işletme faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri başaranların işlerini belirli sürelerde tamamlamalarıdır.

12- Uretim araçları ve işgücü, işin özelliklerine uygun bir şekilde seçilmelidir. Diğer bir deyişle işe göre araç ve adam bulmalı ve kullanmalıdır.

13- Komuta Birliği

Organizasyon işletmede komuta birliğini sağlamalıdır. Her ast sadece bir üstten komut almalıdır. Bu, yetkinin verilmesi ve sorumluluğun saptanması için esastır.

14- Benzer işler toplanmalı ve bir kişinin sorumluluğuna verilmelidir.

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

Görev kişiye tevdi edilen iştir.

Sorumluluk, kişinin kendisine tevdi edilen işi talimata uygun olarak en iyi biçimde yapması zorunludur.

Organizasyonun her elemanı kendisine verilen veya kendisinin görevlendirildiği bir işten sorumludur.

Sorumluluk yetkide olduğu gibi mülkiyet ile başlar. Diğer bir deyişle sorumluluk ve yetki işletmenin sahibi olmaktan doğar.

Bununla beraber, en üst kademedeki yönetici bazı fonksiyonları daha alt kademedeki yöneticilere devredip, bunları kendisine karşı sorumlu kılabilir. Buna karşılık alt kademedeki yöneticiler de bazı işleri daha alt kademedeki yöneticilere devredebilirler. Bu biçimde devam eden iş dağılımı sonunda, en büyük sorumluluk daima en yüksek kademedeki yöneticide olur. Sorumlulu-

ğun devredilmesi yöneticinin sahneden çekilmesi ve yardımcılarının kendi yerine hareket etmesine müsaade etmesidir. Ancak, yönetici sürekli olarak yardımcılarının kendisi gibi hareket edip, etmediğini kontrol eder.

"Yetki, yapılacak iş konusunda karar verme, işi yapma veya başka birisinden bu işi yapmasını isteme hakkıdır. Aynı zamanda yetki, emir verme ve bu emri alanlar tarafından bunlara itaat edilmesini isteme hakkını kapsar. Organizasyon prensipleri yetkinin, sorumluluk ile aynı oranda devredilmesini gerektirir."

a) Görev ve yetki fazla, sorumluluk azsa çalışmada bir ciddiyet beklenemez.

b) Görev çok, sorumluluk çok, yetki az ise başarı sağlanamaz.

c) Görev az, sorumluluk çok az, buna karşı yetki çoksa böyle bir şahıs "Ali kiran baş kesen" olur.

İşin devredildiği kişiler, kontrol etmeğe yetkili olmadıkları konularda sorumlu tutulmamalıdır. Bu kural başlangıçta uyulabilecek gibi görünürse de pratikte sık sık çiğnenmektedir.

Sorumluluk ve yetki, organizasyonların mümkün olduğu kadar alt kademelerine devredilmelidir. Her idareci, kendi üst kademelerinden nasıl yetki ve sorumluluk beklerse, yetki ve sorumluluk devrinde de arzulu olmalıdır.

Yetki ve sorumluluk devrinde başarılı olmayan yöneticiler altlarındaki kademelere ait konularda karar vermeğe zorlanırlar. Bu da "idare etmek" yerine "yapmak" fiili ile sonuçlanır.

16- Organizasyon, kontrol etme olanağını vermelidir.

Bu olanak fonksiyonların bölümlerde toplanması ve her bölümde dengeli bir görev, yetki ve sorumluluğa sahip kişinin yönetici olarak görevlendirilmesi ile sağlanır.

4.3. Otel Organizasyonunun Kurulması ve Organizasyon Tipleri:

Otel işletmelerinde organizasyonun kurulması için sırasıyla bazı işlemlerin yapılması gerekir. Bu işlemler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

43.1. A m a ç

Organizasyonun kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu (ne üreteceği) saptanır. Çünkü, herhangi bir organizasyon tipi her türlü işler ve amaçlar için iyi sonuç vermez. Bu nedenle organizasyonu yapılacak otel işletmesinin amacının ne olduğunu bilmek zorunluluğu vardır.

43.2 F o n k s i y o n l a r ı n (Görevlerin) S a p t a n m a s ı

Amaca ulaşmak için, yapılacak faaliyetlerin (fonksiyonların) belirlenmesi gerekir.

Bir otel işletmesinin fonksiyonları aşağıda ana gruplar itibariyle sıralanmıştır.

1. Tedarik ve hazırlık fonksiyonları

10 Konaklama hizmeti için gerekli tedarikler ve fonksiyonlar.

100 Ön büro ve giriş hizmeti (kısmen sekreterlik hizmeti)

100 0 Nakil hizmeti için gerekli tedarikler

- 100 00 Yakıt ve yağlama maddeleri tedariki
 - 100 000 Sipariş
 - 100 001 Alım
 - 100 002 Teslim Alma ve kontrol
- 100 01 Diğer tüketim ve yardımcı maddele-
rin tedariki
 - 100 010 Sipariş
 - 100 011 Alım
 - 100 012 Teslim alma ve kontrol
- 100 1 Banka hizmeti için tedarik
 - 100 10 Sipariş
 - 100 11 Alım
 - 100 12 Teslim alma ve kontrol
- 100 2 Eğlence ve diğer benzeri hizmetler
 - 100 20 Eğlence teşebbüsleri ve
acentaları ile anlaşmalar
 - 100 21 Eğlence hareketlerini yarata-
cak nitelikteki malların
tedariki
 - 100 210 Sipariş
 - 100 211 Alım
 - 100 212 Teslim alma ve kontrol
- 100 22 Gezi, tiyatro ve diğer eğlencelere
ait biletlerin tedariki
 - 100 220 Sipariş
 - 100 221 Alım
 - 100 222 Teslim alma ve kontrol
- 100 3 Kısa süreli konaklamalarda kullanılan
bazı maddelerin tedariki (pul, kartpos-
tal, gazete ve hatıra eşyası gibi)
 - 100 30 Sipariş
 - 100 31 Alım
 - 100 32 Teslim alma ve kontrol

- 100 4 Müşteriler için broşür hizmeti
 - 100 40 Sipariş
 - 100 41 Alım
 - 100 42 Teslim alma ve kontrol
- 101 Kat hizmetleri
 - 101 0 Oda hizmetleri için sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 101 00 Sipariş
 - 101 01 Alım
 - 101 02 Teslim Alma ve kontrol
 - 101 1 Banyo hizmetleri için sarf ve yardımcı madde tedariki
 - 101 10 Sipariş
 - 101 11 Alım
 - 101 12 Teslim alma ve kontrol
 - 101 2 Çamaşır hizmeti (bütün otel için)
 - 101 20 Yatak takımlarının tedariki
 - 101 200 Sipariş
 - 101 201 Alım
 - 101 202 Teslim alma ve kontrol
 - 101 21 Sofra örtüleri ve diğer takımların tedariki
 - 101 210 Sipariş
 - 101 211 Alım
 - 101 212 Teslim alma ve kontrol
 - 101 22 Çamaşır sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 101 220 Sipariş
 - 101 221 Alım
 - 101 222 Teslim alma ve kontrol
- 102 Genel bina ve diğer konaklama hizmetleri
 - 102 0 Genel bina hizmeti: Sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 102 00 Sipariş
 - 102 01 Alım
 - 102 02 Teslim alma ve kontrol

- 102 1 Diğer konaklama hizmetleri: Sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 102 10 Sipariş
 - 102 11 Alım
 - 102 12 Teslim alma ve kontrol
- 11 Gıda maddeleri tedariki
 - 110 İçkilerin tedariki
 - 110 0 Depolanacak içkiler
 - 110 00 Sipariş
 - 110 01 Alım
 - 110 02 Teslim alma ve kontrol
 - 110 1 Diğer içkiler
 - 110 10 Sipariş
 - 101 11 Alım
 - 110 12 Teslim alma ve kontrol
 - 111 Gıda maddeleri tedariki
 - 111 0 Sipariş
 - 111 1 Alım
 - 111 2 Teslim alma ve kontrol
 - 112 Çeşitli sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 112 0 Depo (stok) için
 - 112 00 Sipariş
 - 112 01 Alım
 - 112 02 Teslim alma ve kontrol
 - 112 1 Mutfak için
 - 112 10 Sipariş
 - 112 11 Alım
 - 112 12 Teslim alma ve kontrol
 - 112 2 Ekonoma ve ofis malzeme tedariki
 - 112 20 Sipariş
 - 112 21 Alım
 - 112 22 Teslim alma ve kontrol
 - 112 3 Lokanta için
 - 112 30 Sipariş
 - 112 31 Alım
 - 112 32 Teslim alma ve kontrol

- 112 4 Bar için
 - 112 40 Sipariş
 - 112 41 Alım
 - 112 42 Teslim alma ve kontrol
- 12 Yan işletmeler: Zirai işletmeler, tamirhaneler, serler, bahçeler.
 - 2. Üretim ve Satış Fonksiyonları
- 20 Müşteri celbi
 - 200 Piyasa etüdü ve tanıtma
 - 200 0 Piyasa etüdü (Piyasa analizi, satış planlaması)
 - 200 1 Tanıtma
 - 200 10 Planlama
 - 200 11 Yürütme (Uygulama)
 - 200 12 Kontrol
 - 201 Sözleşmeler
 - 201 0 Kollektif sözleşmeler
 - 201 00 Seyahat acentaları ve benzeri kuruluşlarla müzakereler
 - 201 01 Anlaşmalar
 - 201 02 Oda rezervasyonları ve benzeri işler
 - 201 1 İkili sözleşmeler
 - 201 10 Müzakereler
 - 201 11 Siparişlerin karşılanması
 - 201 12 Oda rezervasyonları ve benzeri işler
 - 202 Şikayetler
 - 202 0 Ufak şikayetler
 - 202 1 Büyük şikayetler
- 21 Konaklama hizmeti
 - 210 Ön büro ve resepsiyon hizmetleri (kısmen sekreterlik hizmetleri)
 - 210 0 Danışma hizmetleri
 - 210 00 Küçük devamlı danışmalar
 - 210 01 Konaklama, fiyat karşılaştırması ve benzeri danışmalar

210 1 Karşılama hizmeti

210 10 Müşterilerin istasyona kadar karşılanması ve istasyona kadar refakat

210 11 Müşterilerin otelde karşılanması

210 110 Karşılama ve uğurlama

210 111 Talep (oda) ve ilgili formaliteler veya otelden ayrılma formaliteleri (işlemleri)

210 112 Oda teslim edilmesi veya alınması.

210 12 Nakil hizmetleri

210 120 İnsan nakli

210 120 0 Otomobil hizmeti ve garaj tedariki

210 120 00 Nakil

210 120 01 Bakım ve garaj tedariki

210 120 1 Diğer insan nakilleri

210 121 Eşya (bagaj) nakli

210 121 0 Eşyanın istasyondan alınması ve istasyona teslimi

210 121 1 Eşyanın otele veya istasyona nakli

210 121 2 Eşyanın otelde teslim alınması ve otelde teslim edilmesi.

210 121 3 Otelde eşyanın korunması

210 2 Posta hizmetleri

210 20 Posta alınması ve dağıtımı

210 21 Postanın muhafazası

210 22 Telgraf hizmetleri

210 220 Giden telgraflar

210 220 0 Giden telgrafın

müşteriden alınması

210 220 1 Gideceği yere ulaşması

- 210 221 Gelen telgraflar
 - 210 221 0 Gelen telgrafın
 - teslim alınması
 - 210 221 1 Gittiği yere ulaş-
ması
- 210 23 Telefon hizmeti
 - 210 230 Telefon santralının tedariki
 - 210 231 Telefon kabinleri
 - 210 232 Telefonla verilen mesajların
müşteriye iletilmesi
- 210 3 Haberleşme hizmetleri
 - 210 30 Otel içinde
 - 210 31 Otel dışında
- 210 4 Asansör hizmeti
- 210 5 Oda anahtarı hizmeti (teslim alma, muhafaza
ve teslim etme)
- 210 6 Banka hizmeti
 - 210 60 Kambiyo işleri
 - 210 61 Seyahat kredisi dökümanlarının tedariki
 - 210 62 Müşterilerin kıymetli eşyalarının tes-
lim alınması, muhafazası ve geri veril-
mesi
- 210 7 Eğlence ve diğer meşgul edici hizmetler
 - 210 70 Otelin organize ettiği eğlenceler
 - 210 700 Planlaması ve hazırlanması
 - 210 701 Uygulanması (yapılması)
 - 210 71 Çeşitli eğlenceler için aracılık
 - 210 710 Tanıtma ve bilgi verme
 - 210 711 Bilet vs., tedarikinde aracı-
lık yapma
- 210 8 Kısa süreli konaklama ihtiyaçlarının tedariki
ve satışı (Posta kartları, kartpostallar, pul,
gazete, dergi, hediyeelik eşya)
- 210 9 Müşteriler için broşür hizmeti
- 211 Kat Hizmeti
 - 211 0 Oda hizmeti

- 211 1 Banyo takımı
- 211 2 Çamaşır hizmeti
 - 211 20 Çamaşırların toplanması
 - 211 21 Çamaşırların ayrılıp sıraya konularak kontrolü
 - 211 22 Yıkama
 - 211 23 Kurutulması, ütülenmesi, tamiri(yama-
ması), dikilmesi
 - 211 24 Depolanması
- 212 Genel Bina Hizmeti
 - 212 0 Bina temizliği
 - 212 1 Isıtma hizmeti
 - 212 2 Aydınlatma, havalandırma hizmetleri ve benzeri tesisat
 - 212 3 Bahçe bakımı
- 22 Yiyecek içecek hizmeti
 - 220 Menülerin düzenlenmesi
 - 220 0 Salon için
 - 220 1 Restoran için
 - 221 İçki hizmeti: Şişelere doldurma, soğutma, diğer hazırlık ve işlemler
 - 222 Ekonomat hizmeti
 - 223 Mutfak hizmeti
 - 223 0 Siparişlerin alınması
 - 223 1 Gıda maddeleri ve içkilerin hazırlanması
 - 223 2 Yiyeceklerin ve içeceklerin ofise teslimi
 - 223 3 Temizlik işleri
 - 223 30 Tabak, çatal ve kapların temizliği
 - 223 31 Diğer temizlik işleri
 - 224 Büro hizmeti
 - 224 0 Salon
 - 224 1 Restoran
 - 225 Salon Hizmeti
 - 225 0 Siparişlerin alınması
 - 225 1 Yiyecek içecek servisi

- 225 2 Temizlik işleri
- 226 Restoran hizmeti
 - 226 0 Siparişlerin alınması
 - 226 1 Yiyecek içecek servisi
 - 226 2 Müşterilerin eğlencesi
 - 226 3 Temizlik işleri
- 227 Bar hizmeti
 - 227 0 Siparişlerin alınması
 - 227 1 Servis
 - 227 2 Temizlik işleri

3. Yönetim Fonksiyonları (Görevleri)

- 30 Organizasyon
 - 300 İşletme kuruluşunun düzenlenmesi ve kontrolu
 - 301 İşletme yönetiminin düzenlenmesi ve kontrolu
- 31 Personel hizmetleri
 - 310 Personel tedariki
 - 310 0 Personel alınması, yönetici tedariki ve bunların çıkarılması
 - 310 1 Personelin istihdamı
 - 310 10 Yönetim
 - 310 11 Giriş salonu ve ön büro
 - 310 12 Kat ve çamaşırhane
 - 310 13 Genel hizmetler
 - 310 14 Mahzen (içki)
 - 310 15 Ekonomat (kiler)
 - 310 16 Mutfak
 - 310 17 Büro
 - 310 18 Salon
 - 310 19 Restoran
 - 310 20 Bar
 - 310 2 Personel Kontrolu
 - 310 20 Personel Kontrolu
 - 310 21 İş (kalitesi) kontrolu
 - 310 22 İş kartelası
- 311 Personel Bakımı
 - 311 0 Personelin beslenmesi

- 311 00 Yemek listelerinin hazırlanması
- 311 01 Mahzenden ve ekenomandan yiyecek
içecek verilmesi
- 311 02 Yiyecek-ieeğın hazırlanması
- 311 03 Servis
- 311 04 Diğır yiyecek-içecek hizmetleri
- 311 05 Yemekhanelerde temizlik işleri
- 311 1 Personel konutu
 - 311 10 Oda ayırma ve temini
 - 311 11 Banyo hizmeti
 - 311 12 Personel amaşıır hizmeti
 - 311 120 amaşıırların toplanması
 - 311 121 amaşıırların tasnifi ve kont-
rolu
 - 311 122 Yıkama
 - 311 123 Kurutma, ütüleme, tamir ve di-
kim
 - 311 124 amaşıırların ambara teslimi
- 311 2 Personel eğitimi
 - 311 20 Genel talimat ve denetleme
 - 311 21 Tek tek talimatlar ve uygulamaları
- 311 3 Personele sosyal yardım
 - 311 30 Tek tek talimatlar ve uygulamaları
 - 311 31 Personeli tek tek koruma
- 32 Malzeme idaresi (yönetimi)
 - 320 Yönetim bölümü
 - 320 0 Posta akışı (hareketi)
 - 320 1 Kayıt ve sicillerin tutulması
 - 320 2 Büro esas ve yardımcı maddeleri
 - 320 20 Sipariş
 - 320 21 Alım ve kontrolü
 - 320 22 Yönetim ve kullanma yerlerine
teslim
 - 320 3 Müracaat malzemesi yönetimi
 - 320 4 Büro döşenmesi

- 320 40 Temini
- 320 41 Yönetimi
- 321 Geceleme hizmeti
 - 321 0 On büro ve giriş salonu hizmeti (kısmen sekreterlik dahil)
 - 321 00 Nakil hizmeti
 - 321 000 Yakıt ve yağlama maddeleri yönetimi
 - 321 001 Diğer sarı ve yardımcı maddeler yönetimi
 - 321 002 Tefriş malzeme (donatım malzemesi)
 - 321 002 0 Tedariki
 - 321 002 1 Yönetimi
 - 321 01 Banka hizmeti
 - 321 010 Değerlerin yönetim
 - 321 011 Çeşitli sarı ve yardımcı maddeler
 - 321 011 0 Tedarik
 - 321 011 1 Yönetim
 - 321 012 Tefriş (Donatım)
 - 321 012 0 Tedarik
 - 321 012 1 Yönetim
 - 321 01 Eğlence-diğer hizmetler
 - 321 03 Kısa süreli konaklama ihtiyaçlarının tedariki ve satışı daha önce ele alınan konular yönetim açısından tekrarlanır
- 33 Hesap bölümü
 - 330 Finansman yönetimi
 - 330 0 Sermaye dönüşünde yönetimin fonksiyonu
 - 330 00 Müşteri hareketi
 - 330 000 Hesap çıkartma
 - 330 000 0 Geceleme hizmeti (yemek dahil)

- 330 000 1 bakım hizmeti-tek
konsomasyon
- 330 000 10 Restoran
- 330 000 11 Bar
- 330 001 Odeme
- 330 001 0 Pansiyon hesapları
- 330 001 1 Tek konsomasyon
- 330 001 10 Restoran
- 330 001 11 Bar
- 330 01 Taahüt hareketleri
- 330 010 Hesapların denetimi
- 330 011 Odeme hareketleri
- 330 02 Kapital yönetimi
- 330 1 Kapital yönetimi
- 331 Finansman muhasebesi
- 331 0 Müşteri muhasebesi
- 331 1 Diğer defter ve bahşiş hesabı
- 332 İşletme hesabı
- 332 0 Mahzen kontrolu
- 332 1 Ekonomat kontrolü
- 332 2 Diğer ambar kontrolu
- 332 3 Mutfak kontrolu
- 332 4 İşletme hesabının diğer yardımcı hesapları
- 332 5 Gider yerleri hesabı
- 333 Kalkülasyon
- 334 Fiyat hesabı
- 335 İşletme sonuçları karşılaştırması
- 335 0 Dış karşılaştırma
- 335 1 İç karşılaştırma
- 336 Bütçeleme
- Detelin temsili
- Diğer işler

43.3. Fonksiyonların Sınıflandırılması

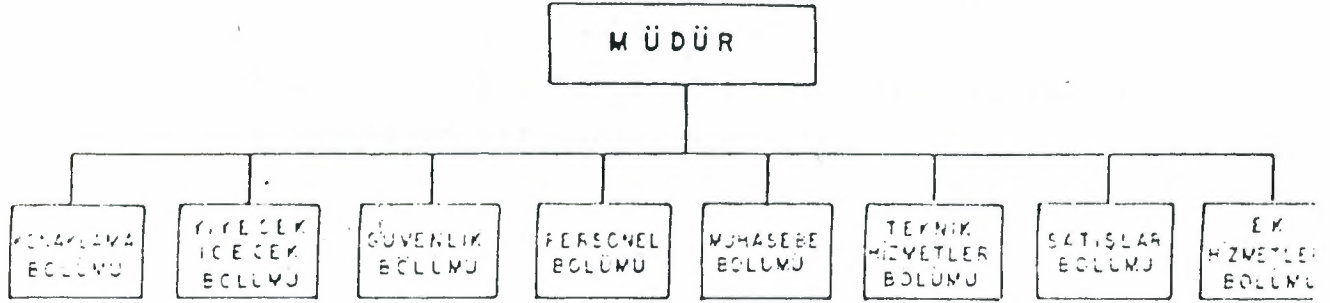
Amaç ve fonksiyonlar saptandıktan sonra birbirine benzeyen fonksiyonlar (görevler) aynı grup altında toplanırlar. Bu, işletmede faaliyetlerin gruplandırılmasını ifade eder.

Aşağıda bir otel işletmesinde düşünülebilecek fonksiyonların neler olabileceği ve bu fonksiyonların ne şekilde gruplandırılabilceği gösterilmiş bulunmaktadır.

Genel olarak bir otel işletmesinde üç türlü fonksiyon (görev) yapıldığı söylenebilir.

- Tedarik (satın alma) ve hazırlık görevleri
- Üretim ve satış görevleri
- Yönetim görevleri

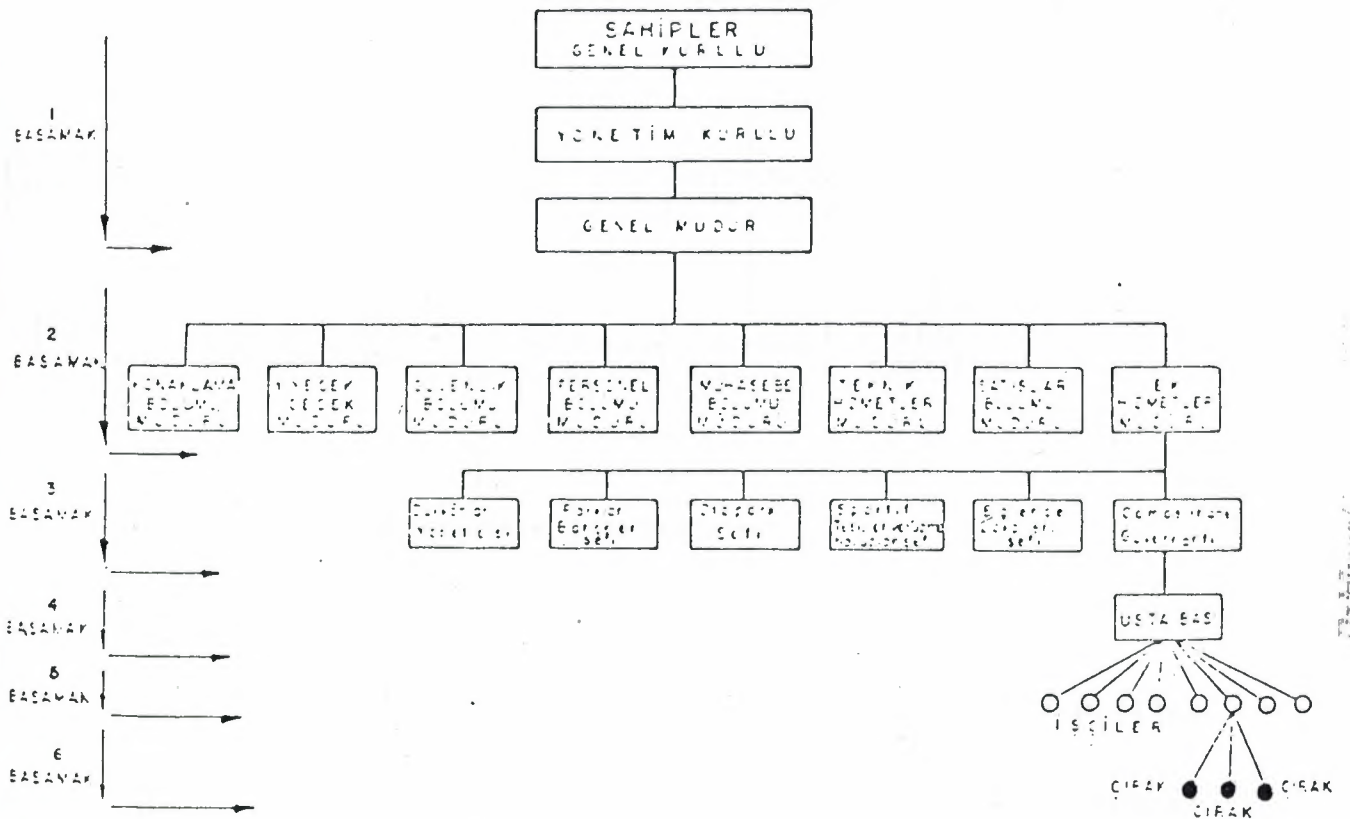
- 1-Yönetim ile ilgili fonksiyonlar
- 2-Konaklama ile ilgili fonksiyonlar
- 3-Yiyecek ve içecek ile ilgili fonksiyonlar
- 4-Güvenlik ile ilgili fonksiyonlar
- 5-Personel ile ilgili fonksiyonlar
- 6-Muhasebe ile ilgili fonksiyonlar
- 7-Teknik fonksiyonlar
- 8-Satış fonksiyonları
- 9-Ek fonksiyonlar



OTEL BÖLÜMLERİ

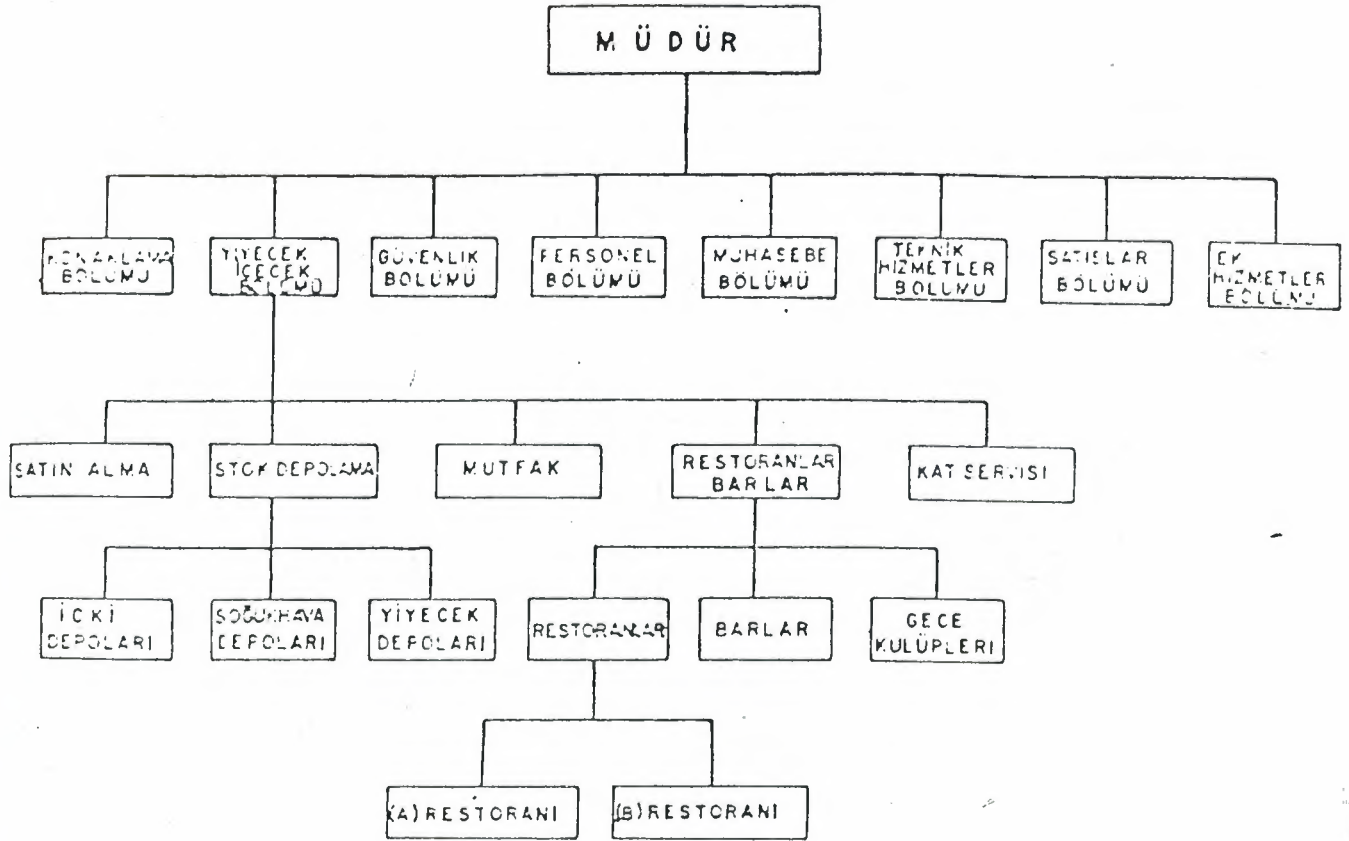
Otelde yapılan fonksiyonlar (görevler) tabiatıyla yukarıda gösterilenlerden değişik şekilde gruplandırılabilir. Örneğin bir otel işletmesinde tüm faaliyetler (fonksiyonlar) şu bölümlerde toplanabilir.

Organizasyon şemasını düzenlerken, yetki ve sorumluluk basamaklarını teşkil etmek en önemli bir husustur. Aşağıdaki şekil bir otel işletmesinde basamakların oluşumu konusunda bir fikir verebilir.,



BASAMAKLAR

Ayrıca her bölüm talî kısımlara ve alt kısımlara ayrılır. Örnekte sadece bir fikir vermek için yiyecek-içecek bölümünün basit bir alt sınıflaması gösterilmiştir., (arka sayfada)



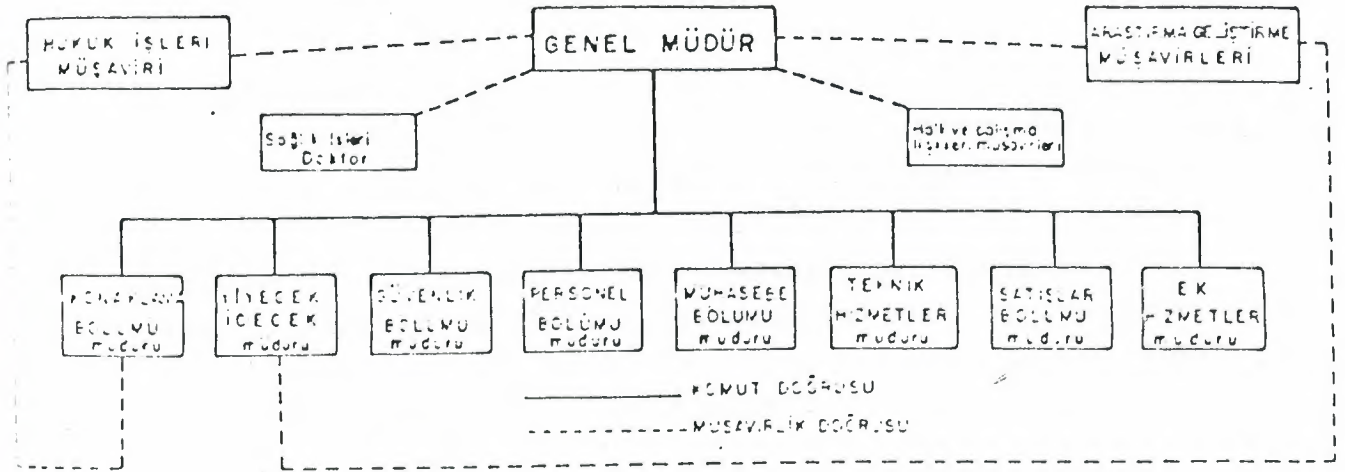
Her fonksiyon veya fonksiyon grubu için yapılacak görevin ve bu görevi kimin yapacağını saptanması Böylece yapılacak iş belirtilmiş olur. Bu işi yapacak kimse ne yapacağını kesinlikle bilir.

Her iş için bu işi yapabilecek personelin seçilmesi. İşlerin ne olduğu iyice saptanınca bunları yapacak personeli bulmak daha kolay olur.

Seçilen personelin seçildikleri işi yapmaları ve bunların işlerini benimsemesini sağlamak.

Kurmaylar (Müşavirler) ve bunların seçilmeleri, Kurmaylar organizasyonun işlemesine yardımcı olan,

fikir veren danışmanlardır. Bunlar işletmenin bazı bölümlerinde bulunabileceği gibi doğrudan doğruya yönetimin en yüksek kademesinde de çalıştırılabilirler. Kurmayların komut verme yetkisi yoktur, sadece tavsiyede bulunabilirler. Kurmayların bir otel işletmesindeki durumu basit olarak şöyle gösterilebilir,



4.4. Enformal Organizasyon:

Enformal grup ya da klik (içine kapalı grup) işten ziyade kişilerin ihtiyaçlarından doğar. Otomobil park yerinde, yemek masasında, ya da bir oyun grubunun samimiliği içinde meydana gelir. Bu tip ilişkiler kişilerin işlerine, patronlarına ve işletmeye olan davranışlarını etkiler. Bazı durumlarda bu ilişkiler yapıcıdır ve uyanık yöneticiler, bu ilişkilerden faydalanırlar. Diğer yandan bazı ilişkiler ise yıkıcı ve moral bozucu olurlar. Yöneticilerin bu ilişkileri göz önüne alıp, hareketlerini ona göre ayarlamaları gerekir. Yöneticilerin işyerinde enformal grup yokmuş gibi davranmaları veya

enformal gruplara önem vermemeleri çok zararlıdır. Böylece, enformal gruplar karakter itibariyle yapıcı ve yıkıcı olan ortak ilgiler yüzünden meydana gelirler.

Formal organizasyon belli bir amacın gerçekleştirilebilmesine çaba gösteren bir güç yaratır. Buna karşılık enformal gruplar nadiren maksatlı hareketler meydana getirirler. Genellikle bu grupların belli bir amacı yoktur. Departmanlar ve fonksiyonlar arasındaki sıkı ilişki, böyle bir amacın ortaya çıkmasını ve tamamlanmasını zorlaştırır.

Bununla beraber işletme enformal grupları kuvvetlendiren bazı durumları yarattığından, bu gruplar için bir düzen ve kontrol mümkündür. İşletme formal organizasyon ve görev dağıtımı vasıtası ile kimlerin bir araya geleceğini ve kimlerin bir arada çalışacağını tayin eder. Aletlerin yerleri, çalışma yerleri ve duvarlar, iş düzeni, sosyal düzen ve dolayısıyla grup düzeni için fiziksel durumları yaratırlar.

Enformal grupların en kolay şekilde tanımlanması işlerin bölünmesinde görülür. İşletme ile ilgili olmayan işlerin ayrılması ilk bölünmedir. Çamaşırhane şefinin komilerle içtiği ya da şef garsonun kızların biri ile ilişki kurduğuna pek rastlanmaz. Daha başka bölünmelerde, aynı yerde yemek yiyenlerin yemeyenlerden ayrılması ya da iki yerde çalışma şeklinde olabilir. Bu örnekler bu durumların kesin sınırları koyması demek değildir. Ancak kliklerin meydana gelmesinde en muhtemel durumlardır. Bazı üyeler gruplarına çok bağlı, bazıları değildir.

Departmanlar arası ilişkilerin bulunduğu kuruluşlarda da genel bir düzen vardır. Satış bölümündeki bir stajyerin mutfaktaki bir stajyerden daha fazla

kredi bölümündeki bir gençle ilişki kurması normaldir. Bu, satış ve kredi bölümleri arasındaki sıkı ilişkiden ya da mutfakta çalışanın üniforma giymesinden ileri gelebilir. Sosyal uzaklık, fiziksel uzaklık kadar önemlidir. Otelin arkasında mutfakta çalışan aşçıyamağı, satış ve kredi bölümünde çalışanlardan her iki bakımdan da uzaktır.

Diğer iki faktör de, hareket ve zamandır. Sürekli hareket eden bellman otelin diğer personelinin resepsiyonda çalışan birinden daha iyi tanır. Aynı vardiyada çalışan kişilerin, diğer vardiyada çalışıpta aynı işi yapan arkadaşlarını tanıma ihtimalleri de azdır. Din, ırk, kültür ve adetlere sahip işçiler grubu kuvvetlendirir ve bu, uyeler için bir avantajdır. Yaş, seks, işteki kıdem, tahsil ve medeni durum enformal grubun çekirdeğinin tanımlanmasını sağlayan karakterlerdir.

Formal ve enformal organizasyonun dengesi

İnsan tabiatı ve grup halinde yaşama ihtiyacı, işletme yapısının devamlı bir parçası olan kliklerin meydana gelmesini sağlar. Bununla beraber bu grupların amacı, karakteri ve faaliyetleri, formal organizasyonunkilerden çok farklı olabilir. Bu ikisi arasında bir uygunluk olduğu taktirde yönetimin vazife yükü hayli azalır. Enformal organizasyonlar yapıcı veya yıkıcı olabilirler, fakat önemli olan, yöneticinin yönetici kademelerindeki enformal organizasyonu anlaması aktif desteğini ve yardımını kazanmasıdır.

Enformal organizasyonun olumlu etkileri

Bugün insanların kuvvetli bir sosyal ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç formal organizasyonun yarattığı

ilişkilerle yeterli biçimde karşılanamaz. İşletme içindeki küçük gruplarda bir birlik meydana gelir. Grup içindeki işe ait yardımlaşmalar bu grubun birliğini meydana getirir ve devamını sağlar. Böylece gruplarındakilerin "tanıma" ihtiyacı tatmin edilmiş olur. Gruptakilerin morali desteklenir, geliştirilir. Şirket çalışılacak "iyi bir yer" özelliğini kazanır. Çalışanların bu şekilde işe yakınlaşmalarına ve olumlu bir düşünüş şekline sahip olmalarına teşebbüs yardımcı olmaz, fakat bu durum onun için çok yararlı olur.

Klik; organizasyona stabilite verir ve formal yapıdaki açıklıkları doldurur. Aynı zamanda şirketin adetlerini ve birliklerin modelini devam ettirir; yeni gelenlere işin bütün teferruatını öğretir. Formal emirlerde; dedikodu, söylenti şeklindeki havadisler haberleşmeyi kolaylaştırır. Daha sıkı kaynaşmış gruplarda mesajlar hızla nakledilir. Bu durum yöneticilere enformal havadis söylentilerini formal haberleşmenin bir araç olarak kullanılmasına olanak verir.

Klik, formal yapıda kendilerine boş yer olmayan veya formal otoriteyi kabulde tereddüt ettikleri için kabiliyetleri israf olunan kişilere tabii bir liderlik pozisyonu yaratır. Formal organizasyonda, hiyerarşide bir yöneticinin elinde tuttuğu pozisyon otoritenin menşei olduğu halde, enformal grupta otoritenin köklerinin pozisyonu değil kendisidir.

Bu lider veya liderlere rağmen, grup formal yapı ile ilişkisini devam ettirir. Lider grup içindeki kavgaları azaltır ve birliği sağlar; bütün liderler gibi ihtiyaçları gözönüne alır ve grubu faaliyete başlatır.

Enformal grupların olumsuz etkileri

Enformal yapıların herşeyi ideal değildir. Herşeyden önce kişisel değerler bazan grup değerleri ile çatışır. Grubun koyduğu kurallara uymak zorunlu olup uymayanlara şiddetle karşı çıkılır. Orneğin, yapmak istemediği halde kart delme memuru arkadaşının çalışma kartını delmesi hususundaki ricasına ne cevap vermelidir. Kartın delinmesi grubun üyeleri tarafından istenmektedir. Memur da onlarla olan arkadaşlığının devamını istemektedir. Memurun kart delmeyi reddettiği grubun diğer uyeleri tarafından öğrenileceği için memur kartı hemen delmiştir.

"Çok çalış, yapman gerekenden fazla yap ve mükafatlandırılmak için bekle" kişinin prensibi olabilir. Ancar bir grubun üyesi iken bu olmaz. (53)

4.5. Haberleşme:

Yönetim eylemlerinin ve tüm örgütsel ilişkilerin dayandığı temel bir süreç olan haberleşme, aynı zamanda işgörenleri harekete geçirmenin, çalışmaya özendirmenin ve etkilenmenin bir yoludur.

Haberleşme, haber ve bilgilerin bir kişiden diğerine aktarılması sürecidir. Haberi gönderen ve alan kişiler arasında karşılıklı anlaşma sağlandığında haberleşme başarılıdır. Etkin bir haberleşme sisteminin varlığı, yöneticinin işletmedeki eylemleri başarılı bir biçimde yürütmesini, düzenleştirmesini ve denetlemesini kolaylaştırır.

İşletmelerde birbirinden tümüyle farklı iki haberleşme sisteminin varlığından sözedilebilir. Bunlar, biçimsel haberleşme ve biçimsel olmayan haberleşme

sistemleridir. Biçimsel haberleşme, işletme içindeki biçimsel görev, yetki ve sorumluluk dağılımının bir sonucu olarak ortaya çıkan ve yukardan aşağı doğru emir ve direktiflerin, aşağıdan yukarı doğru da bilgi ve raporların yazılı veya sözlü olarak iletilmesi şeklinde sürdürülen bir haberleşme düzenidir.

Biçimsel olmayan haberleşme ise çalışma yeri, meslek ve çıkar benzerliklerinden, işgörenler arasındaki sosyal yakınlıktan ve insancıl ilişkilerden kaynaklanan bir haberleşme olayıdır. İşleyiş düzeni belirli kurallara bağlı bulunmayan, önceden kestirilemeyen, kendiliğinden oluşan, çok yönlü ve son derece esnek bir haber ve bilgi akışıdır. Dedikodu ve fısıltı türü haberler örgüt yapısının sınırlarını tanımadan büyük bir hızla yayılırken çoğunlukla gerçek bilgi ve haberlerin yanısıra eksik veya gerçek dışı bilgileri, kişisel yorum ve endişeleri de aktarırlar. Bununla beraber başarılı bir yönetici biçimsel olmayan haberleşmeyi denetlemeye veya ortadan kaldırmaya değil, yapıcı bir biçimde sürdürülmesine ve onun dinamik niteliğinden yararlanmaya çalışmalıdır.

İşletmelerde haberleşmenin başarısını engelleyen çeşitli faktörler söz konusu olmaktadır. Bunların en önemlileri, örgüt yapısının niteliğinden, aşırı merkezci yönetimden, çalışanlar arasındaki sosyal sınıf, rol ve statü farklılıklarından, yazı ve konuşma dilindeki farklılıklardan ve kişilerin mevcut durumlarını koruma güdülerinden kaynaklanmaktadır.

Haberleşme başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yöneticinin haber ve bilgilerin akışını izlemesi, sonuçlarını değerlendirmesi, alıcının iç dünyasına karşı duyarlı olması, doğrudan, basit ve anlamlı bir dil kullanması, dinlemesini ve dinletmesini bilmesi

ve davranışlarının iletteği haber ve bilgilerle tutarlı olması gerekmektedir.

Ayrıca, haberleşmenin başarısını arttırmak amacıyla olabildiğince yüzyüze görüşmelerden yararlanılması, zamanlamanın iyi yapılması ve sürenin iyi ayarlanması önerilebilir. (54).

4.6. Yönetimde Otorite, Güç ve Etkileme:

46.1. Yönetici açısından önemi: Yönetim işinin en önemli özelliği "karşılıklı bağıllık" tır. Yöneticinin başarısı büyük ölçüde astlarına, meslektaşlarına, üstlerine, rakiplerine, sendikalara, müşterilerine, vs., bağlıdır. Yöneticinin etkinliği bu faktörler tarafından belirlenir. Doktor ve matematikçi gibi başarısı büyük ölçüde kendi bilgi ve gayretine bağlı olan meslek sahiplerinin aksine, yöneticinin başarısı başkaları tarafından etkilenir.

Yöneticinin bulunduğu pozisyon yöneticiyi otorite ile donatmış olabilir. Ancak, bu otoritenin kullanımı, yukarıda belirtilen ve yöneticinin başarısını etkileyen unsurlarla ilişki kurmayı gerektirir. İşte bu noktadan itibaren yöneticilik yapabilmek sorunu başlamaktadır. Çünkü, önemli olan otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Kullanabilmek ise kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyen kişilere rahatlıkla rastladığımız gibi, otorite ile donatıldığı halde kişileri etkilemeyen, dolayısıyla sonuç alamayan yöneticilere de rastlamak mümkündür. Yöneticilerin büyük bir bölümü de bu iki zıt durum arasında belirli noktalarda bulunacak-

(54) I.S. Barutçugil, op. cit. s.97.

lardır.

Yönetim sorumluluğunu ilk defa yüklenenler, genellikle, bu yeni rollerinin öngördüğü kişilerarası ilişkilere uymakta zorluk çekmektedir. Bunlar verilen analizi, çarpasık alternatiflerin ve çözümlerin bulunmasında başarılı olmalarına rağmen; seçtikleri çözüm yolunun (kararın) uygulanmasında sorunlarla karşılaşmaktadır. Çünkü uygulama başkalarını etkilemeyi gerektirmektedir. Organizasyon şemalarına bakarak, organizasyondaki güç merkezlerini (power centers) görmek de mümkün değildir. Bu şemalar ancak gücün bir şeklini, otoriteyi göstermektedir. Kısaca, organizasyonlar nasıl tanımlanırsa tanımlanan, sonuç itibarıyla he organizasyon bir politik yapıdır. Dolayısıyla bu yapıda yer alan herkes bir etkileme süreci içindedir. Organizasyon mensuplarının başarısı da, etkileme sürecindeki başarılarına bağlıdır.

46.2. Güç, Kuvvet, Otorite ve Etkileme: Güç (power) nedir? Bertrand Russell'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel (relational) bir kavramdır. Yani güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

Güç alanı (domain of power) kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu (scope of power) ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkiley-

vardır, ve astlar için bu talimata uymamak yasal değildir.

H. Fayol ise otoriteyi "emir verme ve itaat bekleme hakkı" olarak tanımlamıştır.

Otorite, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. O mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite formal otoritedir.

Bernard'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarını, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir. Haberleşme ile otoriteyi ilişkilendiren bu görüşe göre, bir yönetici ancak, astları, kendisinin verdiği emirleri (mesajları) kabul edip gereğini yapıyorlarsa, otorite sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından bu hak verilmiş bile olsa, bunun uygulamaya konulabilmesi astlarının kabulüne bağlıdır.

Görüleceği üzere, otorite, ancak bir güç şeklidir. Formal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir. Veya daha genel bir deyişle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır.

Bazan, bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi "informal otorite" veya "gayri-resmi otorite" olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, bu kavramla daha çok kişinin şahsına bağlı kaynakları kullanması (bilgisi, tecrübesi vs.) ifade edilmektedir. Dolayısıyla informal otorite ile güç kavramı eş anlamlı değildir.

Kuvvet (force) nedir? Kuvveti, gücün uygulanmış

şekli olarak tanımlamak mümkündür. Aralarındaki en önemli fark şudur: Güç'de, yöneticinin talimatına riayet edilmektedir. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvetde, B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de, gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.

46.3. Güç Kaynakları:Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre yöneticinin (veya önderin) gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır.

643.1. Zorlayıcı güç (coerceive power): Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fizik güç kullanımdan, silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir.

643.2. Yasal güç (legitimate power): Bu güç kaynağı, izleyicilerin önderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahibolduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyonlardaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri sözkonusudur, (yaşlıların sözünün dinlenmesi, gibi).

643.3. Odüllendirme gücü (reward power): Eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ucret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır.

643.4. Benzeşim gücü ve karizmatik güç (referent power): Bu güç kaynağı doğrudan önderin kişiliği ile ilgilidir. Onderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.

643.5. Uzmanlık gücü (expertise power): Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahibolduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir.

46.4. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri ve Politika: Örgütsel davranış konusunda, organizasyonlara hangi gözle bakılırsa bakılsın, hangi anlam verilirse verilsin, sonuç itibariyle her organizasyon politik bir yapıdır (Zaleznik). Başka bir deyişle organizasyon adı verilen yapı içinde kişiler (örgüt üyeleri) çeşitli yol ve metodlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek çabası içindedirler. İşte örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturmaktadır. Örgüt içi politikanın "iyi" veya "kötü"

bir olay olarak değerklenmesi ayrı şeydir; bunun örgüt içinde oluşan önemli bir sosyal ve davranışsal olay olarak değerklenmesi başka bir şeydir.

Örgütsel politika, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik vs.) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hakim kılmak için, sahiboldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.

Ayrıca, "örgüt içinde en kısa yoldan ilerleyebilmek için gerekeni yapma" da bazan örgüt içi politika olarak tanımladığı gibi, bazan "... örgüt üyelerinin yetenek ve performanslarına ek olarak mesleki gelişmelerini hızlandırmak ve örgüt içinde daha fazla güç kazanmak için gösterdikleri davranışlar demeti" olarak da tanımlanmaktadır.

Yöneticiler güçlerini daha fazla arttırmak ve örgüt içi politikada daha başarılı olabilmek için çok çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Bu yollar ve bunların etkinlikleri çeşitli yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Biz burada örnek olarak sadece Dubrin'e göre yöneticilerin güçlerini arttırmak üzere kullandıkları başlıca yolları ele alacağız.

DuBrin'e göre yöneticilerin güçlerini arttırmak için kullandıkları başlıca yollar şunlardır:

- a. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri (koalisyonlar) kurmak,
- b. Benimse ve parçala.
- c. Parçala (böl) ve yönet.
- d. Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu.

- e. Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek.
- f. Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek.
- g. Fabianizm-kesin olarak herhangi bir tarafa bağlanmaktan kaçınma.
- h. Kademe mademe ve sonuç alarak ilerleme.
- ı. Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu.
- j. Onerileri dikkatli ve tedbirli olarak değerlemek.

İzlenen her yolun organizasyon açısından fonksiyonel (organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardım eden) veya disfonksiyonel (organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini önleyen, organizasyonu amaçlarından uzaklaştıran) sonuçlar yaratıp yaratmadığı önemlidir.

Bu açıklamalardan sonra en önemli sonuçlardan birisi, yöneticilerin sahib oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir. Ayrıca, belirli kademelerde ve işlerde ne tür bir güç kaynağının etkin olduğunu araştırmak, başarılı yöneticilerin hangi güç kaynaklarını nasıl kullandıklarını belirlemek, çeşitli güç arttırmaya yönelik davranışların organizasyonun etkinliğini nasıl etkilediklerini görmek ve gücün bazı yöneticiler tarafından neden ve nasıl kötüye kullanıldığını anlamak bu açıklamalardan çıkarılabilecek diğer önemli sonuçlardandır. Son olarak, hiç bir yöneticinin organizasyon üyelerinin güç arttırmaya yönelik davranışlarını hiçbir zaman tam olarak ortadan kaldırmaya muktedir olamayacağı da bir gerçektir, (T.Koçel, op. cit., s.241-252).

4.7. Yöneticilik-Onderlik:

47.1. Yönetici ve Onder: Yönetici ve önder kavramları birbirine çok yakın olmakla beraber aralarında

fark vardır. Yöneticilerin önder niteliklerine sahip olmalarını beklememiz, bizi önderlik konusunu incelemeye sevk etmektedir..

Hem yönetim işinin hem önderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. Yönetici başkalarını (astlarını) etkileyerek belirli amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevkeden kişidir. Dolayısıyla hem yöneticilik hem önderlik bir grup işidir. Ancak yönetici ile önderi ayıran en önemli fark, grubu etkilerken kullandıkları güç'te toplanmaktadır. Önder grubu etkileyen ve peşinden sürükleyen kişidir. Yönetici kendisine verilen yasal gücü, yani formal yetkisini kullanırken, önder böyle bir yetkiye sahip değildir. Önder de kendi kişisel özelliklerinden gelen gücünü kullanarak grubu etkilemektedir.

Önderlik olayı, önder, izleyiciler ve içinde bulunulan koşullardan oluşan karmaşık bir olay olarak karşımıza çıkar.

Önderlik=f (Önder, izleyiciler, Şartlar)

Bu nedenle önderlik olayını anlamağa çalışırken önderin şahsı ve özellikleri yanında, onu izleyen grup üyelerinin bekleyiş ve özellikleri ve içinde bulunan şartları hep birlikte dikkate almak gerekir.

47.2 Etkileme ve Güç Kaynakları: Etkileme olayı yöneticilik ve önderliğin temelidir. Etkilemeyi kısaca bir kişinin başka bir kişinin istekleri doğrultusunda davranması olarak tanımlayabiliriz. Astları yöneticinin istekleri doğrultusunda davranıyorsa, veya bir grup önderin gösterdiği yönde davranış gösteriyorsa etkileme vardır denebilir. Bir kişi başka birisini nasıl etkiler? Bir kişinin başka bir kişiyi etkileyebilmesi için çeşitli

kaynaklardan elde ettiği gücünü kullanması gerekir. Etkilemede sözkonusu olabilecek başlıca güç kaynakları şunlardır:

a. Zorlayıcı güç: Bu, grup üyelerini belirli yönlerde davranışa sevk etmek için maddî ve manevî olarak zorlamayı ifade eder.

b. Kişisel özgürlüklerden gelen karizmatik güç: Grup üyeleri üzerinde sevgi ve saygı uyandırmak, güven yaratmak onlar için çekici olmak gibi unsurlardan oluşan karizmatik güç etkilemede kullanılabilecek bir diğer güç kaynağıdır.

c. Yasal güç: Yasal güç, grup üyelerinin yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri sözkonusudur. Yasal güç yöneticiye verilen formal yetkiyi ifade eder.

d. Uzmanlık gücü: Bu güç kaynağı sahip olunan bilgi ve tecrübe ile ilgilidir.

e. Ödüllendirme gücü: Burada, önder veya yönetici durumunda olan kişinin grup üyelerini ödüllendirebilmesi sözkonusudur.

Önder ile yönetici arasındaki en önemli fark, etkilemede kullandıkları güç kaynağında görülmektedir. Sadece yönetici durumunda olan kişi esas itibarıyla yasal güç kaynağını kullanarak grup üyelerini etkilemektedir. Önder ise büyük ölçüde karizmatik güç kaynağı ile uzmanlık gücünü kullanarak grup üyelerini etkilemektedir.

İşte önder nitelikli yönetici görmek istememizin anlamı buradadır. Yöneticilerimiz gruplarını (astlarını) etkilerken sadece formal yetkilerini değil, fakat büyük ölçüde diğer güç kaynaklarını kullansınlar.

Yani formal yetkilerini en son hissettirsinler. Bunu yapabildikleri ölçüde nitelikli yönetici olacaklardır.

47.3. Etkin Önderlik İlkeleri: Önderlerin grup üyelerini etkilerken gösterebilecekleri davranışlara ışık tutacak çeşitli ilkeler geliştirmek mümkündür. Bunlardan başlıcaları şunlardır:

- 1.Amacı açık-seçik hale getirmek
- 2.Grup üyeleri nezdinde saygı ve sevgi yaratmak
- 3.Grup üyelerinin ihtiyaçlarına cevap vermek
- 4.İnsanlarla rahat çalışabilmek
- 5.Motivasyona sahip olmak
- 6.İyi beşerî ilişkilere sahip olmak
- 7.Grup üyelerine şevk ve ilham vermek
- 8.Sonuç elde etmek

İyi Önderlik=İyi Beşerî İlişkiler

Böylece önder, bir orkestra şefi gibi, grup üyelerini uyumlu ve ahenkli bir biçimde belirli amaçlar doğrultusuna sevkedecektir. Bunu yaparken büyük ölçüde kendi kişisel özelliklerini kullanacak ve birlikte çalışmaktan zevk ve ilham alınır bir kişi olacaktır.

4.8. Çatışma:

Çatışma olayı, örgüt içindeki huzursuzluk, gerginlik ve kararsızlıkları açık veya gizli karşı koymaları, olumsuz ve duygusal tutum ve davranışları kapsayan dinamik bir süreçtir. Çatışma, bireyin, grubun veya örgütün belirli bir sorununun çözümü veya bir gereksinimin karşılanması sırasında iki veya daha fazla alternatifin doğması ve bunlardan biri üzerinde karar vermekte güçlük çekilmesi durumunda ortaya çıkar.

Bir çatışmanın her zaman için olumsuz sonuçlar doğuran ve engellenmesi gereken bir olay olduğu düşünülmemelidir. Çatışmalar, birey ve örgüt açısından olumlu ve yapıcı

etkiler de doğurabilir ve özellikle uzun dönemde örgütsel dengeyi sağlayıcı ve anlaşmazlıkları azaltıcı baskılar yaratabilirler. Ayrıca, çatışmanın tüm örgüt üyelerini tatmin edici bir biçimde çözümlenmesi için harcanan çaba, daha sağlam işbirliği ve daha düzenli ilişkiler sisteminin kurulmasına olanak sağlar.

Ancak, uzun dönemdeki yararların beklentisi içinde kısa dönemdeki olumsuz ve yıkıcı etkilerin görmemezlikten gelinmesi ve çözümün ertelenmemesi gerekir. Böyle bir tutum, ilerde giderilmesi çok daha güç olacak ciddi sorunların kalıcı bir nitelik kazanmasına yol açabilir.

Çatışma olayı ortaya çıktığında ilgili taraflar, gürur ve saygınlıklarını korumak, başarısızlığı azaltmak, üzerlerindeki baskıyı hafifletmek ve davranışlarını haklı göstermek üzere kendilerini savunmaya yönelik bazı tutum ve davranışlar içine girmektedirler. Sorunlardan kaçış, görmemezlikten gelme, ilgilenmeme, suçu dış etkenlere bağlama, başkalarına yansıtma, unutma ve benzeri bu tür davranışlar ilgili kişiyi geçici de olsa rahatlatabilir. Ancak çatışmayı çözmez ve büyük bir olasılıkla sorunların derinleşmesine yol açabilir. Bu nedenle en akılcı davranış, çatışmanın gerçek anlamda çözülmesi yönünde çaba göstermektir.

Bir çatışmanın çözülebilmesi, herşeyden önce sorun doğuran nedenlerin ortadan kaldırılmasını gerektirir. Bu amaçla yararlanılabilecek en uygun yaklaşım ilgili tarafların karşılıklı görüşmelerinin sağlanmasıdır. Taraflar, karşılıklı ödünlerde bulunarak veya pazarlık ederek ortak noktalarda anlaşmaya varabilirler. Taraflardan birinin diğerini ikna ederek görüşünü kabul ettirmesi de söz konusu olabilir. Tüm bunların başarısız kalması durumunda da tarafların mevcut amaçlarını bırakarak yeni bir ortak amaç üzerinde anlaşmalarının sağlanmasıyla çatışma çözümlenir. (55).

(55) I.S. Barutçugil, op.cit., s.97-98.

V YONETICI VE PERSONEL ILIŞKILERI

Yönetici ve Personel ilişkilerinde karşılıklı psikolojik durumun olumlu ve olumsuz etkileri söz konusudur. Bu yüzden, yönetici ve personel ilişkilerinde yaklaşımımız "yönetim psikolojisi" yönünden olacaktır. Yönetim psikolojisi çeşitli bilim adamları tarafından ele alınmış ve etraflıca incelenmiştir. Konu üzerinde araştırmalarda bulunmuş bazı bilim adamlarının görüşleri kısaca aşağıda ele alınmıştır.

5.1. Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı:

Taylor, incelemelerinde sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun iki zararlı sonucu olmaktaydı:

- a. İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketlerde bulunuyor, bu nedenle de, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyor. Basit yapılabilecek işleri, daha uygun olmayan bir şekilde yaparak çabuk yoruluyor, (bu durum kötü planlamadan kaynaklanıyor).
- b. Gerekli hareketlerin yanısıra gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekte.

Taylor'un incelediği işler, rutin işlerdir. İnsanların işte harcadıkları zamanı ve boş zamanı kontrol etmek gerekli. Kişi sürekli aynı işi yaparken kötü planlama nedeniyle zaman kaybına neden olmakta.

Bu nedenle:

1. İş iyi planlanmalı
2. İşgörenler özendirilmeli
3. İş tanımlaması yapmak ve uygulamak gerekli.

Kısaca, Taylor işgörenler üzerinde durmuştur.

5.2. Henri Fayol'un Çalışmaları:

Fayol, üst kademe yöneticilerinin planlanmasına ilişkin çalışmalar yapıyor.

Planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim işlevinden söz ediyor.

Fayol; insan psikolojisi, insan davranışı, insanlar-arası ilişkiler üzerinde, hemen hemen hiç durmamış; tıpkı Taylor gibi örgütlerin etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur.

Fayol'e göre, -insanlar tembel, -iş yapmaktan kaçmanın yollarını arar. Bu nedenle, katı ve müsanahasız bir disiplin ve ceza sistemine gerek vardır. Her yapılan iş olası gözetilip, kontrol edilmelidir. O'na göre insanlar sorumluluktan kaçmayı tercih ederler.

- işin tanımlanması yapılmalı,
- iş emirleri, emirle birlikte işin yetki ve sorumluluklarının ona verilmesi, yönetimde merkezkaçı gidilmesi.
- iş ya da örgüt planlanmalı
- elemanlar belirlenmeli
- örgütlenmeli
- işi bizzat sınırları ile tanımlayıp emir ve komutayı ona vermeli.

5.3. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları:

Hawthorne araştırmalarının amacı, işin fiziksel

koşullarında değişiklik yaparak işgörenin verimliliğini arttırmaya yöneliktir (işyerinin özellikleri). Bunlar;
aydınlatma
sıcaklık
işyerinin genişliği
ve diğer fiziki girdilerdir.

Yapılan araştırmalar, teknik ve fiziksel koşullarda değişiklik olmadığı halde oluşan verimlilik artışının nedenini insanlararası ilişki ve davranışların (psikolojik) sonucunda oluştuğunu gördüler.

İş verimini etkileyen unsurlar, insanın psikolojik durumundan kaynaklanıyor. Normal koşullardaki sıcaklığa karşın uygun olmayan yerde daha fazla verimli olunması gibi. Bunun nedeni;

- a. Özel itibar duygusuna (hissine) kapılma, önem verilme,
- b. Grup yarışması
- c. Kaynaşma-yardımlaşma, hedefe ulaşma gayretini arttırıyor.

İnsan artık tembel değil, -iş yerindeki değişiklik ve kendisine değer verilmesi onu çalışkan kılıyor.

Sadece fiziksel koşulların değiştirilmesinin verim üzerindeki etkisi fazla değil. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu kabul edilmesi ve ona hissettirilmesi verimi daha da fazla arttırıyor. Böylece, grup dinamiğinin önemli bir etken olduğu belirleniyor.

5.4. Douglas McGregor ve X ve Y Kuramları:

McGregor, önce klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha

sonra da, bu kuramı şiddetle eleştirerek Y Kuramının (insansal ilişkiler kuramı) ilkelerini ortaya atmıştır.

X Kuramının Varsayımları:

1. İnsan çalışmayı sevmez
2. Sorumluluk almayı sevmez, sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi sever, yaratıcı değil
3. İşletmenin çıkarlarını düşünmez (bencillik)
4. Gelişmeye, yeniliğe karşı direnir
5. Yapısı şartlanmaya uygundur
6. Disiplin kontrol altında tutulmalıdır

Bu kuram, insanın duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmektedir.

İnsan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır.

Y Kuramı'nın "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" varsayımları:

1. Ortalama işten nefret etmez. İş bir başarı tatmin kaynağıdır.
2. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
3. Amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
4. Sorumluluktan kaçmaz onu aramayı da öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır.

6. Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Böylece örgütlerde insansal ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmıştır.

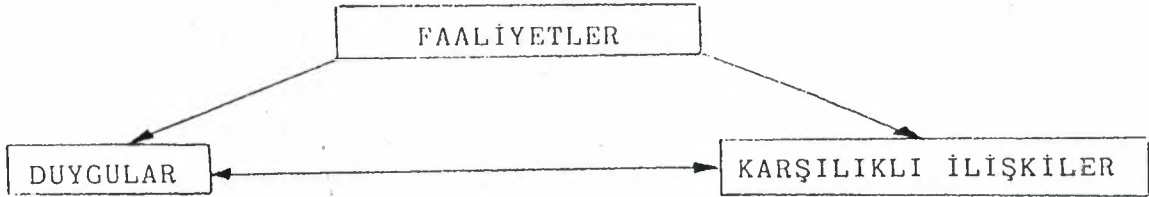
5.5. George C. Homans ve İnsan Grubu Yaklaşımı:

Homans'ın sosyal modelinde üç öge vardır.

- Bunlar: -faaliyetler
-karşılıklı ilişkiler
-duygulardır.

Faaliyetler; karşılıklı ilişkileri, karşılıklı ilişkiler; duyguları oluşturur.

Yönetici aynı mekanda bulunmuyor ve yaptırımsal (normatif) kararlar alıyor ise bir baskı oluşur, astlar arasında. Biçimsel olmayan örgüt güçlü ise, biçimsel örgütün onunla bütünleşmesi gerekir.



İnsanlar, iş gereği olarak birbirleriyle ilişkilere başladıkları zaman, karşılıklı bir duygusal ilişki süreci de başlar. Karşılıklı ilişkiler arttığı sürece birbirlerini daha iyi tanıma, anlama ve olumlu duyguların gelişmesi söz konusu olur. Duygu ne kadar olumlu olursa insanların birbirleriyle ilişki kurma çabalarında o ölçüde artacaktır. Bu üç öge arasındaki karşılıklı

etkileşim süreci bir dengeye varıncaya kadar surecektir. Bir grup birliği ve davranış birliği oluşturulacaktır.

Biçimsel olmayan örgüt ile biçimsel örgüt amaçlarının ortak çıkarları olduğu anlaşılırsa, örgütü yaşatmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için güçlü bir işbirliği oluşur.

5.6. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı:

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır. Kişinin sorumluluk alanının arttırılması, onu daha olgunlaştırmada, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı etkinliklerde bulunma olanağı vermektedir.

Argyris'e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur:

1. Kişi pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma geçecektir.
2. Başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, nisbi bir bağımsızlığa kavuşacaktır.
3. Sınırlı birkaç davranıştan, birçok türde davranışlara yönelecektir.
4. Hastgele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir.
5. Şimdiki zamanla ilgili davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan, daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacaktır.
6. Kendisini başkalarından aşağı görme hali (bir işi başarmada) ortadan kalkacak, başkalarına eşit ya da daha üst düzeylere gelecektir.

7. Kendi kendisi tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendisini tanıyacak ve davranışlarını kontrol altına alabilecektir.

Bireylerin aldıkları kültürleri ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Çok az kimse tam bir olgunluğa erişebilmektedir (Argyris'e göre).

Verimliliği arttırmak için,

-Statüyü arttırmalı

-Statüyü değiştirmeden karar verme serbestliği verilmelidir. Bunların birlikte verilmesi olgunlaşmaya yol açar. Olgunlaşmanın yararlı olması için, örgütün amacı ile kişinin amacı bütünleşmelidir. Kişi kendine zarar gelmedikçe örgüte zararlı davranışlarda bulunabilir. Olgunlaşma beraberinde öğrenmeyi de getirir.

Örgüt, olgunlaşmayı kolaylaştırmalı, engel olmamalıdır.

Bir çok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır.

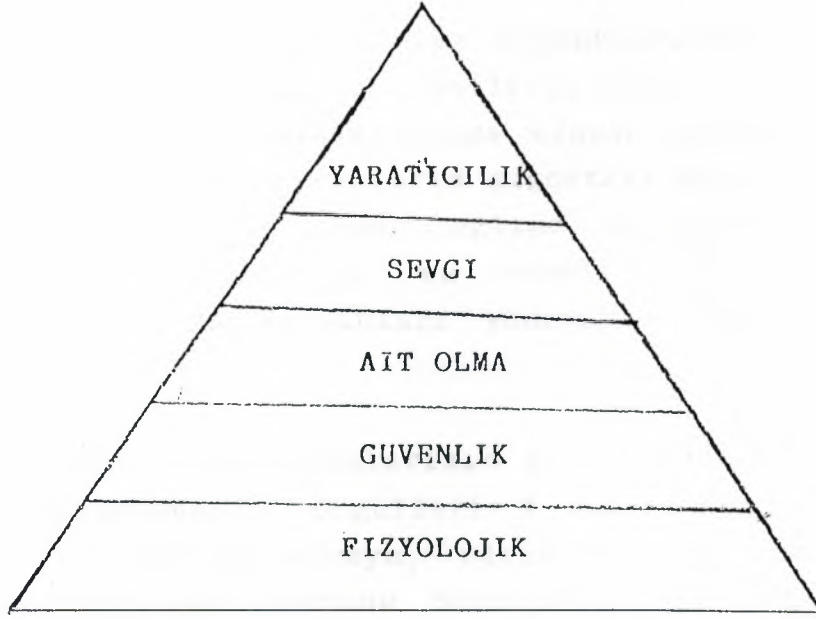
5.7. Güdüleme ve Hijyen Kuramı:

İlk kez güdüleme Abraham Maslow tarafından incelenmiştir. A. Maslow, insanların sosyal ve psikolojik bir varlık olarak, bir takım gereksinimleri bulunduğunu ve onların bu gereksinimleri tatmin etmek zorunda olduklarını görmüştür. Maslow'a göre bu gereksinimler beş adettir.

Bunlar: 1. Fizyolojik: Kişinin yaşamını sürdürmesi

için gerekli,

2. Güvenlik: Fizyolojik gereksinimlerini sürekli kılacak,
3. Bir gruba ait olma: Sosyal nitelik,
4. Sevgi:
5. Yaratıcılık: Kendisini büyük topluluklara ettirmesi ile ilgili.



Hijyen kuramı ise, güdüleme konusuna özendirme araçları bakımından yaklaşmayı öngörmektedir.

Hijyen, çalışanların her türlü gereksinimlerini doyurarak onları örgüt içinde tutma ve örgütün yaşamasını tehlikeye düşürmeme anlamındadır.

Herzberg ve arkadaşlarına göre; insanları iş yapmaya özendirmek ve verimlerini arttırmak için onların çeşitli gereksinimlerini doyurmalıdır. Gereksinimleri doyuracak özendirme araçları:

1. Ucretleri arttırma olanakları
2. Terfi ettirme

3. İşi başarılı kılacak önlemler alma
4. İşi takdir etme
5. İnsanların iş yapma yetki ve sorumluluklarını genişletmedir.

5.8. Rensis Likert ve Yönetim Sistemleri:

Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. yollarla kolayca kapatılabilirdiği halde, insan kaynaklarında oluşan kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir, yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır. Örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır. Bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir.

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları, örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen etkenleri yerine güdüleyici etkenleri doyurmaya yönelmiştir.

Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerini 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır.

Bu sistemler şunlardır:

Sistem 1: -Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni yok.

-Kararların, büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir.

-Astlara daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta, fırsat düştükçe

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM ANABİLİM DALI

YONETİM VE ORGANİZASYON
BİÇİMLERİ BAKIMINDAN OTEL İŞLETMELERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

ln4~

H.Hüseyin BİNDAL

İSTANBUL-1991



•• 9. Ct
•• 1...0.III... ••



I Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ !

I. OTEL (1-13)

1.1. Tanım	1
1.2. özellikleri	4
1.3. Büyüklüğüne göre sınıflama	6
1.4. Büyük ve Küçük Otelin Üstünlük ve Sakıncaları	8
14. 1. Büyük Otelin üstünlükleri	8
14. 2. Büyük Otelin Sakıncaları	10
14.3. Küçük Otellerin Üstünlük ve Sakıncaları	11

II. YÖNETİM (14-21)

2.1. Tanım	14
2.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı	16
22.1. Büyük Otel İşletmelerinin Yönetim Bakımından üstünlükleri	17
2.3. Merkezci ve Merkezci Olmayan Yönetim	17
2.4. Yöneticinin özellikleri	21

III. YÖNETİM FONKSİYONLARI (29-50)

3. 1. Yönetim Sürecinin Nitelikleri	29
3. 2. Yönetim Sürecinin Özellikleri	32
3. 3. Yönetim Sürecinin Kapsam ve Evreleri	34
33.1. Planlama Süreci	35
331.1. Planlama Nitelikleri	36
331.2. Planlamanın Başlıca Evreleri	36
331.3. Planın Yararları ve Sakıncaları	37
33.2. Organizasyon Süreci	39
33.3. Emir-Komuta (Yürütme) Evresi	42
33.4. Koordinasyon	44



33.5.	Kontrol	47
33.6.	Eğitim	49
3.4.	Anket Çalışmalarına Göre Değerlendirme (Büyük ve Küçük Otel Karşılaştırması)	50

IV. ORGANİZASYON (60-98)

4.1.	Otel Organizasyonunun Temel Elemanları	60
41.1.	Amaç	60
41.2.	Emek	61
41.3.	Araçlar	61
4.2.	Otel Organizasyonu Yapılırken Gözönünde Tutulacak Hususlar	62
4.3.	Otel Organizasyonunun Kurulması ve Or- ganizasyon Tipleri	66
43.1.	Amaç	66
43.2.	Fonksiyonların (Görevlerin) Saptanması ..	66
43.3.	Fonksiyonların Sınıflandırılması	73
4.4.	Enformal Organizasyon	82
4.5.	Haberleşme	86
4.6.	Yönetimde Otorite, Güç ve Etkileme	88
46.1.	Yönetici Açısından önemi	88
46.2.	Güç, Kuvvet, Otorite ve Etkileme	89
46.3.	Güç Kaynakları	92
46.4.	Örgüt İçi Güç Mücadeleleri ve Politika ..	93
4.7.	Yöneticilik-Önderlik	95
47.1.	Yönetici ve Önder	95
47.2.	Etkileme ve Güç Kaynakları	96
47.3.	Etkin önderlik İlkeleri	97a
4.8.	Çatışma	97a

V. YÖNETİCİ VE PERSONEL İLİŞKİLERİ (96-110)

5.1.	Frederic W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı	99
5.2.	Henri Fayol'un Çalışmaları	100

5.3. Elton Mayo ve Hawthorne	
Araştırmaları	100
5.4. Douglas McGregor ve X ve Y Kuramları	101
5.5. George C.Homans ve insan Grubu	
Yaklaşımı	103
5.6. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı	104
5.7. Güdöleme ve Hijyen Kuramı	105
5.8. Rensis Likert ve Yönetim Sistemleri	107
5.9. Anket çalışmalarına göre değerlendirme ..	111

SONUÇ	117
-------	-----

KAYNAKLAR.	123
-----------------	-----

EKLER I/II	
------------	--

GİRİŞ

Ülkemiz turizm sektörü ile ilgili teşkilatlanmaya 1934 yılından itibaren başlamış ve konu 1950'li yıllarda Bakanlık seviyesinde ele alınmış bulunmaktadır. Özellikle planlı dönemde Turizm sektörünün gelişmesi ile ilgili tedbirler alınmaya gayret edilmiştir.

1980'li yıllara kadar yatak kapasitesinin yetersizliği turizm sektörünün ana sorunlarından biri olma özelliğini muhafaza etmiştir, ancak 1980'li yıllarda hızla artan yatak sayımız turizmde mevcut fiziki yetersizliklere ilave birtakım eksikliklerin bulunduğu ortaya çıkartmıştır. Bugün Türk turizm sorunları arasında en az "nitelikli yatak" kadar önemli "nitelikli eleman" sorunu mevcuttur. İşletmecilik yani en uygun hizmet paketinin oluşturulması bakımından nitelikli eleman ihtiyacının önemi oldukça açıktır.

Mevcut üst yapı yatırımları ve özellikle otel açısından bedirli noktaya ulaşan ülkemiz artık puzarlu makyak kaynaklı sorunlarla karşı karşıya kalmış durumdadır. Son yıllarda, gerçekleşen düşük doluluk oranları ve fiyatlama, sadece yatak kapasitesini arttırmanın yeterli olmadığı sonucunu her yıl biraz daha anlaşılır bir şekilde ifade etmektedir.

Türkiye özel sermaye birikimi bakımından büyük ölçekli yatırımları yapabilme şansını, uygulanan belki de en aşırı teşviklerle yakalamış bulunmaktadır. Bu durum, turizm sektöründe 1980'li yıllarda gelişmenin özel gayretlerle olduğunu göstermektedir. Yani sektöre oldukça iyi kolaylıklar sağlamıştır. Ancak, genel olarak bakıldığında yine de küçük ölçekli işletmelerin ağırlığı devam etmektedir.

İşletme ölçeğinin büyümesi ile birlikte hızlanan profesyonel yönetim ve vasıflı işgücü ihtiyacı, iki yönlü olarak, hem işgücünün kendisi hem de işletmeler bakımından önemlidir. Şöyleki, işletmeler aradıkları özelliklere sahip personelin bulunup bulunmadığı ve ücreti ile ilgilenirken, işgücü yani personel; iş aleminin kendisine yeteneklerini kullanma fırsatı verip vermeyeceğini ve bakışın ne olacağını merak etmektedir.

Özellikle bu noktalardan hareket etmek suretiyle, yönetim ve organizasyon biçimleri bakımından otel işletmelerini değerlendirmek amacıyla yapmaya gayret ettiğimiz bu çalışma, belirtilen konu ile ilgili olarak otellere ve özellikle küçük-büyük otel karşılaştırmasına yöneliktir.

Bu amaçla oluşturulan bölümlerden birincisinde; otel işletmeleri tanımlanarak özellikleri anlatılmış, büyük ve küçük otellerin üstünlük ve sakıncalarına değinilmiştir.

İkinci bölümde yönetim ve yönetim bakımından önemli olarak kabul ettiğimiz konular ele alınarak otel işletmelerinde yönetim kavramı üzerinde durulmuştur.

Yönetim sürecinin nitelikleri, özellikleri ve evrelerinin ele alındığı üçüncü bölümde yönetim fonksiyonları ayrı ayrı incelenmiş ve bu konu ile ilgili olarak uygulanan anketin sonuçları ifade edilmiştir.

Organizasyon konusunun genel olarak ele alındığı dördüncü bölümde, otel organizasyonu üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş ve bu konu ile ilgili olabilecek teorik alt başlıklar incelenmiştir.

Yönetici ve personel ilişkileri' nin ele alındığı bölümde bu konudaki teorik bilgiler verilerek bu bilgilerin yardımıyla uygulanan anketin sonuçları yorumlanmaya gayret edilmiştir.

Uygulanan anket formu yüzyüze görüşme ile doldurulmuş ve soruların büyük bir çoğunluğuna cevap alınmamıştır. Özellikle departman yöneticisi veya üst yönetici seviyesinde şahıslara yönelik olan bu uygulama sonucunda elde ettiğimiz bilgiler, konu ile ilgili teorik bilgiler yardımıyla yorumlanmaya gayret edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında oteller yatak kapasitesi ölçüsüyle büyük ve küçük olarak ele alınmış, uygulama ve değerlendirme bu ayrıma göre yapılmıştır.

I. OTEL

1.1. Otel Tanımları

Bu çalışmada "Yönetim ve Organizasyon Biçimleri Bakımından Küçük ve Büyük Otel İşletmeleri" karşılaştırılacak tır. Bunu yapmadan önce otel nedir sorusunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu konu da, gerek yasa düzenleyiciler (yapıcılar) olsun gerekse ilgili uzman ve kuruluşlar olsun tek bir "otel" tanımı üzerinde anlaşılamamışlardır. Her biri kendi açısından tanımlama yolunu seçmiştir. Bizde, sadece bir tanımla yetinmeyip, bu tanımlardan olabildiğince yararlanmaya çalışacağız. Eksiksiz bir tek tanımla oteli tanımlamak oldukça güçtür. Her bir tanımın bir eksik yönü olabileceğinden, birkaç tanımı birlikte ele almak gerekmektedir. Bu eksikliği giderebilmek amacıyla, birkaç tanımı birlikte ele almak uygun olacaktır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

"Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir"(1).

Orhan Sezgin'e göre; "otel, insanların konaklama, beslenme ve sair ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir"(2).

(1) Turizm Yatırım ve İşlet.Nit. Yönetmeliği, madde 67. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasına göre Bakanlar Kurulunca 14.10.1983'te kararlaştırılmıştır.

(2) Orhan Sezgin, Modern Otel Yönetimi, İstanbul 1970, s. 3.

Prof.Dr. S. Medlik'e göre; "otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, öngörülen bir tutarı ödemeye gücü yeter, i s t e k l i ve kabul edebilecek görünümde olan yolcuya; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme-
d i r ! " (3) .

Prof. Dr. W. Hunziker'e göre; "otel, yer yabancıları olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci p l a n d a yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir".

Amerikan literatüründe "otel, uygun bir yer bulundu-u takdirde, kabul edilmiş olan müşterilerin hiçbir özel angajman yapılmaksızın, konakladıkları sürece bir ücret karşılığında yatmak, yemek, bagaj ve bunlar gibi hizmetlerin görü l d ü ğ ü ve b i n 3 , y a k e n d i geçici evleri gibi ihtimam gösterdikleri yerdir".

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanı n a göre, "otel yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutat olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekkül-
d ü r " (4) .

H. Olalı'ya göre "otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir"(5).

(3) Dr. Yılmaz BenLigiray, Otel İşletmelerinde Kur Planlaması ve İ r l i y e t Kontrolü, Eskişehir, 1977, s.10

(4) Hasan Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, İzmir, 1973,s.19.

(5) İbid.

Bu yapılan tanımlardan, otel denilince nasıl bir kuruluş düşünülebileceği ortaya çıkmış olsa pa, 1952 yılında otel Sahipleri Uluslararası Birliği (UIP!l) tarafından hazırlanan proje, otel kelimesinin. her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip teşekküller için kullanılmasını kabul etmiştir (6).

"Otel :

- 1- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına verebilecek nitelikte olmalıdır.
- 2- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- 3- Misafirlerle ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- 4- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uygun eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- 5- Hiç bir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- 6- Onun yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak uygun olarak yerleştirilniş banyo, lavabo v~ tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- 7- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap vermelidir.
- 8- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır".

Verilen bu tanımlar ve koşullar en az özellikleri içermektedir. Gelişen otel işletmeciliği ile birlikte etkinlik alanları daha da genişlemektedir. Örneğin, konferans salonları, yüzme havuzları, anı eşyası satan dükkanlar vb. gibi etkinlikler bunlardandır.

Bu nedenle, tanımlar yetersiz kalmakla birlikte otel denilince akla ne geleceği hakkında bilgi vermektedirler.

1.2. Özellikleri

Otellerin işletmecilik açısından özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1-Otellerde üretilen gayrimaddi nitelik taşıyan hizmetler ve yiyecek-içeceklerin satışı için müşterilerin işyerine gelmeleri gerekir. Öteki endüstrilerde olduğu gibi üretilen malların dağıtım kanallarından yararlanılarak satılma olanağı yoktur.

2- Müşterilere sağlanan hizmetin başka yere taşıma olanağı olmadığı gibi stok da edilemez. Bu durum üretilen yiyecekler için de farklı değildir. Yiyecekler en kısa zamanda tüketilme zorunluluğundadır. Stok yapılma olanağı yok gibidir.

3- Hazırlanan yemekler büyük çeşitlilik gösterir. Hatta aynı gün içinde hazırlanan yemek türlerinin sayısı bile az değildir.

4- Yapılan her bir hizmetin fiyat ve hacmi genellikle standart maliyetinin saptanması için yapılan teknik çalışmaları haklı çıkarmaz.

5- Bir üretim süreci, bir saatten az bir zaman

içinde tamamlanır. Seçim olanakları çoktur ve sık sık değişen müşteri talepleri tatmin olunmalıdır. Talebin yerine getirilmesi belirli bir zaman içinde tutarlılık göstermez. Yani talebin çok olduğu zamanlarda fonksiyonlar daha hızlı görülmek zorunda olduğundan prodüktivite artar, fakat kalite düşebilir.

6- Otel işletmeciliği büyük ölçüde insan emegine dayanır. Öteki endüstri dallarında otomatikleşme ve makineleşmeye gidilerek üretim arttırılabilir ve personelin sosyal sorunlarından doğan problemler azaltılabilirken, otel işletmeciliğinde esas, konuk ağırlama olduğundan ve şahsi hizmet beklenildiğinden bir noktadan sonra personel sayısını azaltma olanağı bulunmamaktadır.

7- otel işletmeciliğinde, varlığın % 85-90'ını sabit değerler, % 10-15'ini döner değerler oluşturur. Bu durum sabit bir maliyet olan amortismanların yüksek olmasına neden olmaktadır ve bu gideri karşılayabilmek için belirli bir doluluk yüzdesi ile çalışılmasını gerektirmektedir.

8- otelin 24 saat müşterilerin emrine açık ve hazır olması iyi bir işgücü planlamasını gerektirmektedir.

9- Hizmet stok edilerek talep anında sunulamadığından sabit varlıklardan yeterince yararlanmak için belirli bir doluluk oranı ile çalışılmayı bütün yıla yaymaya çalışılmalıdır.

10- Talep; politik, ekonomik ve iklim koşullarıyla sıkı sıkıya ilişkili olduğundan özellikle mevsim otellerinde talep tahmininde güçlük çekilir (7).

(7) Dr. Yılmaz Benligiray, op.cit., s.12-13.

11- Turizm endüstrisinde çalışan tüm işletmeler, turizm hizmetlerinin niteliği gereği birbirleriyle uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunma zorunluluğunu duyarlar.

12- Otelcilik bir hizmet işletmesidir, satılan daha çok hizmettir.

13- Müşterinin gereksinimlerini ekonomik ve sosyal yönden gideren işletmelerdir.

1.3. Büyüklüğüne Göre Sınıflandırma:

İşletmenin büyüklüğü teşebbüs tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümüdür (8). Üretim araçları, işletmenin faaliyetlerinde direkt veya endirekt kullanılan unsurlar olduğuna göre, bir otelin büyüklüğünü saptamaya olanak verecek ölçüler şunlar olacaktır (9):

a- Otelcilik işletmesine yatırılan sermayenin miktarı,

b- İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı,

c- Oda sayısı,

d- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonları,

e- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere veya satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin hacmi, anlamında gerçek bir organizasyonun sınırları,

f- İşletme ekonomisi,

(8) Suat Keskinoglu, Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, Cilt I, İst., 1961, s.128.

(9) Prof. Hasan Olalı, Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı, İzmir, 1965, s.27.

Bu esaslara göre oteller: Büyük, orta, küçük, çok küçük olmak üzere dört grupta toplanabilir.

Prof. Hasan Olalı'nın Otel büyüklüklerini saptamada kabul ettiği ölçüler şunlardır (10).

a)- Büyük Oteller:

i. Ortalama oda sayısı, 100 ve yukarısı (en az 160 yatak)

ii. Oda başına 1-1 işçi sayısı üzerinde, istihdam hacmi 100 veya daha yukarı seviyede.

iii. Tesiste günün işletmesine göre kullanılan bir maliyet veya yatırılmış kapital miktarı.

iv. Yemek ve balo salonları dışında 500m² der daha fazla müşterek alan.

v. İşletme organizasyonunun gerçekleştirilmiş olması.

b)- Orta ve Küçük Oteller:

Otelcilik endüstrisinde orta ve küçük işletmeler arasında özellikleri nedeniyle kesin bir ayırım yapılamamakla birlikte 50 ile 100 işçi çalıştıran, 10-50 (X) odayı içeren otelleri de küçük işletme olarak kabul etmek olasıdır.

c)- Çok Küçük Oteller:

Bunlar konaklama hizmetini sürekli şekilde iş edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü ancak 2-20 konuğu barındırmaya uygun bulunan işletmelerdir.

(10) Ibid., s.27-38.

(X) Ülkemizde, Turizm Mevzuatı'na göre otel olmak için en az 20 oda gereklidir.

1.4. Büyük ve Küçük Otelin Üstünlük ve Sakıncaları:

1.4.1. Büyük Otelin Üstünlükleri:

T rizm endüstrisinde büyüme ile birlikte sağlanan bazı önemli üstünlüklerin bulunması, günümüzde turizm işletmelerini büyümeye yöneltmektedir. Tek ve küçük bir işletmede ölçek ekonomisi sınırlı kalabilir. Büyüme ile birlikte, önemli yönetim engelleri ortaya çıkmadan, belirli bir noktaya kadar otellerin ölçek ekonomisinden yararlanma olanağı vardır. Ölçekten doğan üstünlükler şunlardır:

1-Finansman Alanında: Büyük işletmeler, küçük olanların ulaşamayacağı düzeyde sermaye kaynaklarını kendi öz kaynaklarından ve dışarıdan sağlayarak biraraya getirebilirler. Turizm alanında büyük işletmelerin kredi sağlayabilmeleri ve uygun finansal olanaklara sahip olmaları genellikle daha kolaydır. Bu durum, gerek işletmenin kuruluş ve inşa aşamasında ve gerekse işletme aşamasında aynı düzeyde söz konusudur. Burada en önemli etken, büyüklüğün sermaye piyasasında ve kamu oyunda yarattığı güvendir. Ayrıca, büyük işletmeler, sağlanan fonların etkin kullanımı için gerekli yönetim bilgi ve becerisine daha fazla sahip bulunmaktadır.

2-Pazarlama Açısından: Yeterli düzeyde tanıtım yapabilme, ürün çeşitlendirme ve büyük grupları ağırlayabilme yeteneğidir. Büyük Turizm işletmeleri etkin bir pazarlama ve satış sistemi kurabilirler, çeşitli mal ve hizmetleri birlikte sunabilirler, daha düşük birim maliyetleri nedeniyle daha esnek bir fiyat politikası uygulayabilirler ve , etkin ve yoğun tanıtım kampanyalarına girişebilirler. Bu işletmeler ayrıca, pazar araştırması yapma ve firma imajı yaratma gibi

yüksek maliyetli pazarlama çabalarına da yürütebilecek malî güce sahip bulunmaktadırlar.

3- Satın Alma Açısından: Büyük işletmeler, merkez-
cil ve örgütlü tedarik politikası nedeniyle maliyetleri
önemli ölçüde düşürürler. Büyük miktarlarda alım yapma-
rı ve finansal güçleri nedeniyle miktar ve peşin ödeme
indirimlerinden yararlanırlar. Doğrudan üreticiden
alım yaparak aracıları ortadan kaldıracılabılırler. Planlı
ve örgütlü bir çaba sonucu tedarik işlemlerinin yanı sıra,
taşıma ve dağıtım işlemlerinde de etkinlik sağlarlar.

4- Yönetim Bakımından: Yönetim giderleri, artan
iş hacmine ve işletme büyüklüğüne doğrudan bağlı olarak
artmaktadır. Ayrıca, büyük işletmeler yüksek nitelikli
yöneticiler ve uzman işgörenler istihdam edebilme
ve bunu sağlayacak çekici ve çalışmaya özendirici
ücret ve personel politikaları izleyebilme olanağına
sahiptirler. Bu işletmeler, ileri planlama, örgütleme,
yöneltme, düzenleştirme ve denetleme teknikleri kullana-
rak başarılı bir yönetimi gerçekleştirebilirler. Ayrıca,
işletme içi eğitim ve yükseltme uygulamaları ile de
çalışanların bağlılığını ve niteliklerini geliştirebilir-
ler.

5- Teknik Açidan: Büyüklük ile birlikte teknik
ekonomilerin de ortaya çıkması beklenebilir. Özellikle,
belirli bir coğrafi dağılım gösteren alt birimlere
sahip bir turizm işletmesinin mutfak, çamaşırhane
ve tamir-bakım atelyesi gibi üretim birimlerini ve
hizmet olanaklarını merkezci bir yapıda örgütlemesi
bu teknik üstünlükleri belirgin bir biçimde ortaya
çıkarcır.

6- Riskin Dağıtılması Bakımından: Büyük işletmeler, farklı kuruluş yerlerinde tesisler inşa ederek, bir tesis içinde farklı satış ve hizmet ünitelerini biraraya getirerek ve ürün farklılaştırmasına giderek riskin azaltılmasına çaba gösterebilirler. Turizm açısından riskli yörelere ve alanlara yatırım yaparken buradan doğabilecek zararları giderecek düzeyde kârlılığa sahip projeleri de birlikte ele alabilirler (11).

7- Nitelikli Personel Bakımından: Faaliyette bulunan alanın özelliği gereği, büyük işletmeler, nitelikli personel kullanımı bakımından belirgin bir üstünlük sağlarlar. Emegin değerlendirilmesi daha verimli olur.

1.4.2. Büyük Otelin Sakıncaları:

Otel işletmelerinde ölçeğin büyümesi ile birlikte ortaya çıkan bazı önemli sakıncalar da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları ana hatlarıyla şunlardır:

1- Sabit Maliyetler Bakımından: Büyük işletmelerde sabit maliyet giderleri çok yüksektir. Ayrıca, talepteki daralmalara karşı esnek bir biçimde uyum sağlayabilme olanağında bulunmaktadır. Örneğin, kolaylıkla işten çıkarılamayacak veya vazgeçilmez nitelikte olan işgörenler talebin daraldığı dönemlerde büyük konaklama işletmelerinde önemli maliyet unsuru oluştururlar.

2- İşletmenin Büyüklüğü, örgütleme ve düzenleştirme görevini güç ve karmaşık kılmaktadır. Bürokratik işlemler yoğunlaşmakta, yönetim ve denetim önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, görevlerde aşırı uzmanlaşma da bölümler arası yardımlaşma ve görevler

(11) Doç.Dr. İsmet S. Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa, 1982, s.77-78

arasında işgören değiştirebilme olanağını zayıflatır. İşletme içinde doğrudan haberleşme, işbirliği ve sosyal yakınlaşma azalmaktadır. İşgörenlerin maliyetlere karşı duyarlılığı kaybolmaktadır.

3- Büyük otel işletmeleri, genellikle dış turizme dönük olduklarından turizm olayını etkileyen ekonomik, sosyal ve politik değişikliklerden ve uluslararası ilişkilerden çok ve çabuk etkilenirler.

4- Büyük işletmelerin bir diğer sakıncası da, küçük otel işletmeciliğini ve bölgesel özelliklerini korumak isteyen küçük girişimcileri baskı altında tutması, güç durumda bırakması ve eritmesidir (12).

5- İstihdam hacmi arttıkça çalışan personel ile ilgili mevzuat önemli olmakta ve personel giderleri ağır bir yük oluşturmaktadır.

6- Kuruluş yeri faktörleri nedeniyle dinlenme ortamından uzaklaşmaktadır.

7- Girişimci ve personel arasında tamamen rasyonel ilişkiler kurulmaktadır. Personel uzmanlaştığından esneklik kaybolur.

8- Müşterilerarası sosyal ilişkiler sık kalır. Apartman yaşamına benzer bir durum ortaya çıkar.

1.4.3. Küçük Otel İşletmelerinin Üstünlük ve Sakıncaları:

Küçük otel işletmelerinin de kendine özgü bazı üstünlükleri ve buna karşın da bazı sorunları ve sakıncaları bulunmaktadır.

(12) Ibid., s.78.

Küçük otel işletmeciliği, herşeyden önce büyük boyutlarda finansman sorunu ortaya çıkarmadığından girişken, dinamik ve yetenekli kişileri turizm alanına çekmektedir. Daha az sayıda işgören gerektirdiğinden bu işletmelerde yönetim, haberleşme, örgütleme ile işgörenler arasında uyum, işbirliği ve sosyal yakınlık kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Yönetici, yönetim tarzı ve anlayışı ile çalışanların kendisine kişisel bağlılığını sağlayabilir.

Küçük otellerin patron-yöneticisi gerek kendisi gerek ailesi için işletmenin gelirinin önemli bir kısmına ulaşan, konaklama ve yeme-içme gibi parasal olmayan çıkarlar sağladığından, oteli bir işletmeden çok bir ev gibi yönetmektedir. Bu da, pazarlamaya kişisel bir yaklaşım getirmekte ve genellikle rahat ve samimi bir ortam yaratarak müşterinin psikolojik tatminini arttırmaktadır. Küçük otel işletmeleri değişik zevk ve alışkanlıklara, özel isteklere ve farklı müşteri psikolojisine uyum sağlayabilecek esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik nedeniyle, talep dalgalanmalarından, değişen ekonomik ve politik koşullardan daha az etkilenirler.

Küçük otel yöneticisinin hizmetlerin günlük yönetiminde işgörenele ve müşterilere yakın olması zorunluluğu ve özel isteklere ve ayrıntılara dikkat etmek durumunda bulunması, bazı özel yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bu yöneticinin kişiliği, müşterilerin işgörenelelerin tatmininde önemli bir rol oynar. Bu nedenle, küçük otel yöneticisinin özellikle insan ilişkilerinde son derece dikkatli ve bilgili olması gerekmektedir.

Küçük otel işletmelerinin önemli bir sakıncası da, geleneklere bağlılık ve tutuculuk nedeniyle modern yönetim ve pazarlama tekniklerinden yararlanamamalarıdır. Büyük otellerin reklam, fiyat ve hizmetler yoluyla rekabeti karşısında çoğunlukla güçsüz kalırlar. Ancak, konaklama ve yeme-içme hizmetlerinde kendilerine özel niteliklerden kaynaklanan bir imaj yaratarak rekabet edebilmeleri beklenebilir.

Bir konaklama işletmesinin büyüklüğün veya küçüklüğün üstünlüklerinden yararlanamayacağı kritik bir ölçüğe sahip olması da olasıdır. Çoğunlukla bu orta büyüklükteki işletmelerin aynı bölgedeki benzer işletmelerle karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine girdikleri, birbirlerinden bağımsız ve birbirlerine rakip olmalarına karşın pazarlama, tedarik gibi konularda işbirliği yaparak büyüklüğün sağladığı ekonomilerden yararlandıkları görülebilir.

Ayrıca, birbirine rakip olmayan, kuruluş yerleri farklı orta büyüklükteki işletmelerin de özellikle pazarlama ve tanıtım amacıyla birleştikleri ve ortak bir strateji izledikleri görülmektedir(13).

(13) Ibid., s.78-79.

II YÖNETİM

2.1. Tanım:

Yönetimin pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

"Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının tümüdür"(14).

"Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir"(15).

"Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirmek için insanın çalıştırılmasıdır"(16).

"Yönetim, basit olarak, insanların belirlenen bir amaç etrafında örgütlenmesi ve bu amaç doğrultusunda düzenli bir biçimde çalıştırılmasıdır"(17).

"Yönetim, benzer amaçlı kişilerin oluşturdukları bir örgütün amacını en etkin bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik ve planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleme, denetleme unsurlarından oluşan kararların ve eylemlerin bütünüdür"(18),

"Yönetim, genel olarak, idareci bir lider tarafından kaynakların ve insanların belirli bir amaca yöneltilmesi anlamını ifade etmektedir"(19).

Yönetim, işletmelerde genellikle en güç, fakat en önemli görev olarak kabul edilir. Yönetimin güç bir sorumluluk ve aynı zamanda çok önemli bir görev olmasına yol açan temel bazı özellikleri bulunmaktadır.

(14) Prof.Dr.Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Ank.,1982,s.32.

(15) Prof.Dr. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İst.,1984,s.4.

(16) Prof.Dr.Tamer Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, İst.1983,s.7.

(17) Doç.Dr.İsmet S. Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa,1982,s.80.

(18) Ibid.,

(19) Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel Yönetimi Seminerleri, Ank., 1984,s.50.

Bunlar, kısaca şu şekilde belirtilebilir.

a- Yönetim insanla ilgili bir konudur. İnsan ilişkileri, davranışları ve insanların oluşturduğu gruplar yönetim açısından birinci derecede önem taşır. İnsanın psikolojisi ve aynı zamanda grup içindeki sosyal yönü yönetimi yakından ilgilendirir.

b- Yönetim belirli bir amaç etrafında işbirliğini, işbölümünü ve uzmanlaşmayı sağlama sürecidir. Yoğun ve iki yönlü haberleşmeye dayalıdır.

c- Yönetim bir uyum sağlama ve düzenleştirme sürecidir. Amaca yönelik çabaların, etkin olması için düzenleştirilmesi gerekir.

d- Yönetim, akılcı karar alma ve bunları uygulama sürecidir. Bu süreç, bir yetkinin varlığını ve bunun dağıtılmasını gerektirir. Böylece basamaksal bir yapı ve emir-komuta zinciri oluşur.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında yönetimin diğer çalışma türlerinden farklı ve kendine özgü bir işletmecilik fonksiyonu olduğu ortaya çıkar (20).

Otel yönetimi, sadece konaklama imkanı veren bir tesisin değil, aynı zamanda yiyecek, içecek ve eğlence ihtiyaçlarına da cevap veren işletmelerin yönetimidir (21). Otel yönetimi hemen hemen insan faktörüne dayanan bir sistemdir. Otel yönetimi bir insandır. "Ayağı aksayan, bir gözü görmeyen bir insanla, mutfağı zayıf, rezervasyonlarını kontrol edemeyen bir otel aynı görünümündedir" denilebilir.

(20) Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel Yönetimi Seminerleri, Ank. 1984, s.38.

(21) Ibid., s.50-51.

2.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı:

Yönetim; sahip oldukları otorite ve sorumlulukları bilen ve bunları, bir ürün ortaya koymak yolunda teşebbüsün diğer araçları ile beraber kullanan insanlar topluluğu olarak kabul edilebilir. Bu ürünün satışından yönetim, kendi bedelini (maliyetini); personel, ücretlerini, teşebbüsü finanse edenler de kâr paylarını alırlar. Otelcilik endüstrisinde bu ürün, hizmettir.

Otelcilik endüstrisi üç mesleki faaliyet alanını kapsar:

- Oteller
- Restoranlar
- İçkili Yerler

Otelcilik endüstrisi alanında çalışan teşebbüslerin çoğu bu faaliyet konularının iki veya üçünü aynı zamanda uygularlar. Bu nedenle otel yönetimi deyince sadece konaklama hizmeti ifa eden bir işletmenin değil, konaklama yanında yiyecek ve içecek ihtiyaçlarına da cevap veren kompleks bir işletmenin yönetimi düşünülmelidir. Otelcilik endüstrisindeki işletmelerin yönetimi;

- İşletmenin tipine,
- İşletmenin mesleki sınıflamadaki yerine,
- İşletmenin çalıştığı ortama bağlıdır.

Bununla beraber, hangi tip ve sınıfa mensup olursa olsun otel işletmesinde çalışan insanların yönetilmesini gerektiren bir takım faktörler vardır. Bu faktörler işletmede çalışanların tabiatı ile ilgili olup ancak yönetim ile kontrol altına alınır ve olumlu bir amacın gerçekleştirilmesine yöneltilebilir (22).

(22) H. Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yöneticiliği, İzmir, 1973, s.241.

2.2.1. Büyük Otel İşletmelerinin Yönetim Bakımından Üstünlükleri:

Büyük otel işletmelerinin nitelikli personel istihdam etme olanakları büyüktür. Çünkü, büyük otel işletmesinin her departmanında işleri, değişik uniteler arasında dağıtılabılırler.

.Büyük otel işletmeleri çalışanlara yükselme olanakaları sağlar.

. Yönetim personeline prestij kazandırmak gibi konularda büyük bir üstünlüğe sahiptir.

. Büyük işletmeler kendi personel için otel bünyesinde mesleki yetiştirme kursları açmak suretiyle işçilerini nitelikli personel haline getirebilirler. Böylece büyük işletmeler sadec emakine ve iş kuvvetlerinin değil, entellektüel işin de ihtisaslaşmasını sağlar.

. Büyük işletmelerde tatmin edici bir organizasyon ve iş bölümü sistemi uygulanabildiğinden görev ve sorumluluklar dengeli biçimde dağıtılabilmekte ve personelin hizmetleri daha başarılı olmaktadır (23).

2.3. Merkezci ve Merkezci Olmayan Yönetim:

Değişik kuruluş yerlerinde dağınık olarak veya yanı çatı altında toplu olarak bulunan çok sayıda alt birimden oluşan büyük işletmelerin üst yöneticileri, tüm birimleri tek elden yönetmek ve denetlemek isteyecekleri gibi her birime bağımsız karar alma yetki ve sorumluluklarını devredebilirler ve her birinin kendisini yönetmesini isteyebilirler. Merkezci veya merkezci

(23) H. Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yöneticiliği, İzmir, 1973, s.75.

olmayan yönetim tarzının belirlenmesi ve benimsenmesi yönündeki bu karar, işletmenin başarısı açısından önemli bir konu olmaktadır.

Bir otel işletmesinde karar alma ve bunların uygulanmasını sağlayabilme yetkisinin tek bir örgüt üyesinde -en üst yöneticide-toplanmış olması merkezci bir yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Buna karşın karar alma yetkisinin belirli ölçüler içinde astlara devredildiği, dağıtıldığı ve farklı örgüt basamakları içinde görev ve sorumluluklara uygun karar alma merkezlerinin oluşturulduğu işletmelerde de merkezci olmayan yönetim anlayışının egemen olduğu söylenebilir.

Alt basamaklardaki işgörenlerin aldıkları kararların sayısı, önem derecesi, etkileyebildiği fonksiyonel konuların genişliği her ne kadar fazla ise ve bu kararlar üzerinde tepe yöneticilerinin denetimi ne kadar az ise merkezci olmayan yönetim eğilimi o derecede kuvvetlidir. İşletmelerde yönetim merkezci olması veya olmaması, büyük ölçüde faaliyet alanı, örgüt yapısının temel özellikleri, yöneticilerin yetenekleri, eğilimleri ve davranışları, yönetim felsefe, politika ve stratejileri ve çevresel koşullar gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenir. Bu nedenle, belirli bir yönetim tarzının diğerine göre üstün ve daha doğru olduğu biçiminde genel bir yargıya varmak yanıltıcı olacaktır. Bununla beraber, merkezci ve merkezci olmayan yönetim genel anlamda üstünlüklerinden ve sakıncalarından söz edilebilir.

Merkezci yapı ve yönetimin özellikle küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmeleri açısından önemli üstünlükleri bulunmaktadır. Bu işletmelerde boyutların dar olması, tek bir yöneticinin tüm eylemleri

yürütebilmesine olanak sağlar. Haberleşmenin aksaması, emir ve haberlerin kolaylıkla yayılması, çalışanlar arasındaki sosyal yakınlık, örgütlenme, düzenleştirme ve denetimin basitliği, merkezci örgüt yapısında ve işleyişinde etkinlik sağlar. Büyük işletmelerde de köklü değişiklikleri gerektiren aksaklıklar, uyumsuzluklar ve benzeri sorunlar doğduğunda merkezci yönetim yararlı bir uygulama olabilir. Merkezci yönetimin önemli bir diğer üstünlüğü de, işgörenler arasındaki bütünleşmenin ve işbirliği anlayışının yaygınlaşması, işgörenlerin neyi, ne zaman yaptığının tüm ilgililerce bilinmesi ve çalışmaların etkin bir biçimde denetlenerek gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesidir.

Buna karşın, çalışanların girişkenliğini ve dinamizmini azaltması, bürokratik işlemleri çoğaltarak ve işlerin uzamasına yol açarak zaman ve emek kayıplarını arttırması işgörenlerin etkin, bağımsız ve akılcı davranışlarını sınırlaması, kişisel yetenekleri kısıtlaması ve sorumluluk anlayışını köreltmesi merkezci yönetimin önde gelen sakıncaları olarak belirtilebilir. Ayrıca, merkezci yönetim uygulayan işletmelerde yöneticilerin basit ayrıntılarla yoğun bir biçimde uğraşarak ana politika ve sorunlardan uzaklaşması ve çoğunlukla kimseyi hoşnut etmeyen kararlar alması olasılığı da son derece yüksektir.

Merkezci olmayan yönetimde kendine has bazı üstünlük ve sakıncaları bulunmaktadır. Örneğin, merkezci olmayan örgütlerde karar alma, haberleşme ve yönetim eylemlerinin yükü ve bunların doğurduğu sorunlar büyük ölçüde azalır. Bu eylemlerin yerine getirilmesinde yüksek bir hız ve esneklik sağlanır. Çalışanların

artan yetki ve sorumlulukları ile birlikte işletmeye bağlılıkları, verimlilikleri ve moralleri yükselir. örgüt içi eğitim, yetenekli yöneticilerin yetiştirilmesi ve başarılarının gerçekçi bir biçimde değerlendirilmesi olanağı doğar. Tüm bunların dışında merkezci olmayan yönetim, çevresel koşullardaki değişikliklere daha kolay ve başarılı bir biçimde uyum gösterebilir.

Ancak Merkezci olmayan yönetim; çok sayıda nitelikli ara yönetici gerektirmesi yönetim maliyetlerini yükseltmesi, yetki devrindeki hatalardan kaynaklanan yönetim sorunlarına yol açması, düzenleştirmeyi güçleştirilmesi, birimler arası rekabet ve çatışmaya yol açması, büyüklüğün sağladığı teknik ve ekonomik üstünlüklerden işletmeyi yoksun kılması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

Merkezci ve merkezci olmayan yönetim tarzlarının buraya kadar belirtilen üstünlük ve sakıncaları dikkate alınarak her işletmenin kendine özel koşullarına, yöneticilerinin niteliklerine ve işgörenlerin olgunluk düzeylerine bağlı olarak uygun bir politika benimsemesi gerektiği söylenebilir. Tüm işletmeler için geçerli tek bir doğru yönetim tarzının olmadığı açıktır. Bununla beraber, küçük veya orta büyüklükteki işletmelerde merkezci yönetimin daha başarılı olabileceği, buna karşılık hızlı değişen çevresel koşullar altında çalışan büyük işletmeler için ise, merkezci olmayan yönetim biçiminin daha uygun olacağı düşünülebilir. ?yük işletmelerde alt birimlerin fiziksel anlamda birbirlerinden uzakta veya nitelik açısından çok farklı olması durumunda da merkezci olmayan yönetim tarzının uygulanması adeta kaçınılmaz olmaktadır (24).

(24) Doç.Dr. İsmet S.Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa,1982,s.94-95.

2.4. Yöneticinin Özellikleri:

Yöneticinin özelliklerini belirtmeden önce, şu soruya yanıt vermek gerekir.

-Kimdir Yönetici?

"Yönetici, bir işletmede kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere belirli bir mal veya hizmet ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belirli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönelten, düzenleştiren ve denetleyen kişidir" (25).

"İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarını üstlenen kimse yöneticidir"(26).

"Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kimse-dir"(27).

"Yöneteci, elindeki parçalardan bir bütün yaratan kişidir"(28).

"Yönetici, elindeki kaynakları belirli bir amaca hizmet için yönlendiren kişidir"(29).

"Otel yöneticisi, otel işletmesinde kullanılacak işgücü, kapital ve üretim materyalinin miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek, işletmenin üretimini, gelişmesini ve kârlılığını en üst seviyeye

(25) Doç.Dr. İsmet S.Barutçugil, Ibid.,s.80.

(26) Prof.Dr.Kemal Tosun, op.cit.,s.32.

(27) Prof.Dr.Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği,op.cit.,s.9.

(28) Kültür ve Turizm Bakanlığı,op.cit.,s.63.

(29) Ibid.,

çıkartarak piyasanın isteklerine göre yön verecek faaliyetleri yapan kişidir"(30).

"Otel yöneticisi, otel işletmesini yönetme yetkisine sahip olan kişidir"(31).

Günümüzde işletmelerin büyümesi, rekabetin artması ve işletmecilik sorunlarının giderek karmaşık bir görünüm kazanması gibi nedenlerle yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş ve deneyim kazanmış kişilere duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimin hızı ve yönü karşısında işletmenin başarısı, büyük ölçüde bilgili ve yetenekli profesyonel yöneticilerin varlığına bağlı bulunmaktadır (32).

İyi bir yöneticinin "İşletmeyi sağlam ve sağlıklı bir yapıya kavuşturmaya yarayacak bilgi kaynaklarını, doğal, beşeri ve ekonomik coğrafya, teknoloji ve teknik gelişmeler, finanslama ve bunun gerektirdiği ölçüde ekonomi, hukuk ve muhasebe, personel yönetimi ve beşeri ilişkiler ile bunların gerektirdiği kadar psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi (33) bilmesi gerekir.

Bir yöneticide;

- a- insanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak,
- b-Tarafsız ve adil olmak,
- c- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- d- Yerinde ve zamanında karar alabilmek,
- e- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- f- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,

(30) Ibid.,s.39.

(31) Ibid.,s.40.

(32) İsmet S.Barutçugil, op.cit.,s.80-81.

(33) Kemal Tosun. op.cit.,s.36.

g- Sorumluluk duygusuna sahip bulunmak, gibi yetenek ve niteliklerin bulunması konusunda yaygın bir görüş birliği vardır (34).

../Her işletmeyi bir sistem olarak göstermek mümkündür. Sistem, belirli inputları alan, bunları işleyen ve sonunda belirli bir output elde ederek bunu çevresine veren bir bütündür.

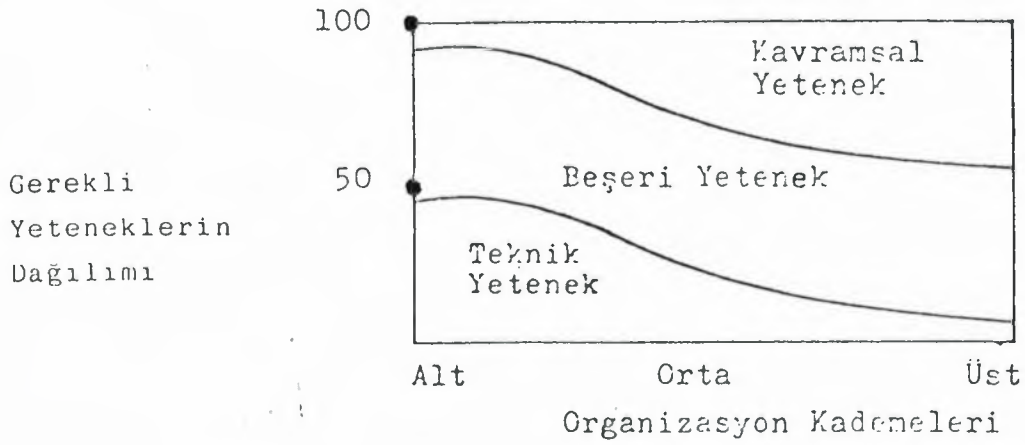


İşletmenin tamamı bir sistem olarak düşünülebileceği gibi, belirli bölümler de (departmanlar) bir sistem olarak düşünülebilir. Şu halde, yöneticinin esas görevi, bu input-süreç-output akışının sürekli ve düzenli olmasını sağlamaktır. Yöneticiyi bu şekilde, bir sistemin yöneticisi olarak ele almanın bir diğer yararlı yanı, sistemler arasındaki ilişkilere dikkati çekmesidir. İşletme içindeki çeşitli sistemler arasında ilişkiler vardır. Bir sistemin output'u, bir başka sistemin input'udur. Dolayısıyla, her sistem diğerlerinin etkinliği üzerinde rol oynar. Bunun pratikteki anlamı şudur: Yönetici sadece yönettiği sistemin iç işleyişine değil, aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arasındaki ilişkilere de bakmalıdır.

Yönetici= Sistemi Yöneten kişi $\left\{ \begin{array}{l} \text{Sürekli ve düzenli akış} \\ \text{Karşılıklı bağıllık} \end{array} \right. \quad /..$

(34) İsmet S.Barutçugil, op.cit.,s.81.

Organizasyon kademeleri yükseldikçe, yöneticilerin sahip olmaları gereken yetenek ve becerilerde de değişiklik olmaktadır. Bir başka deyişle, organizasyon kademeleri yükseldikçe, yöneticiler olaylara yaklaşım tarzlarını ve yeteneklerini değiştirmek zorunda kalacaklardır. Bunu genel olarak şöyle gösterebiliriz:



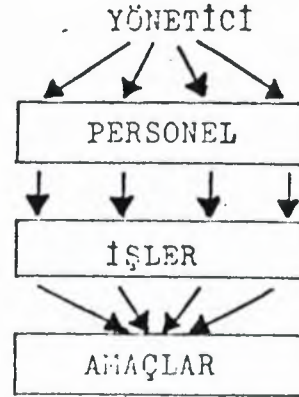
Bu şeklin anlamı şudur: Yöneticiler organizasyon kademele-
rinde yükseldikçe, önlerine gelen sorunları kendi teknik
yeteneklerini uygulayarak değil, başkalarını yöneterek,
onları amaçlar doğrultusunda çalıştırarak çözeceklerdir.
Yönetici bunu yapabildiği, yani başkalarını (personelini)
amaçları doğrultusunda yönlendirebildiği ve çalıştırabil-
diği ölçüde yönetici olacaktır. Aksi halde teknisyenliğe
devam edecektir.

Yönetici= İş yaptıran

Teknisyen= İş yapan

Dolayısıyla organizasyon kademeleri yükseldikçe,
yöneticinin, işin fiilen yapılması ile ilişkisi azalacak,
araya başkaları girecek, yönetici bunları yöneterek
işin yapılmasını sağlayacaktır (35).

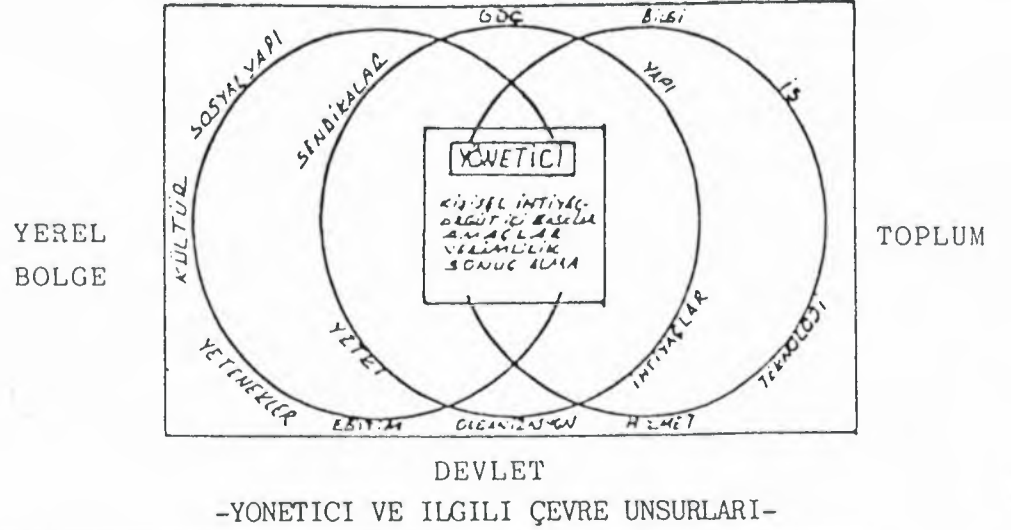
(35) Tamer Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, Ist., 1983, s.7-8



Turizm işletmelerinin genellikle insanın psikolojik tatmin duygusu sağlamasına yönelik hizmetler üreten işletmeler olduğu dikkate alınırsa, yöneticilerin bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği açıktır. Yöneticilerin gerekli üretim girdilerinin nitelik ve niceliğini belirlerken, bunları örgütler, yöneltir ve denetlerken sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü gözönünde bulundurmaları gerekmektedir. Ayrıca, turizmin çok yönlü, karmaşık ve hızla değişken bir olay olması da yöneticinin farklı ve üstün niteliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde, turizm işletmelerinde çeşitli yönetici tiplerine rastlanmaktadır. Bu çeşitlilik büyük ölçüde, işletmenin büyüklüğüne, konumuna ve sunulan hizmetlerin türüne bağlı bulunmaktadır. Özellikle dağ ve deniz kıyısındaki küçük sayfiye otellerinde sermayedar-yönetici tipi daha yaygın görülmektedir. Diğer bir anlatımla, işletmeyi kuran, kârı amaçlayan ve riski üzerine alan girişimci, yönetim görevlerini de üstlenmektedir. Girişimcinin eş ve çocukları ve yakın akrabaları da işletmedeki çeşitli faaliyetleri yürütmektedirler. Ancak, turizm yöneticilerinin özel bilgi, beceri ve yetenek sahibi olmaları gerekliliği, büyük ya da küçük tüm turizm işletmeleri açısından geçerlidir. Turizm işletmeciliğinde

görülen gelişmelere paralel olarak profesyonel yönetici tipi giderek yaygınlaşmaktadır. Bu arada, büyüyerek veya birleşerek zincir işletmeler oluşturan turizm kuruluşlarında riske katılan ve kârdan belirli paylar alan bir yönetici tipi ortaya çıkmaktadır (36).



Personelin faaliyetlerinde yönetim ve yürütme fonksiyonlarının payı:

Yönetim basamakla- rındaki personel	Personelin faali- yetlerinde yöne- tim fonksiyonunun payı (%)	Personelin faali- yetlerinde yürüt- me fonksiyonunun payı (%)
Otel işletmesi yönetim kurulu....	90	10
Otel Genel Müdürü..	75	25
Otel Müdürü.....	65	35
Personel Müdürü...	60	40
Satınalma Müdürü..	60	40
Satışlar Müdürü...	55	45
Muhasebe Müdürü...	45	55
Mühendisler ve Teknik Personel...	40	60
Resepsiyon Şefleri	40	60

(36) İsmet S. Barutçugil, op. cit., s.81.

Restoran Şefleri...	35	65
Garsonlar.....	10	90
Komiler, Kadın ve		
Erkek hizmetliler..	0	100

Kaynak: Hasan Olah; Otel Yönetimi,

Otel yöneticileri çeşitli yönetici tiplerinden, ya demokratik tip veyahutta paternal tipte olmalıdırlar.

1- Demokratik tip: İyi iş şartları sağlayarak, tatmin edici ücret ödeyerek çalışanların prodüktivitesini arttırmak amacıyla olan yöneticilerdir.

2- Paternal tip: Adeta iyi bir aile reisinin davranışları ile sonuca erişmek isteyen yöneticilerdir (37)

Ayrıca, olumsuz yönetici tipi olan Otokratik tip yöneticiler; amaca, sonuca genellikle baskı ve tehditle (korku) varmak ister (38). Devamlı olarak güler yüzlü hizmetin gerektirdiği otel yöneticileri içerisinde büyük ölçüde bu sonuncusu girmez.

(37) Kültür ve Turizm Bakanlığı, op. cit., s.53.

(38) H. Olalı, op. cit., s.251.

III YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının tümüdür. Kuruluş içerisinde bu işlevi gerçekleştiren kimse ise yönetici olarak adlandırılır.

3.1. Yönetim Sürecinin Nitelikleri:

- 1- Yönetim amaçlara yönelmiş bir süreçtir.
- 2- bir grup sürecidir
- 3- beşerî ve psiko-sosyal bir niteliğe sahiptir.
- 4- İşbirliği sürecidir
- 5- bir uyumlaştırma (koordinasyon) sürecidir
- 6- bir otorite ve emir-komuta sürecidir
- 7- bir rasyonellik sürecidir
- 8- işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve yerde yönetim süreci var olmuştur...Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkili ve verimli çalışma, işgörme ve işgördürme mümkün olmaz...İşletmelerin bağlı oldukları her çeşit üretim kolunda da başarılı bir çalışma ve hatta varlığını sürdürebilme, yönetim kurallarının uygulanması koşuluna bağlıdır... Emegin verimini çoğaltmak için, araç ve gereç kullanmaktan başka veya onunla birlikte bireyin başvurabileceği ikinci yol, başkalarının işbirliği yardımını sağlamaktır... Emek, bireyin enerji ve zamanından oluşur ki, buna insangücü deriz. İnsan enerjisi, insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral ve kültürel yetenek niteliklerinden oluşur. Yalnız başına emek, hizmet üretimine yarasa da, mal üretimi için maddesel unsurlara da ihtiyaç vardır... En az emek ile belli bir sonuca ulaşmak ya da belli bir sonuç

ve amacı en az harcamalarla sağlamak, ya da belli olanak ve araçlar ile azami hasıla elde etmek, bireysel ve toplumsal yaşantıda uygulanması gereken temel kurallardır... Her iş, faaliyet ve çabanın amaca ulaştırması ve tam isabet kaydetmesi gerekir. Tam isabet halinde, işin etkililik derecesinin yüzde yüz olduğu söylenebilir.

Bir insan, ulaşacağı bir amaç veya sonucun gerektiği nesnel ve tinsel tüm fedakârlık ve harcamaları biliyorsa ve bunları kendi yükselenecekse, rasyonellik ilkesini uygulamaktan kendini alıkoyamaz. Rasyonellik, maddesel harcamaların söz konusu olmadığı hallerde objektifliğini yitirir; zira, maddesel olmayan harcamaları sayıya vurmak mümkün olmadığı gibi, onlara değer biçmek de mümkün değildir. Belli amaç ve sonuçlar için yapılacak harcama ve fedakârlıklar, bireylerin bu amaç ve sonuçlara verdikleri öneme göre de azalıp çoğalacağından, rasyonellik derecesi orantılı ve kişisel bir karakter taşıyacaktır... Verimi artırmak için akla gelecek ilk yol, bireyin emeğini miktar (nicelik) bakımından çoğaltması, yani daha çok çalışmasıdır. Bu, yorgunluk, bıkkınlık ve bezginliğin çizdiği bir sınırı kadar verimi artırır; bu sınırdan sonra verim azalır. Şu halde, çalışma zamanı ile çalışma temposu çoğaltılırken, maksimum verim noktasını dikkatten uzak tutmamak gerekir... Emeğin niteliğini iyileştirme yolu bilgi, yetenek, beceri ve deneyimin artırılması yani uzmanlaşma yoluyla olur... İşbölümünün var olabilmesi için, işlerin, bölünebileceği birden fazla bireyin bir araya gelmesi ve bunların bir amaç için işbirliği yapmaları gerekir...

Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetsel önlemler de verimin artırılmasında büyük rol oynarlar. Etkinlik ve rasyonellik ilkelerinin uygulanmasına olanak sağlarlar. Planlama, amaç ve araçların seçimi sürecidir. Faydayı en yüksek düzeye ulaştırma-

caktır. Neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve ne ile yapacağını önceden belirlemek bireye, bu en yüksek yararı en az harcama ile gerçekleştirme olanağını da sağlayacaktır. Fayol'un deyişiyle, "herşeye bir yer belirleyecek ve her şeyin yerinde bulunmasını" sağlamaya çalışacaktır. Bu maddesel organizasyon yanında, emeği ile araçları ve doğa kaynakları arasında, optimal bir oran ve dolayısıyla maddesel bir koordinasyon kurmaya çaba harcayacaktır... İşlerini az emek, az zaman ve dolayısıyla az yorgunluk ve kayıpla başarma yollarını arayacaktır.

İşbölümü ve uzmanlaşmada aşırı ölçülere gidildiğinde, bireyde meydana gelecek ruhsal sıkıntı ve bezginlik, bu yararların yerlerini bazı sakıncaların alması sonucunu doğurabilir. Aşırı işbölümü iş'de tekdüzenlik (monotonluk) yaratır; bu ise, hem işin çekiciliğini azaltarak hem yorgunluğu çoğaltarak verimin azalmasına neden olur... Birey, her türlü gruplaşmada özgürlüğünden bir kısmını yitirir... Anlaşmazlık ve geçimsizlik gibi nedenler gruba katılan bireylerde manevî sıkıntı ve üzüntülere yol açarak yıkıcı ve verimi düşürücü etkilerde bulunabilir... Grup büyüdükçe, katılanların işbirliği yetersiz duruma geleceğinden, grup üyelerinin oluşturdukları işbölümü sistemini, uyumlu bir tüm durumuna getirebilmek için, onu otoriteye sahip bir iletişim sistemine kavuşturmak gerekir... Böylece, grup üyeleri arasında astlık-üstlük, yani emir-komuta ilişkisi meydana gelir. Bu ilişkinin amacı, grup üyelerini koordine etmek ve her türlü enerji, zaman ve gider kayıplarını önlemektir... Bireyler temel olarak, birbirlerinden emir almayı sevmezler. Ancak, işbirliği ve koordinasyon zorunluluğu ile buna katlanmak zorunda kalırlar. Bu koordinasyon Emir-komuta (yürütme) önlem ve faaliyetlerine de ihtiyaç vardır. Koordinasyonu yöneticiler yerine getirir ve koordine edilen şey, işler ve aletlerden çok bireyler, yani grup üyeleridir.

Bir astın kendisinden beklenen veya istenen işi gereği gibi yapması için şu kurallara gerek var:

- 1- İş yapmak için gerekli bedensel, zihinsel, ruhsal nitelik ve yeteneklere sahip olması
- 2- İş yapma isteğinde bulunması
- 3- İş, nasıl, ne zaman, nedere, hangi yöntem ve araçlarla ve kimlerle işbirliği ederek yapacağından haberli olması
- 4- İş yapmak için gerekli maddesel araçlar ve yönetsel olanaklarla (yetki, sorumluluk v.b.) donatılması., (39)

3.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri:

1- Yönetim, ereksel bir süreçtir: Yönetim, bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşur... Yöneticilerin amaçlarına ulaşmaları için ilk koşul, bu amaçların, ilgili sosyal çevrenin amaçları ile uyumlaştırılması, yani koordinasyonu ve bağdaştırılmasını başarabilmeleridir.

2- Yönetim, bir grup sürecidir, bu nedenle toplumsal niteliğe sahiptir: Yönetim süreci, ancak, birden fazla kişinin varolduğu durumlarda meydana gelir.

3- Yönetim süreci, beşerî bir niteliğe sahiptir: Burada, en önemli sorun bireysel hak ve özgürlükler ile yönetim sürecinin gerektirdiği ciddiyet ve disiplinin bağdaştırılmasıdır.

4- Yönetim, bir işbirliği sürecidir: İşbirliği, beraberce çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşma olanağını ifade eder. İşbirliğinin doğal sonucu, grubu oluşturan bireysel arasında, rasyonel çalışmayı mümkün kılacak şekil ve ölçüde bir işbölümüdür.

(39) Bu hemde ayrıntılı Bilgi için Bkz: Prof.Dr. Kemal Tosun, İşletme Yönetimi; s. 17-20

İşbölümünün doğal sonuçlarından biri ese, uzmanlaşmadır... İşbirliğinin biri nitelik diğeri nicelik olmak üzere iki önemli olumlu sonucu, yani, yararı vardır.

5- Yönetim, bir koordinasyon sürecidir: Bir veya birden fazla amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, çaba ve faaliyetlerin etkili, yani amaca ulaştırıcı ve semereli (verimli) olabilmesi için zıt yönlerde yol almamaları, uyumlu bir biçimde uygulanmaları ve yürütülmeleri gerekir... Katılımcı bireylerin uyumlu bir şekilde çalışmaları için, böyle hareket etmeyi istemeleri ve bunda yetenekli olmaları gerekir. Ortak istek; düşüncelerde, duygularda, çıkarlarda ortaklığı gerektirir... Düşünce, duygu ve çıkar birliği ise ikna ve güdüleme yolu ile olunur... Katılımcı bireylerin isteyerek koordine edilmeleri mümkün olmadığı zaman zorlama ve korkutma yolunun seçilmesi gerekir. Bunun için de, gruptan bir bireyin diğerlerine emretme yetkisine sahip olması gerekir. Böylece, yönetim, otoriteye sahip bir süreç özelliğini de kazanır... İşbirliğinde bulunan bireylerin faaliyetlerini uyumlaştırabilmeleri için, her birinin neyi, ne zaman ve nasıl yaptığından haberdar olması gerekir. Bu ise, etkin bir haberleşme ile mümkün olur... Haberleşme, yönetimin esası, çekirdeği olan koordinasyonun temelidir, etkin ve verimli bir haberleşme sistem ve mekanizması olmadan koordinasyondan söz bile edilemez.

6- Yönetim, bir otorite ve emir-komuta sürecidir: Otorite ve yetki, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eder ve grubu oluşturan kişiler arasında emir-komuta hiyerarşik ilişkiler doğurarak psiko-sosyal bir farklılaşma meydana getirir. Katılımcı bireylerin kabul alanları genişledikçe yönetilmeleri kolaylaşacağından, bu alanların, telkin, ikna, eğitim ve öğretimle, ve özellikle somut ve soyut güdülendirme araçları kullanarak genişletilmesine çalışmak gerekir... Büyüklük, yönetenler ile yönetilenler arasındaki uzaklığı açarak iştirakçilerin (katılımcıların)

birbirlerini tanıma ve anlamalarını zorlaştırır ve biçimsel olmayan otoriteden çok biçimsel otorite yolu ile iş görmeleri zorunluluğunu meydana çıkarır... Deneyim ve gözlemlerin gösterdiğine göre, daha çok biçimsel olmayan otoritelerine dayanarak iş gördüren üstler, uzun sürede daha başarılı olmaktadır.

7- Yönetim, bir rasyonellik sürecidir: Bütün beşerî faaliyetlerin temel ilkesi olan rasyonellik, yani belli bir amaca mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla mümkün olduğu kadar fazla sonuç elde etmesi ilkesidir... Böylece yönetim sürecinin ve bu nedenle yöneticinin başarı ölçütlerinden biri, verimli iş görmesi, yani hedeflerine en az masraf ve fedakârlıkla ulaşmasıdır. İkinci ölçüt ise, etkinlik yani amaca ulaşmadaki isabet derecesidir. Asıl istenen şey, kuşkusuz, amaca ulaşmaktır.

8- Yönetim, bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir: İşbirliği niteliği gereğince, yönetim sürecini bir koordinasyon ve entegrasyon aracı haline sokar. Öte yandan, işbölümü ve uzmanlaşmayı mümkün kılmakla yönetim sürecinin verimi büyük ölçüde artmış olur. (40)

3.3. Yönetim Sürecinin Kapsam ve Evreleri:Başkalarını çalıştırmak durumunda olan bir kimsenin, kuşkusuz, önce onlara ne gibi işler yaptıracağını saptaması gerekir. Bu işler, ulaşılmak istenen amaca ve hedefe göre değişecektir. Yönetici, hangi araç ve yöntemlerden yararlanacağını, ne kadar ve nitelikte işgücü kullanacağını, yine hedeflerine göre belirleyecektir. Öyleyse, önce nereye ulaşmak istediğini belirlemesi, ondan sonra, bu hedeflere, en uygun bir biçimde ulaştıracak maddesel ve beşerî araç, gereç ve yöntemleri seçmesi ve ne zaman, nerede ve nasıl harekete geçeceğini önceden düşünüp belirlemesi gerekir. Bu işler, planlamadan başka bir şey değildir. Bundan sonra üretim araçlarından nasıl ve ne biçimde

yararlanılacağı konusu planlanır ki buna organizasyon diyebiliriz. Bu iş de bittikten sonra harekete geçilir, yani üretimde bulunulur; en sonra da, plan, örgüt ve emirlerde belirtilmiş olduğu gibi hareket edilip edilmediğini araştırmaya sıra gelir ki buna da kontrol denir. Planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol işlevlerinin uyumlu bir biçimde uygulanmaları için alınması gerekli olan bazı ek önlem ve faaliyetler de uyumlaşma adıyla anılır.

Yönetim sürecini oluşturan unsurlar:

- 1- Planlama
- 2- Organizasyon
- 3- Emir-komuta (yürütme)
- 4- Koordinasyon (uyumlaşma)
- 5- Kontrol

Önce ulaşılması gereken veya istenilen amaçların açık ve seçik bir şekilde belirlenmesi ve saptanması gerekir. İkinci olarak amaç ve hedeflerin, işgörenlere, onları herhangi bir tereddütte bırakmayacak biçimde bildirilmesi gerekir. Üçüncü bir adım olarak, amaca ulaştıracak faaliyet ve işlerin neler olduğunu yani ne yapmak gerektiğini, dördüncü olarak bu işleri kimlerin, beşinci olarak hangi araç ve yöntemlerle, altıncı olarak nerede ve ne zaman yapacaklarını belirlemek ve saptamak gerekir.

Yönetim süreci şu üç evreden meydana gelir:

HAZIRLIK		YÜRÜTME		KONTROL
(Planlama ve Org.)		(uygulama)		(düzeltme)

33.1. Planlama Süreci:

Planlama en basit bir şekilde olmak üzere, neyin,

ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.

Yönetim sürecinin ilk evresi olan planlamada nereye, niçin, nasıl, hangi araçlar ve yöntemlerle, kimlerin işbirliğiyle, ne zaman ve nerede ulaşılacağı belirlenir. Yönetim işlemi planlama ile başlar.

331.1. Planlamanın Nitelikleri:

- 1- Planlama bir seçim ve yeğleme (seçenek) sürecidir.
- 2- Planlama, bir karar sürecidir
- 3- Plan, geleceğe dönüktür; bu nedenle bir zaman süresini gerekli kılar.
- 4- Planlama, ileriye isabetle görmeyi gerekli kılar.
- 5- Plan, bilinçli bir seçim sürecidir.
- 6- Planlama ve örgütlendirme evreleri, yönetimin belirleyici ve yasalaştırıcı nitelikte olan işletmelerdir,
- 7- Plan, bir kararlar toplamıdır,
- 8- Plan belli bir zaman süresini kapsar,(41)

331.2. Planlamanın Başlıca Evreleri:

- 1- Amaçların belirlenmesi,
- 2- Planın dayandırılacağı davranış noktaları ile varsayımların belirlenmesi ve bunların tutarlı bir biçimde kullanılması

(41) Bkz., İbid., s.47-50. Prof.Dr. Kemal Tosun, s.47-50.

- 3- Seçeneklerin karşılaştırılması
- 4- Davranış biçimleri arasında en uygun olanının seçilmesi
- 5- Gerekli olan ikincil planların belirlenmesi.

331.3. Planın Yararları ve Sakıncaları:

Zaman ve emek kayıplarını azaltması, yöneticinin dikkatini amaca yöneltmesi, çabaları koordine etmesi ve olanakların amaca yöneltmiş olup olmadığını kontrol etmesi yararlarıdır.

Sakıncaları ise, önemli zaman ve enerji harcamalarını gerektirmesi, planın çok uzun süre ya da kısa bir süreyi kapsamaması, bireyin dikkatini sürekli olarak geleceğe çekmesi ve en önemlisi olan uygulamada bireylerin girişim güçlerini köreltmesi ve onları bir otomat durumuna getirmesidir. (42).

Yöneticinin temel görevlerinden ilki, planlamadır. Bu görev, işletmenin faaliyet alanının incelenmesini ve günün gerçekleri ışığında amaçlarının belirlenmesini gerektirir. Planlama ile bu amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılabileceği önceden akılcı bir biçimde saptanır. Planın ve amaçların ortaya konulması ile otel işletmesi yöneticisi, bundan sonra yapılacak işin yalnızca uygulama olduğunu düşünebilir. Oysa, hızla değişen örgütsel ve çevresel koşullar, yapılmış olan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün koşullarına uydurulmasını zorunlu kılar. Örneğin, otel işletmelerini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, malî uygulamalar ve tüketici davranışlarındaki değişimler işletmenin geleceği için bazı fırsatlar veya tehlikeler yaratacak ve yöneticinin işletme stratejisini sürekli olarak geliştirmesini gerektirecektir.

(42) bkz., K. Tosun, İbid., s. 67-68.

Amaçların belirlenmesinde ve planların hazırlanmasında doğru ve yeterli bilgi yönetime büyük yarar sağlar. Bu bilgi akışı; kamu kuruluşlarının yayınlarından, işletmenin kendi kayıtlarından, diğer örgütlerin raporlarından, özel araştırma dosyalarından ve benzeri çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Bunun anlamı, başarılı bir planlama çalışması yapmak isteyen yöneticinin umulan ve umulmayan çok çeşitli kaynaklardan kendisine ulaşan bilgilere açık olması gerektiğidir.

Konaklama endüstrisinde planlama faaliyetinin etkileri örgütün tüm bölümlerine yansır. Bir otel yöneticisi, sunduğu konaklama hizmetlerine giderek artan bir talebin varlığını görebilir. Bunun sonucunda da fiziksel arz kapasitesini artırmayı planlayabilir. Ancak, daha sonra bu genişlemenin işgören gereksinimine, yönetim sorunlarına ve mevcut hizmet niteliğine etkilerini düşünmek zorunda kalır. Diğer bir ifadeyle, basit ve açık bir işi genişletme planı ve buna bağlı olarak yeni yatak kapasitesi yaratma kararı, öncelikle çok sayıda alt sorunun çözüme kavuşturulması gerektiğini ortaya çıkaracaktır.

Turizm işletmelerinde planlar, bir kez kullanılacak olan planlar ve sürekli planlar olmak üzere iki grupta ele alınırlar. Bir kez kullanılan planlar ile genellikle yatırım planları ifade edilir. Bunlar; kuruluş, genişleme ve yenileme gibi belirli bir amaç için hazırlanan ve bu amaca ulaşılmınca sona eren ve bir daha kullanılmayan planlardır. Yatırım projelerinin uzun vadeli olması veya süreklilik göstermesi durumunda bunları yıllık programlar biçiminde hazırlamak değişen koşulları dikkate alabilmek açısından daha uygun olacaktır. Yatırım planları ile bağlantılı olarak fon kaynaklarının seçimi ve finansal planlamada büyük önem taşır. Bunların yanı sıra, otel

işletmesinin sahip olduğu tesislerin ve donatımın eskime ve ekonomik ömür hesaplarının yapılıp, ayrılacak amortisman ve karşılıkların da planlanması gerekir.

Otel işletmelerindeki sürekli planlar ise, birbirine benzer durumlarda izlenecek davranış biçimini gösteren, belirli durumlarla karşılaştıkça uygulanmak amacıyla hazırlanan planlardır. Tedarik planları, mevsimlik işgörenlerin işe alma, eğitim ve yetiştirme planları, bakım-onarım planları vb. bunlara örnek gösterilebilir (43)

33.2. Organizasyon Süreci:

Organizasyon, planda saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin daha yakından yani uygulama yönünde bir adım atmak suretiyle, maddi (fiziksel) ve maddi olmayan (yönetsel) anlamlarda düzenlenmeleri, düzene sokulmaları işlemidir. Bu işlemlerde, araçlar belirlenmiş bulunan yöntemler içinde emir-komuta evresine geçilmek üzere hazırlanır. Bu evrede kuruluş henüz harekete geçmemiş, fiilen mal ve hizmet üretimine başlamamıştır. Örgütlenme sürecinde, önce işler tamamlanır ve değerlendirilir, daha sonra, bu işleri görürken ne gibi araçların kullanılacağı, ne gibi yöntemlerin izleneceği belirlenir ve bu işleri etkin ve verimli bir biçimde görebilecek kişilerin hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği saptanır. İşler ile bireyler arasında uyum sağlandığı zaman, işleri görecekt kişilerin nitelik ve yeteneklerine uygun bir iş gruplaması, yani işbölümü yapılır. Örgütlenme (organizasyon) sürecinin sonucunda herşeyden önce bir takım işlevler, yani işler oluşur. Bu işleri etkin ve verimli bir biçimde görmek için gerekli olan yetki, sorumluluk ve karşılıklar ortaya çıkar. Mevkiler oluşur

(43) İ.S. Barutçugil, op. ait., s.82-83.

ve bu mevkiler arasında haberleşme kanalları kurulur.

Diğer önemli bir sonuç ise, işleri görececek organların oluşturulmasıdır. Emir-komuta, kurmay ve yardımcı organlar olarak adlandırabileceğimiz bu organlar, örgüt içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin doğmasına neden olur.

Organizasyon sonucunda bir emir-komuta zinciri olur. Bu zincir, çeşitli yetki ve sorumlulukları içeren mevkilerden meydana gelir. Mevkilere verilen yetki ve sorumluluklar örgütün merkezci veya merkezkaç yapısını belirler. (44).

Bir işletme yöneticisinin ikinci temel görevi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabilceğini kararlaştırmak ve bunun için gerekli insangücünü, araçları ve olanakları uygun miktar ve niteliklerde biraraya getirmektir. Örgütlenme olarak tanımlanan bu görev, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve sürdürme ile ilgili tüm çalışmaları kapsar.

Örgütlenme, işletmenin kolay ve verimli yönetilebilir bölümlere ayrılmasını ve her bölümle ilgili görev ve yetkilerin işgörenler arasında dağıtılmasını gerektirir. Bunun sonucu olarak işletmede yetki ve sorumluluk farklarından doğan bir basamaksal yapı ve görev alanı farklılıklardan kaynaklanan bir fonksiyonel bölümlenme ortaya çıkar.

Küçük bir otel işletmesinde mal sahibi-yönetici, müşterilerin kayıtları, hizmetin yürütülmesi, kasa işlemleri ve çalışanların denetimi gibi çeşitli alanlarda kişisel olarak karar alabilir ve uygulayabilir. Ancak, işletme büyüdükçe işbölümü ve farklı görevlerde uzmanlaşma

gerekliliği giderek artar. Buna bağlı olarak da işletmede çalışan kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının daha açık ve kesin olarak tanımlanması zorunluluğu ortaya çıkar.

Büyük ölçekli bir turizm işletmesinde verimli ve düzenli bir çalışmanın sağlanabilmesi ve amaca daha kolay ulaşılabilmesi için belirli bir örgütlenme ilkelerine uyulması gerekir. Bunların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmenin amacı açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanların bu ortak amaca yönelmesi sağlanmalıdır.

- Çalışanlar, işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevlerini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır.

Örgüt üyeleri, görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı, yetki-sorumluluk denkliği gözetilmeli, yetki ve sorumluluklar açıkca tanımlanmalı ve gerektiğinde yetki devri özendirilmelidir.

- Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı; işin niteliği, çalışanların olgunluğu ve yöneticilerin yetenekleri gözönünde tutularak uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır. (45) .

(Organizasyon kavramına daha sonraki bölümlerde kapsamlı bir şekilde değinilecektir...)

(45) İ.S. Barutçuoğlu., op. cit. s. 83

33. 3. Emir-Komuta (Yürütme) Evresi:

Hazırlık evresi, planlama ve örgütlendirme (organize etme) diye iki ikincil evreye ayrılıyordu. Bu iki evre, uygulamadan önce gelen "karar evresi" olarak da ele alınabilir. Ancak, asıl karar evresi, planlama evresidir ve bu evre tüm olarak düşünsel (düşünce ve akıl yürütmeye dayanan) ve bu yönden de, statik (hareketsiz) bir anlam taşıyan bir evredir. Plan, ister yalnız bir tasarı veya düşünce niteliğinde olsun, ister kağıt üzerine dökülmüş olsun, bu statik özü değiştirmez. Buna karşın örgütlenme evresinde, hedefe ulaştıracak çabalar (işler) ile ilgili çalışmalar başlar. Bunlar, sözü geçen işleri görecektir insangücü (personel) ile sermaye öğeleri (teknik-maddesel ve parasal olanaklar ve araçları) elde etme çalışmalarıdır. Bu maddi öğeler ve insan öğeleri, belli oranlarda birleştirilir, uyumlaştırılır (koordine edilir) ve etkili ve verimli bir biçimde iş görebilecek bir duruma getirilirler. Böylece, maddi ve beşerî öğelerden ortaya çıkmış bir yapı, bir kuruluş (iskelet) oluşturulur.

Buraya kadar, hedefe ulaşma konusunda bir işlem yapılmış değildir. Gerçekten örgütlenme evresinin sonunda kalıp, iş yapmağa bir adım atılmadığı zaman, hiç bir şey yapılmış olmaz. Bu durum, bir hedefi ele geçirmek üzere emir bekleyen bir askeri birliğe veya her türlü üretim araçları hazır durumda olan, fakat harekete geçirilmemiş bir işletmeye benzetilebilir. Hedefe ulaşmak için, kuruluşu harekete geçirmek gereklidir ki, bu, ancak, emir-komuta adını taşıyan yönetsel çalışmalarla olanaklı olur. Üst, asıl bu evrede varlığını ve önemini belli eder. Bundan önceki hazırlık evresi, plancılar ve örgüt düzenleyicileri (organizatörler) tarafından yürütülebilir. Bunlar, konularında uzman olan kişiler

olarak, bu iki evreyi, eksiksiz bir biçimde başarabilirler; yeter ki, bu kuruluştan doğacak sorumluluğu (riski) üzerine alacak bir kişi bulunsun. Bu kişiye, girişimci (müteşebbis) dendiği bilinir.

Demek ki, girişimin başarısızlığı durumunda riskleri yüklenecek bir kişi varsa, planlama ve örgütlenme uzmanları, hazırlık evresiyle ilgili işleri başarabilirler. Yeter ki, geride, meydana gelen kuruluşu, hedefine doğru yöneltme gibi dinamik bir yönetim işlevi yerine getirebilecek bir kişi bulunsun... İşte, asıl anlamda yönetici bu kişidir. (46)

İşletme yöneticisinin üçüncü bir temel görevi, örgütte çalışan insanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasının ve bu kişilerin çabalarının işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır. Burada önemli olan konu, çalışanların yüksek verim sağlayacak bir biçimde işe istek ve heyecanla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortam ve koşulları yaratmaktır. Bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile kanıtlanır.

İnsanların yönetiminde tipik olarak iki farklı anlayış bulunmaktadır. Bunlardan ilki; insanları tembel, sorumluluktan kaçan, basit ve sıradan işlerden hoşlanan, her şeyden önce güvenlik içinde yaşamak isteyen ve çalıştırılması için yakından ve sık denetlenmesi gereken varlıklar olarak kabul eden görüştür. Bu anlayışa göre insanları yöneltmenin başarılı yolu; iyi ücret, maddi ödüller, açık ve kesin tanımlanmış görev ve yetkiler ve iyi bir denetimdir.

(46) Prof. Dr. Kemal Tosun, op. cit., s. 116-117.

İkinci görüş ise, insanları çalışmayı seven, uygun ortamlarda daha çok sorumluluk taşımaya hazır, kendi kendisini denetleyebilen, yenilikçi ve yaratıcı varlıklar olarak kabul eder. Buna göre, insanların çalıştırılması için onlara yeteneklerini kanıtlayacak güç görevlerin ve sorumlulukların verilmesi, çalışmalarının saptanması, seyrek ve uzaktan denetlenmesi ve psikolojik yönlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Bu görüşlerin gerçekliliği; içinde bulunulan ortama, işgörenlerin niteliğine ve olgunluk düzeyine bağlı bulunmakla birlikte genellikle günümüzün turizm işletmelerinde, insana önem veren, onların sosyal ve psikolojik sorunlarına eğilen, yapıcı ve yol gösterici bir biçimde çalışanlara işlerini içten arzulayarak yürütmelerinde yardımcı olan bir yönetim tarzının daha başarılı olabileceği söylenebilir.

Başarılı bir yönetim için yalnızca takdir edici sözler yeterli değildir. Aynı şekilde, çalışma başarısına göre bir ödüllendirme planı da tek başına yüksek moral sağlamaya ve iyi ve güvenli iş ilişkileri kurmaya yeterli olmamaktadır. Buna karşın, yönetici ile işgörenler arasında tek yönlü bir haberleşme ilişkisi yerine katılımlı bir yönetim sürecinin ve bu iki taraf arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, uyarıcı ve özendirici bir çalışma ortamı yaratacaktır. Bu ortamda yönetici ile işgörenler arasında karşılıklı güven, anlayış ve saygı duyguları gelişecektir. (47).

33.4 Koordinasyon:

Koordinasyon, en geniş anlamıyla aynı zamanda tesadüf ettirme demektir. Daha açık bir tanımla, teknik,

(47) İ.S. Barutçugil, op. cit., s. 83-84.

parasal, ticari vbg. faaliyetlerin, kuruluşun diğer kısımları üzerinde yaratacağı etkileri hesaba katmaktır. İyi koordine edilmiş bir kurumun görünümü şöyledir: Her departman ve bölüm, diğerlerinin ne yaptığından haberdardır ve onlarla uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürür. Yine her bölüm değişen koşullarla sürekli olarak uyum içindedir. Kuruluş, bu koordinasyon derece ve ölçüsünde varlık ve güç kazanır.

Kuruluş içerisinde var olan bölümlerin yöneticileri, ayrı ayrı koordinasyonla görevlidirler. Ancak tepe yöneticisi, tüm kuruluşun koordinasyonundan sorumludur. Büyük ve karmaşık durumlarda koordinasyon işlevi, bir koordinasyon merkezi tarafından gerçekleştirilebilir.

Koordinasyon; planlama, örgütleme, emir-komuta, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğu göre, iyi bir koordinasyonun ilk koşulu kuşkusuz bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. Böylece, kuruluş, onu oluşturan üretim etmenlerinin yalın bir toplamından daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına koordinasyon değeri adı verilir. (48).

İşletmeler, belirlenen amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Bu çabanın başarıya ulaşabilmesi için işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması, aralarında bir düzensizlik, çelişki veya çatışmanın bulunmaması gerekir. Bu, normal ve verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için önemli bir önkoşuldur.

Küçük otel ve lokantalarda işlerin basitliği,

(48) Prof.Dr. Kemal Tosun, op. cit., sf.127.

işgörenlerin azlığı ve iş yükünün hafifliği düzenleştirme sorunlarını alt düzeyde tutar. Ancak, bu işletmeler büyüdüğünde ve özellikle konaklama birimlerini birarada bulunduran bütünleşmiş turizm işletmeleri söz konusu olduğunda düzenleştirme son derece önemli bir yönetim görevi olarak ortaya çıkar. Genellikle, turizm işletmelerinde farklı hizmet birimlerinin birarada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretim ve satışlarının değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılması düzenleştirme sorununun önemini çok artırmaktadır.

Gerçekten büyük otel işletmeleri, adeta kendi içlerinde ayrı bir dünya oluşturacak ölçüde çok ve çeşitli faaliyetleri birarada gerçekleştirirler. Bu nedenle, farklı bölümlerde yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle uygun ve etkin bir biçimde düzenleştirilmesi ve herhangi bir faaliyetin bir diğerini aksatıp güçleştirmemesi gerekir. Düzenleştirme sorununa basit bir örnek olarak, bir müşterinin otele gelmesi veya ayrılması sırasında resepsiyonun hazırlık yapılması veya son hesabın çıkarılması için odalar bölümünü, lokantayı ve müşteriye götürülen hizmetlerle doğrudan ilgili diğer bölümleri uyarması ve onlarla işbirliği yapması gösterilebilir.

Başarılı bir düzenleştirme; planlama, örgütleme ve denetim gibi diğer yönetim fonksiyonlarının başarısına doğrudan bağlı bulunmaktadır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde gösterilecek özen, düzenleştirme çalışmalarını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Burada önemli olan, düzenleştirmenin baskı ve otorite ile değil gönüllü ve istekli bir işbirliğiyle sağlanmasıdır.

Bir işletmeyi oluşturan bireyler, gruplar ve bölümler arası işbirliğinin ve uyumun sağlanması verimli-

liği büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle, işletmenin daha kuruluşunda düzenleştirmeye uygun bir yapıya sahip bulunması ve yapı değışikliklerinin düzenleştirmeyi kolaylaştıracı yönde olması gerekir. Ayrıca, örgütün işleyiş kurallarının, yetki-sorumluluk dağılımının ve emir-komuta ilişkilerinin düzenleştirmeye yardımcı olacak biçimde belirlenmesi zorunludur.

İşletmenin bir bütün olarak dış çevre ile, diğer işletmelerle ve kendisi ile ilişkide bulunan tüm kişi ve kuruluşlarla etkileşmelerinde düzen ve uyumun sağlanması, yöneticinin düzenleştirme fonksiyonunun bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. (49)

33.5.Kontrol:

Yönetim işlevlerinin en önemlilerinden birisi olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Kontrol, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlevdir. Kontrol işlevi başlıca dört evrede gerçekleştirilir: Standartların belirlenmesi; standartlar ile gerçekleşmiş durumun karşılaştırılarak sapmaların belirlenip, yorumlanması, fiili durumun saptanması ve yorumlanması, sapmaların nedenlerinin araştırılıp düzeltici önlemlerin belirlenmesi...

Kişisel gözlem, iç kontrol, başabaş grafiği, istatistikler ve raporlar, bütçeler başlıca kontrol araç ve yöntemleridir.

kuruluş içerisinde yapılan tüm faaliyet ve işlevler bir kontrol alanı oluşturmaktadır. Çağdaş ekonomide, nüfusun çoğalması, ulusal savunma yüklerinin ağırlaşması

(49) İ.S, Barutçugil, op. cit., s. 84-85.

vbg. etmenler, işletmelerin en az gider ve fedakârlıkla üretimde bulunmaları zorunluluğunu artırmıştır. Bunun sonucu olarak, işletmede hesap işleri, çalışma ve çabaların yeniden gözden geçirilmesi ve kontrol gereksinimleri karşılamaya başlamıştır. İşletmenin özellikle tümü ile ilgili yönetimin kontrolü, üretim araçlarının (zaman, hammadde, enerji, para, vbg.) en fazla verimlilikle çalıştırılıp çalıştırılmadığını saptamaya yönelmiştir. Çaba ve çalışmalarla elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile ilgili olarak, personel, dış ilişkiler, finansal olanaklar ve yönetim kalitesinin belirlenmesi gibi konularda yoğun bir kontrol sistemi kurulması gerekmektedir. (50).

Yöneticinin bir diğer görevi de işletmenin belirlenmiş amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ve bu örgütsel çabaya bölümlerin ve bireylerin nasıl katkıda bulunduklarını ortaya koymaktır. Denetim olarak tanımlanan bu görev ile gerçekleşen etkinlikler başlangıçta amaçlananlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda arada farklılıkların olup olmadığı, eğer varsa nedenlerinin neler olduğu ve bu konuda gelecek dönemlerde nelerin yapılması gerektiği belirlenir. Denetim ile ortaya çıkan olumsuz sapmaların giderilmesi veya olumlu sapmaların geliştirilerek sürdürülmesi için gelecek dönemlere ilişkin planlara bunları sağlayıcı ilkeler konur. Bu nedenle, denetim ile planlamanın birbiriyle doğrudan ilişkili iki fonksiyon olarak düşünülmesi gerekir.

Denetim çok çeşitli biçimlerde yapılabilir. Örneğin bir lokantada denetim, satılan yemek sayısına, müşterilerin şikayet ve övgülerine, brüt veya net gerçekleşen kâr marjına, yemek malzemeleri giderlerine veya

benzeri bilgilere dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Turizm işletmelerinde denetlenebilecek bu tür bilgiler, eğer önceden belirlenmiş standartlar veya saptanmış hedefler bulunuyorsa bir karşılaştırma olanağı sağlayarak denetim açısından yararlı olurlar. Eğer işletme yönetimi, denetim sonucunda ortaya çıkan bilgileri gelecek düzenlemelerdeki kararlı ve planları için göz önünde bulundurmuyorsa bu çalışmalar büyük ölçüde gereğini ve anlamını yitirir.

Bir turizm işletmesinde yöneticilerin denetleyebileceği çeşitli alanlar bulunmaktadır. İşgörenlerin denetimi, hizmetin kalitesinin denetimi, maliyetlerin denetimi ve stokların denetimi bunların başlıcalarıdır. Günümüzde bu konulardan her biri için geliştirilmiş özel teknikler bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin denetimde etkinliği sağlamak amacıyla bu tekniklerden ve çeşitli denetim araçlarından yararlanması gerekir.

Bununla beraber, başlangıçta akılcı ve gerçekçi bir amaç doğrultusunda özenle planlanan, belirli temel ilkelere uygun bir biçimde örgütlenen, iyi yönetilen ve düzenleştirilen işletmelerde denetim fonksiyonunun çok daha kolay olacağı açıktır. (51).

33.6 Eğitim:

Bir işletme yöneticisinin bir diğer görevi de, yerine kendisinden sonra yönetici olarak gelecek kişileri eğitmektir. Böylelikle, işletmenin yönetim basamaklarında çalışanların bir taraftan halen yapmakta oldukları görevleri daha etkin bir biçimde sürdürmeleri ve diğer taraftan da daha üst görevlere hazırlanmaları sağlanır. Yöneticinin tutumu, işletmelerde çalışanları kendilerini geliştirmeye özendirici olmalıdır. Çalışanlarına yükselme

(51) İ.S. Barutçugil, op. cit., s.85-86.

ve gelişme olanağı sağlamayan işletmeler genellikle yetenekli işgörenler bulamazlar veya bulduklarında da ilk fırsatta işletmeyi terkedenler bu yetenekli kişiler olurlar. (52).

3.4. Anket Çalışmalarına Göre Değerlendirme:

Buraya kadar temelde ele alıp teorik olarak işleyip geliştirdiğimiz kavramları, uygulamış olduğumuz anket çalışmaları sonuçlarına göre değerlendirmemiz gerekirse, durum şöyledir:

İŞLETME YÖNETİCİLERİ

Küçük Otellerde

Ülkemizin turizm merkezini oluşturan yerlerde bulunan Küçük Otellerde yöneticiler, genellikle yüksek öğrenim görmüş, deneyimi olan, en azından bir yabancı dil bilen kişilerden oluşmaktadır. Ve bunlar profesyonel yöneticilerdir. Ne var ki, bunların bilgi alanı yalnızca otelcilikle ilgili kalmakta, finans, muhasebe, hukuk, psikoloji, ekonomi gibi konularda yetersiz kalmaktadırlar. Daha çok otelin günlük işleyişinde uzmanlaşmışlardır (Bunun sonuçları)^x

Büyük Otellerde

Büyük otel işletmelerinde yöneticiler yüksek öğrenimini tamamlamış, deneyim sahibi, en azı bir yabancı dil bilen kişilerden oluşmaktadır. Bunlar profesyonel yönetici olup, bilgi alanları çeşitlilik gösterebilmektedir.

(52) İbid., s. 86.

X: Danışmaya gereksinimleri var. Ne yazık ki, bu konuda danışma örgütleri de yoktur, vbg..

YÖNETİM FELSEFESİ

.....

Küçük Otellerde

Bunlar daha çok kaliteli hizmet verme isteğinde olup fiyatında bu kaliteye göre belirlenmesinden yanadırlar. Sürekli gelişme eğilimi daha fazla olup, genellikle, dinamizmden yana olmaktadırlar. Bu nedenle değişim ve ilerleme isteği vardır. Genellikle risk yükselmeye yanaşmayıp, bu nedenle de, az kâr ile yetinilmektedir.

Büyük Otellerde

Kaliteli hizmet ve düşük fiyattan yanadırlar. İşletmenin büyüklüğünü yeterli bulmamaktadırlar. Küçük Otel işletmelerinin tersine istikrardan yanadırlar. Bu nedenle, bazen az kâr az risk, bazen de çok kâr çok riski seçebilmektedirler.

İŞLETMECİLİK YÖNETİCİLİK FELSEFESİ

.....

Küçük Otellerde

Küçük işletmeler merkeziyetçi bir yönetimi seçmektedirler. Bu oldukça yoğundur. Bu tür işletmeler için de işletmenin büyüklüğü böyle bir duruma uygundur. Bu nedenle de, sıkı gözetim ve denetimi seçmektedirler. İşletmenin büyüklüğü buna olanak verebilecek niteliktedir. Bu tür işletmeler personel kullanımında yüksek derecede nitelikli personeli tercih etmemekte daha çok düşük kaliteli personeli tercih etmektedirler. Genelde uzun süreli planlar tercih edilmekle birlikte, kısa süreli planlara önem verenler bulunmaktadır.



Büyük Otellerde

Küçük Otel işletmelerinin merkeziyetçi yönetimi seçmesine karşın, Büyük Otel işletmeleri Ademi merkeziyetçi yönetimi de tercih etmektedirler. Bunun nedeni ise kontrol alanının genişlemesi ve merkeziyetçi yönetimin başarılı bir şekilde yerine getirilemeyeceği düşüncesi oluşturmaktadır. Buna karşın sıkı gözetim ve denetim seçilmektedir. Bu ise, işletmenin faaliyet alanından kaynaklanmaktadır. Yerine yüksek kaliteli personel tercih nedeni olmaktadır. Uzun süreli planlar tercih edilmektedir.

YÖNETİCİ TİPİ

.....

Küçük Otellerde

Bu tür otel işletmelerinde yöneticiler çoğunlukla "demokrat" olmak istğinde, bunun yanı sıra ikna edicilikte önemlidir. Teknokrat tipte yönetici bulmakta olası.

Büyük Otellerde

Yöneticiler genellikle demokrat, ikna edici ve teknokrat niteliğindedir.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

Plan ve Politikalar

Küçük Otellerde

Genellikle uzun vadeli planlar benimsenmekle birlikte, kısa vadeli planları da önemseyenler vardır. Bütçe ve iş programlarından yararlanma söz konusu. Bunun yanı sıra yararlanmayanlarda var. Bu tür işletmeler

planlama isteğindeler. İşletmenin gerek amaç ve politikaları ise belirlenmektedir. Politika ve felsefeler genellikle personele sözlü şekilde bildirilmesine karşın, bunu bildirmemeyi tercih eden işletmelerde vardır. Bunun yanı sıra personelin politika ve felsefeye ilişkin önerilerine de genellikle izin verilmektedir.

Bu tür işletmelerde plan ve projeleri genellikle sahip ve müdürler birlikte hazırlamakta, müdürlere bu konuda tam yetki verilmemektedir.

Büyük Otellerde

Uzun süreli planlar benimsenmektedir. Bütçe iş programlarından genellikle yararlanılmaktadır. Gerektiği zaman yararlanma isteği var. Planlama faaliyet ve amaçlarından yararlanma isteği olup, işletmenin genel amaç ve politikaları belirlenmiştir. Bunlar genellikle iyi hizmet ve bunun sonucunda pazar diliminde en üst düzeyde yararlanmaktır. Politika ve felsefeler genellikle personele bildirilmesine karşın, bunu benimsemeyen işletmeler de bulunmaktadır. Politika ve felsefelerin personele iletimi ise toplantılar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Personelin politika ve felsefelere ilişkin önerilerine yer verilmektedir. Bu plan program, bütçe ve politikaları yönetim kurulu ve genel müdür belirlemektedir.

ORGANİZASYON

.....

Küçük Otellerde

Küçük işletmelerden biraz daha büyük olanlarında bir organizasyon şeması bulunmasına karşın, daha küçük olanlarda işletmenin bir organizasyon şeması yoktur.

Bu küçük otel işletmelerin de ise bir örgüt el kitabı bulunmamaktadır. Departmanlara ayırım ise fonksiyonlara göre yapılmaktadır. Bu tür işletmelerde yönetim kurulu genellikle yoktur. Biraz büyük olanlarda istisna şeklinde bulunabilmektedir. Aynı şekilde biraz daha büyük olan küçük otel işletmelerinde komite çalışmaları olmasına karşın, daha küçük olanlarda böyle bir çalışma yoktur. Komiteleri ise genellikle müdür ve departman şefleri oluşturmaktadır. Ve bunların görev ve yetkileri genellikle tamdır. Komite çalışmaları daha çok yönetimle ilgilidir. Bazen diğer konularda da istisnalar olmaktadır. Bu ise biraz daha büyükçe olanlar için geçerlidir. Çalışma yöntemleri planları gerçekleştirme ve istikrarı sağlama,, Hazırlanan raporlar genellikle patrona ve müdürlere sunulmaktadır. Komitelerin otoriteleri ise öneri ve yürütme ağırlıklı olmak üzere bazende planlıdır. Bu tür otellerde danışma örgütü genellikle var. Danışma alanı ise mali, satış, yönetimdir. Görev, yetki ve sorumlulukları, öneridir genellikle uygulamaya müdürler aracılığıyla konuluyor bu öneriler. Örgüt yapısında üst ve orta düzeydeki yöneticilere bağlı ast sayısı yüksek değil, orta düzeyde biraz daha fazladır. Ast düzeydeki yönetime bağlı ast sayısı ise yüksektir. Yani dikine değil yatay genişleyen bir organizasyon söz konusudur.

Büyük Otellerde

Büyük otel işletmelerinden kimisinde organizasyon şeması bulunmakla birlikte, kimisinde böyle bir şema yoktur. Aynı durum örgüt el kitabı için de geçerlidir. Departmanlara ayırım ise faaliyetlere göre yapılmıştır. Yönetim kurulu olup, bu kural mal sahipleri ve genel müdürlerden oluşmaktadır. Ve bu yönetim kurulu tüm yöneticileri seçme yetkisine de sahip bulunuyor. Yönetim

kurulunda alınan kararlar ise işletmelerin genel politikası ile ilgili olmaktadır. İşletmede komite çalışmaları ise bütün Büyük Otellerde yoktur. Olanlarda ise, yönetim üyeleri başkanlığında departman müdürlerinden oluşuyor. Bu komiteler ve yetkileri yönetimdir. Bunlar hazırladıkları raporları ise yönetim kuruluna sunuyorlar. Komitelerin örgüte olan katkısına ise, yönetici, biraz olduğuna inanıyor. Küçük otellerde olan durumun tam tersi ve bu komitelerin otoritelerinin ise plan ve yürütme olması öneriliyor. Bunlarda, danışma örgütünün varlığı ise tüm işletmelerde değildir. Danışma örgütüne sahip olan Büyük işletmelerin, danışma örgütünü müdürler oluşturuyor. Danışmanlık ise hukuk, maliye ve teknik alanlarda yapılıyor. Bunların görev, yetki ve sorumlulukları ise yönetim kuruluna karşı oluyor. Önerileri ise Genel Müdür aracılığıyla yürürlüğe konuluyor. Bilgi toplayıp öneride bulunma yetkisine sahiptirler. Üste bağlı ast sayısı üst düzeyde düşük, alt düzeyde ise oldukça yüksektir.

EMİR-KUMANDA

.....

Emirler çoğunlukla yazılı, bazan da sözlü olarak iletiliyor. Buna bağlı olarak da haberleşme sistemi araçları sözlü oluyor çoğunlukla. İşletmede verimli ve etkili iş yapmaya ilişkin düşünceler var ve personelin moral durumuna önemli ölçüde dikkat edilmekte. İşletmelerde genellikle yetki göçerilmekte ve personeli teşvik edici bir durum var. Kumanda birliği ise iyi bir şekilde uygulanabilmektedir.

Emirler çoğunlukla sözlü şekilde yapılmakla birlikte, yazılı biçimden de yararlanılmaktadır. Sürekli toplantılarla, durum değerlendirmesi ile verimli ve etkili iş yapmak istemektedir. Personelin moral derecesine kiminde çok önem verilmesine karşın, kimisinde ise

pek önemsenmemektedir. Yöneticilerin yetki göçermesi ise azdır. Teşvik araçları ve ödüllendirme çalışmaları olmayıp kumanda birliği sıkı bir şekilde uygulanmaktadır.

YÖNETİCİ PERSONEL YETİŞTİRME

Çoğunlukla yönetici yetiştirme programı yok. Bu konuda eğitim kurumları ve diğer işletmeler ile de bir işbirliği yoktur. Yönetici genellikle içeriden yükseltilerek sağlanıyor. Yöneticilerin kalitesini yükseltme çalışması yok...

Yönetici yetiştirme programı kimisinde olmayıp, bu konuda eğitim kurumları ve diğer işletmeler ile işbirliği de yapılmamaktadır. Daha çok içerden yükselterek yönetici personel sağlama istemi var. Yöneticilerin kalitesini yükseltmek için, takdir vs., özendirim yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

KOORDİNASYON

Bu tür işletmeler genellikle uyumludur. Yöneticilerin işletme içi ve dışı uğraşları uygun düzeyi aşıyor, ve yöneticinin zaman/enerjisinden tasarruf için bir önlem yok. Tüm yük yöneticilerin üstündedir. Bu işletme yöneticileri işletmede koordinasyonun gerekliliğini biliyorlar.

Büyük Otel işletmeleri gerekli uyumlu bir işleyişe sahiptirler. Bunların yöneticilerinin işletme içi ve dışı çalışmaları optimal düzeyi aşmaktadır. Bunun yanı sıra, bu optimal düzeyi aşamayan işletmelerde vardır. Yöneticilerin zaman ve enerjilerinden tasarruf etme yolunda önlemler alınmıyor, bu ise, yöneticinin yaratıcılığı için gereksindiği zamanı daraltıyor., Kimisi koordi-

nasyona gerek duyarken, kimisi işletmenin yapısı gereği olduğunu ileri sürerek zorunlu olmadığını belirtiyorlar.

KONTROL

.....

İşletmede olup bitenlerden genellikle iyi bir şekilde haberdar oluyorlar. Bu da işletmenin küçüklüğünden kaynaklanıyor. Bundan ise, kontrol yoluyla haberdar olunuyor. Genellikle malî tablolardan yararlanılıyor. İşletmenin finansal, ekonomik ve sosyal yapısı inceleniyor. Özellikle müşteriler ve rakiplere ilişkin kontroller yapılıyor. Kontrol fonksiyonunun çalışması konusunda organizasyon çapında esaslı ilgi oluyor. Kontrol ve gözden geçirme fonksiyonlarının yoğunlaştığı derece çoğunlukla organizasyon çapında oluyor.

Bu tür işletmelerde işletme yönetimi işletmede olup bitenlerden genellikle haberdar olmaktadır. Ancak, bunun derecesi farklılıklar göstermektedir. İşletmeden olup bitenlerden, departman müdürlerinin verdiği raporlardan haberdar olunuluyor. Büyük Otellerin kimisi malî tablolardan yararlanırken, kimisi ise bu tablolardan yararlanmamaktadır. Genellikle hizmete veya muhasebeye ilişkin kontroller yapılmakta, buna ek olarak bazen personele ait tedarik ve ücretleme işlemlerinin kontrolü, personeli cezalandırma ya da ödüllendirme işlemleri ve maliyet kontrolü yapılmaktadır. Finansal, ekonomik ve beşerî yapı incelenmekte, iş başarılı yürüdükçe plan, bütçe, program, maliyet muhasebesi, başabaş analizleri vb., istatistik yöntemlerinden yararlanılmıyor. Bunun yanı sıra, müşterilerle, malî örgütlerle, işçi örgütleri ile, bilimsel araştırma örgütleri ile, rakiplerle ilgili kontrol mutlaka yapılıyor. Kontrol işlevinin çalışması konusunda en üst düzeyde ilgi oluyor.

PERSONEL SEÇİMİ

.....

Küçük Otellerde:.....

İşletmeye personel alınırken öncelikle iç kaynaklar dikkate alınıyor. Daha sonra dış kaynaklardan yararlanılıyor. İşletmenin bölümlerine göre alınacak personelin iş tanımları personel bölümünde ya da sorumlu kişide bulunmaktadır. Tersı durumlarda sözkonusudur. Personel işe alınırken işe göre personel seçiliyor ve yönetim felsefesine uymasına önem veriliyor. Personeli işe almada en önemli etken deneyim olmakta, daha sonra sırası ile, turizmle ilgili klasik eğitim yapmak, işletmenin kendi içindeki personelin değerlendirilmesi, önceki işten gelen tavsiye mektubu, üst düzey yöneticilerinin önerdiği kişiler ve işletmenin sahiplerinin önerdiği kişiler işe alınmaktadır. Büyük otellerde personel seçiminde öncelik yöneticilerin ve işletme sahibinin önerdiği kişilere tanınmaktadır. Yabancı dil bilmek önemli...

Büyük Otellerde, işletmenin personeli öncelikle iç kaynaklardan seçiliyor, ondan sonra ise dış kaynaklardan yararlanılıyor. İşletme için alınacak personelin iş tanımları personel seçiminde sorumlu kişide var. Personel işe alınırken işe göre personel seçiliyor. Personeli işe almada deneyim önemli bir etken oluyor, daha sonra üst düzey de yöneticilerin önerdiği kişiler işe alınıyor. Turizmle ilgili klasik eğitim yapma kimisinde önemli iken, kimisinde de pek önemli olmuyor. İşe almada yabancı dil bilmek önemlidir.

YÖNETİCİNİN PERSONELE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

a- Personeli kullanmak,

Küçük otellerde yöneticiler personeli kullanırken yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtımına, kimden emir alınıp kime verilebileceğinin bilinmesine, üstlerin astlara görevlerini ikna yoluyla yaptırmasına, personelin kişiliğine saygılı olmaya, her personele yaptığı işin önemini kavratmaya ve personel arasında haberleşmenin aksamadan sağlanmasına önem vermektedirler.

Yönetici personeli kullanırken şunları dikkate almaya önem veriyor: Yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılması, kimden emir alınacağına ve kime emir verebileceğini personelin bilmesine, üstlerin astlara görevlerini ikna yoluyla yaptırmalarına, personelin kişiliğine saygılı olmaya, her personele yaptığı işin önemini idrak ettirmeyi ve personel arasındaki iletişimin aksatılmadan sağlanması,

b- Personele ilişkin görüşler,

Küçük otellerde personele ilişkin görüşler şöyledir:

Genellikle insan işten nefret etmez, insanlar bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler. İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklere açıktır. Elverişli koşullar sağlandığında normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır, ilkesi genellikle kabul edilmemektedir. İnsanların parlak zekalı olmayıp, kolayca kandırılabilmesine inanılmamaktadır. Büyük otellerde ise, insanların parlak zekalı olmayıp kolayca

kandırılacağına yöneticiler inanmamaktadırlar.

İnsanların işi sevmeyeceğine inanılmamakta bu nedenle de, genellikle insanın işten nefret etmeyeceğine inanılmaktadır. Yine kimisi insanların yönetilmeyi tercih edeceğini belirtirken, kimisi tersini kabul ediyor. Yöneticilere göre, insanların bencil oluşu, kendi istek ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih edeceği inancı ise değişiktir. Kimisi bunu kabul etmekte, kimisi ise kabul etmemektedir. Bunun yanısıra, örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlı oluşunu ve insanın yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmayacağına karşı çıkmaktadırlar. Elverişli koşulların sağlanması halinde normal insan sorumluluğu kabul edip onu arayacağını, kimisi kabul etmekte ve kimiside karşı çıkmaktadır. İnsanların örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneğe sahip olduğuna ise genellikle inanılmaktadır. Bunun yanısıra, örgütsel sorunların çözümünde bu tür yeteneğe sahip olanların varlığına inanan yetkililer de olmaktadır.

IV ORGANİZASYON

4.1. Otel Organizasyonunun Temel Elemanları:

Otel organizasyonu üç temel elemana dayanır.

- Amaç
- Emek
- Araçlar

Bunları kısaca açıklayalım.

41.1. A m a ç

Otel işletmesinin amacı, tüketim için gerekli

faktörleri tedarik ve kombine ederek, ekonomik prensiplere göre turizm ile ilgili mal ve hizmetleri üretmek, bunları müşterinin emrine sunmaktır. Ancak, Otel işletmesinin amacı çok yönlüdür. Çünkü; oteller değişik tipte üretimde bulunurlar.

a- Otel işletmeleri fabrikasyon tipi üretim faaliyetlerinde bulunurlar. Örneğin; otelin yiyecek, içecek departmanları hammadde ve yarı mamul maddeleri mamul madde haline getirirler.

b- Otel işletmeleri, ticari tipte üretimde bulunurlar. Örneğin; Otel işletmeleri, gazete, hatıra eşyası, sigara, sportif malzeme, mücevherat, güzellik levazımatı gibi bazı tüketim mallarını doğrudan doğruya müşteriye satarlar.

c- Otel işletmeleri, hizmet tipi üretimde bulunurlar. Örneğin; oda hizmetlerinin satışı, tur, eğlence satışı, telefon hizmetleri, banyo satışı gibi.

41.2. E m e k

Otel işletmelerinde personelin müşteri ile doğrudan doğruya ve sürekli ilişkisi vardır. Müşterilerin ise; istekleri, gelenekleri, hayat standartları, dini, milliyeti, dili, kapsirleri ve zevkleri çok farklıdır.

Bu nedenle otel işletmelerinde çalışan personelin nitelikli emek sahibi olması gerekir.

41.3. A r a ç l a r

Otel işletmelerinde birçok hizmetler bir takım esas ve yardımcı araçların kullanılması ile görülür.

Bununla beraber oteller esas itibariyle hizmet işletmeleri özelliğini taşıdığı için bu hizmetlerin insanlara gördürülmesi zorunluğu vardır.

4.2. Otel Organizasyonu Yapılırken Gözönünde Tutulacak Hususlar:

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

1- İş Bölümü Kuralı

Organizasyon yapılmadan önce, oteldeki tüm faaliyetler en ince teferruatına kadar incelenmeli, temel ve yan fonksiyonlar birbirinden ayrılmalı ve ayrı ayrı gösterilmelidir. Benzer faaliyetler bir grupta toplanmalıdır. Bunun anlamı, otelde işbölümünün yapılması ve böylece işbölümünün olumlu sonuçlarından yararlanılmasıdır.

2- Fonksiyonların tekrarından sakınmalı, duplikasyon minimum düzeye indirilmelidir. Orneğin; ücret işi hem personel, hem muhasebe bölümlerinde yer almamalı, böylece aynı hizmet iki yerde tekrarlanmamalıdır.

3- Bir fonksiyon bölümler arasında dağıtılmamalıdır. Orneğin; satınalma işi muhasebe, yiyecek departmanı ve otel müdürü arasında dağıtılmamalıdır.

4- Yönetici durumunda olanların yüklendikleri işlerin mahiyeti iyice saptanmalıdır.

5- Yetenekleri ve çalışma alanları saptanmış olan insanlara kendi yetenek ve çalışma alanları dışında işler verilmemelidir.

6- En az emek Kuralı

İşler, belirli amaçlara en az zaman, enerji ve para sarfı ile ulaşılabacak biçimde organize edilmelidir.

7- Serbesti Kuralı

Yöneticiler doğru gördükleri şeyi yapmakla ve gerekli tedbirleri almakta hür olmalıdır. Ancak, bu keyfi hareket etmek anlamında düşünülmemelidir.

8- Birlik Kuralı

Organizasyon, otelin düzenli bir birlik ve topluluk halinde bulunmasını sağlayacak biçimde olmalıdır. Esasen organizasyonun muhtelif yerlerden gelen ipleri 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 gerekir.

11- Hız Kuralı

Hız, işletme faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri başaranların işlerini belirli sürelerde tamamlamalarıdır.

12- Uretim araçları ve işgücü, işin özelliklerine uygun bir şekilde seçilmelidir. Diğer bir deyişle işe göre araç ve adam bulmalı ve kullanmalıdır.

13- Komuta Birliği

Organizasyon işletmede komuta birliğini sağlamalıdır. Her ast sadece bir üstten komut almalıdır. Bu, yetkinin verilmesi ve sorumluluğun saptanması için esastır.

14- Benzer işler toplanmalı ve bir kişinin sorumluluğuna verilmelidir.

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

Görev kişiye tevdi edilen iştir.

Sorumluluk, kişinin kendisine tevdi edilen işi talimata uygun olarak en iyi biçimde yapması zorunluğudur.

Organizasyonun her elemanı kendisine verilen veya kendisinin görevlendirildiği bir işten sorumludur.

Sorumluluk yetkide olduğu gibi mülkiyet ile başlar. Diğer bir deyişle sorumluluk ve yetki işletmenin sahibi olmaktan doğar.

Bununla beraber, en üst kademedeki yönetici bazı fonksiyonları daha alt kademedeki yöneticilere devredip, bunları kendisine karşı sorumlu kılabilir. Buna karşılık alt kademedeki yöneticiler de bazı işleri daha alt kademedeki yöneticilere devredebilirler. Bu biçimde devam eden iş dağılımı sonunda, en büyük sorumluluk daima en yüksek kademedeki yöneticide olur. Sorumlulu-

ğun devredilmesi yöneticinin sahneden çekilmesi ve yardımcılarının kendi yerine hareket etmesine müsaade etmesidir. Ancak, yönetici sürekli olarak yardımcılarının kendisi gibi hareket edip, etmediğini kontrol eder.

"Yetki, yapılacak iş konusunda karar verme, işi yapma veya başka birisinden bu işi yapmasını isteme hakkıdır. Aynı zamanda yetki, emir verme ve bu emri alanlar tarafından bunlara itaat edilmesini isteme hakkını kapsar. Organizasyon prensipleri yetkinin, sorumluluk ile aynı oranda devredilmesini gerektirir."

a) Görev ve yetki fazla, sorumluluk azsa çalışmada bir ciddiyet beklenemez.

b) Görev çok, sorumluluk çok, yetki az ise başarı sağlanamaz.

c) Görev az, sorumluluk çok az, buna karşı yetki çoksa böyle bir şahıs "Ali kiran baş kesen" olur.

İşin devredildiği kişiler, kontrol etmeğe yetkili olmadıkları konularda sorumlu tutulmamalıdır. Bu kural başlangıçta uyulabilecek gibi görünürse de pratikte sık sık çiğnenmektedir.

Sorumluluk ve yetki, organizasyonların mümkün olduğu kadar alt kademelerine devredilmelidir. Her idareci, kendi üst kademelerinden nasıl yetki ve sorumluluk beklerse, yetki ve sorumluluk devrinde de arzulu olmalıdır.

Yetki ve sorumluluk devrinde başarılı olmayan yöneticiler altlarındaki kademelere ait konularda karar vermeğe zorlanırlar. Bu da "idare etmek" yerine "yapmak" fiili ile sonuçlanır.

16- Organizasyon, kontrol etme olanağını vermelidir.

Bu olanak fonksiyonların bölümlerde toplanması ve her bölümde dengeli bir görev, yetki ve sorumluluğa sahip kişinin yönetici olarak görevlendirilmesi ile sağlanır.

4.3. Otel Organizasyonunun Kurulması ve Organizasyon Tipleri:

Otel işletmelerinde organizasyonun kurulması için sırasıyla bazı işlemlerin yapılması gerekir. Bu işlemler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

43.1. A m a ç

Organizasyonun kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu (ne üreteceği) saptanır. Çünkü, herhangi bir organizasyon tipi her türlü işler ve amaçlar için iyi sonuç vermez. Bu nedenle organizasyonu yapılacak otel işletmesinin amacının ne olduğunu bilmek zorunluluğu vardır.

43.2 F o n k s i y o n l a r ı n (Görevlerin) S a p t a n m a s ı

Amaca ulaşmak için, yapılacak faaliyetlerin (fonksiyonların) belirlenmesi gerekir.

Bir otel işletmesinin fonksiyonları aşağıda ana gruplar itibariyle sıralanmıştır.

1. Tedarik ve hazırlık fonksiyonları

10 Konaklama hizmeti için gerekli tedarikler ve fonksiyonlar.

100 On büro ve giriş hizmeti (kısmen sekreterlik hizmeti)

100 0 Nakil hizmeti için gerekli tedarikler

100 00 Yakıt ve yağlama maddeleri
tedariki

100 000 Sipariş

100 001 Alım

100 002 Teslim Alma ve kontrol

100 01 Diğer tüketim ve yardımcı maddele-
rin tedariki

100 010 Sipariş

100 011 Alım

100 012 Teslim alma ve kontrol

100 1 Banka hizmeti için tedarik

100 10 Sipariş

100 11 Alım

100 12 Teslim alma ve kontrol

100 2 Eğlence ve diğer benzeri hizmetler

100 20 Eğlence teşebbüsleri ve
acentaları ile anlaşmalar

100 21 Eğlence hareketlerini yarata-
cak nitelikteki malların
tedariki

100 210 Sipariş

100 211 Alım

100 212 Teslim alma ve kontrol

100 22 Gezi, tiyatro ve diğer eğlencelere
ait biletlerin tedariki

100 220 Sipariş

100 221 Alım

100 222 Teslim alma ve kontrol

100 3 Kısa süreli konaklamalarda kullanılan
bazı maddelerin tedariki (pul, kartpos-
tal, gazete ve hatıra eşyası gibi)

100 30 Sipariş

100 31 Alım

100 32 Teslim alma ve kontrol

- 100 4 Müşteriler için broşür hizmeti
 - 100 40 Sipariş
 - 100 41 Alım
 - 100 42 Teslim alma ve kontrol
- 101 Kat hizmetleri
 - 101 0 Oda hizmetleri için sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 101 00 Sipariş
 - 101 01 Alım
 - 101 02 Teslim Alma ve kontrol
 - 101 1 Banyo hizmetleri için sarf ve yardımcı madde tedariki
 - 101 10 Sipariş
 - 101 11 Alım
 - 101 12 Teslim alma ve kontrol
 - 101 2 Çamaşır hizmeti (bütün otel için)
 - 101 20 Yatak takımlarının tedariki
 - 101 200 Sipariş
 - 101 201 Alım
 - 101 202 Teslim alma ve kontrol
 - 101 21 Sofra örtüleri ve diğer takımların tedariki
 - 101 210 Sipariş
 - 101 211 Alım
 - 101 212 Teslim alma ve kontrol
 - 101 22 Çamaşır sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 101 220 Sipariş
 - 101 221 Alım
 - 101 222 Teslim alma ve kontrol
- 102 Genel bina ve diğer konaklama hizmetleri
 - 102 0 Genel bina hizmeti: Sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 102 00 Sipariş
 - 102 01 Alım
 - 102 02 Teslim alma ve kontrol

- 102 1 Diğer konaklama hizmetleri: Sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 102 10 Sipariş
 - 102 11 Alım
 - 102 12 Teslim alma ve kontrol
- 11 Gıda maddeleri tedariki
 - 110 İçkilerin tedariki
 - 110 0 Depolanacak içkiler
 - 110 00 Sipariş
 - 110 01 Alım
 - 110 02 Teslim alma ve kontrol
 - 110 1 Diğer içkiler
 - 110 10 Sipariş
 - 101 11 Alım
 - 110 12 Teslim alma ve kontrol
 - 111 Gıda maddeleri tedariki
 - 111 0 Sipariş
 - 111 1 Alım
 - 111 2 Teslim alma ve kontrol
 - 112 Çeşitli sarf ve yardımcı maddelerin tedariki
 - 112 0 Depo (stok) için
 - 112 00 Sipariş
 - 112 01 Alım
 - 112 02 Teslim alma ve kontrol
 - 112 1 Mutfak için
 - 112 10 Sipariş
 - 112 11 Alım
 - 112 12 Teslim alma ve kontrol
 - 112 2 Ekonoma ve ofis malzeme tedariki
 - 112 20 Sipariş
 - 112 21 Alım
 - 112 22 Teslim alma ve kontrol
 - 112 3 Lokanta için
 - 112 30 Sipariş
 - 112 31 Alım
 - 112 32 Teslim alma ve kontrol

- 112 4 Bar için
 - 112 40 Sipariş
 - 112 41 Alım
 - 112 42 Teslim alma ve kontrol
- 12 Yan işletmeler: Zirai işletmeler, tamirhaneler, serler, bahçeler.
 - 2. Üretim ve Satış Fonksiyonları
- 20 Müşteri celbi
 - 200 Piyasa etüdü ve tanıtma
 - 200 0 Piyasa etüdü (Piyasa analizi, satış planlaması)
 - 200 1 Tanıtma
 - 200 10 Planlama
 - 200 11 Yürütme (Uygulama)
 - 200 12 Kontrol
 - 201 Sözleşmeler
 - 201 0 Kollektif sözleşmeler
 - 201 00 Seyahat acentaları ve benzeri kuruluşlarla müzakereler
 - 201 01 Anlaşmalar
 - 201 02 Oda rezervasyonları ve benzeri işler
 - 201 1 İkili sözleşmeler
 - 201 10 Müzakereler
 - 201 11 Siparişlerin karşılanması
 - 201 12 Oda rezervasyonları ve benzeri işler
 - 202 Şikayetler
 - 202 0 Ufak şikayetler
 - 202 1 Büyük şikayetler
- 21 Konaklama hizmeti
 - 210 Ön büro ve resepsiyon hizmetleri (kısmen sekreterlik hizmetleri)
 - 210 0 Danışma hizmetleri
 - 210 00 Küçük devamlı danışmalar
 - 210 01 Konaklama, fiyat karşılaştırması ve benzeri danışmalar

210 1 Karşılama hizmeti

210 10 Müşterilerin istasyona kadar karşılanması ve istasyona kadar refakat

210 11 Müşterilerin otelde karşılanması

210 110 Karşılama ve uğurlama

210 111 Talep (oda) ve ilgili formaliteler veya otelden ayrılma formaliteleri (işlemleri)

210 112 Oda teslim edilmesi veya alınması.

210 12 Nakil hizmetleri

210 120 İnsan nakli

210 120 0 Otomobil hizmeti ve garaj tedariki

210 120 00 Nakil

210 120 01 Bakım ve garaj tedariki

210 120 1 Diğer insan nakilleri

210 121 Eşya (bagaj) nakli

210 121 0 Eşyanın istasyondan alınması ve istasyona teslimi

210 121 1 Eşyanın otele veya istasyona nakli

210 121 2 Eşyanın otelde teslim alınması ve otelde teslim edilmesi.

210 121 3 Otelde eşyanın korunması

210 2 Posta hizmetleri

210 20 Posta alınması ve dağıtımı

210 21 Postanın muhafazası

210 22 Telgraf hizmetleri

210 220 Giden telgraflar

210 220 0 Giden telgrafın

müşteriden alınması

210 220 1 Gideceği yere ulaşması

210 221 Gelen telgraflar

210 221 0 Gelen telgrafın

teslim alınması

210 221 1 Gittiği yere ulaş-
ması

210 23 Telefon hizmeti

210 230 Telefon santralının tedariki

210 231 Telefon kabinleri

210 232 Telefonla verilen mesajların
müşteriye iletilmesi

210 3 Haberleşme hizmetleri

210 30 Otel içinde

210 31 Otel dışında

210 4 Asansör hizmeti

210 5 Oda anahtarı hizmeti (teslim alma, muhafaza
ve teslim etme)

210 6 Banka hizmeti

210 60 Kambiyo işleri

210 61 Seyahat kredisi dökümanlarının tedariki

210 62 Müşterilerin kıymetli eşyalarının tes-
lim alınması, muhafazası ve geri veril-
mesi

210 7 Eğlence ve diğer meşgul edici hizmetler

210 70 Otelin organize ettiği eğlenceler

210 700 Planlaması ve hazırlanması

210 701 Uygulanması (yapılması)

210 71 Çeşitli eğlenceler için aracılık

210 710 Tanıtma ve bilgi verme

210 711 Bilet vs., tedarikinde aracı-
lık yapma

210 8 Kısa süreli konaklama ihtiyaçlarının tedariki
ve satışı (Posta kartları, kartpostallar, pul,
gazete, dergi, hediyeelik eşya)

210 9 Müşteriler için broşür hizmeti

211 Kat Hizmeti

211 0 Oda hizmeti

- 211 1 Banyo takımı
- 211 2 Çamaşır hizmeti
 - 211 20 Çamaşırların toplanması
 - 211 21 Çamaşırların ayrılıp sıraya konularak kontrolü
 - 211 22 Yıkama
 - 211 23 Kurutulması, ütülenmesi, tamiri(yama-ması), dikilmesi
 - 211 24 Depolanması
- 212 Genel Bina Hizmeti
 - 212 0 Bina temizliği
 - 212 1 Isıtma hizmeti
 - 212 2 Aydınlatma, havalandırma hizmetleri ve benzeri tesisat
 - 212 3 Bahçe bakımı
- 22 Yiyecek içecek hizmeti
 - 220 Menülerin düzenlenmesi
 - 220 0 Salon için
 - 220 1 Restoran için
 - 221 İçki hizmeti: Şişelere doldurma, soğutma, diğer hazırlık ve işlemler
 - 222 Ekonomat hizmeti
 - 223 Mutfak hizmeti
 - 223 0 Siparişlerin alınması
 - 223 1 Gıda maddeleri ve içkilerin hazırlanması
 - 223 2 Yiyeceklerin ve içeceklerin ofise teslimi
 - 223 3 Temizlik işleri
 - 223 30 Tabak, çatal ve kapların temizliği
 - 223 31 Diğer temizlik işleri
 - 224 Büro hizmeti
 - 224 0 Salon
 - 224 1 Restoran
 - 225 Salon Hizmeti
 - 225 0 Siparişlerin alınması
 - 225 1 Yiyecek içecek servisi

- 225 2 Temizlik işleri
- 226 Restoran hizmeti
 - 226 0 Siparişlerin alınması
 - 226 1 Yiyecek içecek servisi
 - 226 2 Müşterilerin eğlencesi
 - 226 3 Temizlik işleri
- 227 Bar hizmeti
 - 227 0 Siparişlerin alınması
 - 227 1 Servis
 - 227 2 Temizlik işleri

3. Yönetim Fonksiyonları (Görevleri)

- 30 Organizasyon
 - 300 İşletme kuruluşunun düzenlenmesi ve kontrolu
 - 301 İşletme yönetiminin düzenlenmesi ve kontrolu
- 31 Personel hizmetleri
 - 310 Personel tedariki
 - 310 0 Personel alınması, yönetici tedariki ve bunların çıkarılması
 - 310 1 Personelin istihdamı
 - 310 10 Yönetim
 - 310 11 Giriş salonu ve ön büro
 - 310 12 Kat ve çamaşırhane
 - 310 13 Genel hizmetler
 - 310 14 Mahzen (içki)
 - 310 15 Ekonomat (kiler)
 - 310 16 Mutfak
 - 310 17 Büro
 - 310 18 Salon
 - 310 19 Restoran
 - 310 20 Bar
 - 310 2 Personel Kontrolu
 - 310 20 Personel Kontrolu
 - 310 21 İş (kalitesi) kontrolu
 - 310 22 İş kartelası
- 311 Personel Bakımı
 - 311 0 Personelin beslenmesi

- 311 00 Yemek listelerinin hazırlanması
- 311 01 Mahzenden ve ekenomandan yiyecek
içecek verilmesi
- 311 02 Yiyecek-içeceğin hazırlanması
- 311 03 Servis
- 311 04 Diğer yiyecek-içecek hizmetleri
- 311 05 Yemekhanelerde temizlik işleri
- 311 1 Personel konutu
 - 311 10 Oda ayırma ve temini
 - 311 11 Banyo hizmeti
 - 311 12 Personel çamaşır hizmeti
 - 311 120 Çamaşırların toplanması
 - 311 121 Çamaşırların tasnifi ve kont-
rolu
 - 311 122 Yıkama
 - 311 123 Kurutma, ütüleme, tamir ve di-
kim
 - 311 124 Çamaşırların ambara teslimi
- 311 2 Personel eğitimi
 - 311 20 Genel talimat ve denetleme
 - 311 21 Tek tek talimatlar ve uygulamaları
- 311 3 Personeler sosyal yardım
 - 311 30 Tek tek talimatlar ve uygulamaları
 - 311 31 Personeli tek tek koruma
- 32 Malzeme idaresi (yönetimi)
 - 320 Yönetim bölümü
 - 320 0 Posta akışı (hareketi)
 - 320 1 Kayıt ve sicillerin tutulması
 - 320 2 Büro esas ve yardımcı maddeleri
 - 320 20 Sipariş
 - 320 21 Alım ve kontrolü
 - 320 22 Yönetim ve kullanma yerlerine
teslim
 - 320 3 Müracaat malzemesi yönetimi
 - 320 4 Büro döşenmesi

- 320 40 Temini
- 320 41 Yönetimi
- 321 Geceleme hizmeti
 - 321 0 On büro ve giriş salonu hizmeti (kısmen sekreterlik dahil)
 - 321 00 Nakil hizmeti
 - 321 000 Yakıt ve yağlama maddeleri yönetimi
 - 321 001 Diğer sarı ve yardımcı maddeler yönetimi
 - 321 002 Tefriş malzeme (donatım malzemesi)
 - 321 002 0 Tedariki
 - 321 002 1 Yönetimi
 - 321 01 Banka hizmeti
 - 321 010 Değerlerin yönetim
 - 321 011 Çeşitli sarı ve yardımcı maddeler
 - 321 011 0 Tedarik
 - 321 011 1 Yönetim
 - 321 012 Tefriş (Donatım)
 - 321 012 0 Tedarik
 - 321 012 1 Yönetim
 - 321 01 Eğlence-diğer hizmetler
 - 321 03 Kısa süreli konaklama ihtiyaçlarının tedariki ve satışı daha önce ele alınan konular yönetim açısından tekrarlanır
- 33 Hesap bölümü
 - 330 Finansman yönetimi
 - 330 0 Sermaye dönüşünde yönetimin fonksiyonu
 - 330 00 Müşteri hareketi
 - 330 000 Hesap çıkartma
 - 330 000 0 Geceleme hizmeti (yemek dahil)

- 330 000 1 bakım hizmeti-tek
konsomasyon
- 330 000 10 Restoran
- 330 000 11 Bar
- 330 001 Odeme
 - 330 001 0 Pansiyon hesapları
 - 330 001 1 Tek konsomasyon
 - 330 001 10 Restoran
 - 330 001 11 Bar
- 330 01 Taahüt hareketleri
 - 330 010 Hesapların denetimi
 - 330 011 Odeme hareketleri
- 330 02 Kapital yönetimi
 - 330 1 Kapital yönetimi
- 331 Finansman muhasebesi
 - 331 0 Müşteri muhasebesi
 - 331 1 Diğer defter ve bahşiş hesabı
- 332 İşletme hesabı
 - 332 0 Mahzen kontrolü
 - 332 1 Ekonomat kontrolü
 - 332 2 Diğer ambar kontrolü
 - 332 3 Mutfak kontrolü
 - 332 4 İşletme hesabının diğer yardımcı hesapları
 - 332 5 Cider yerleri hesabı
- 333 Kalkülasyon
- 334 Fiyat hesabı
- 335 İşletme sonuçları karşılaştırması
 - 335 0 Dış karşılaştırma
 - 335 1 İç karşılaştırma
- 336 Bütçeleme
 - İstelin temsili
 - Diğer işler

43.3. Fonksiyonların Sınıflandırılması

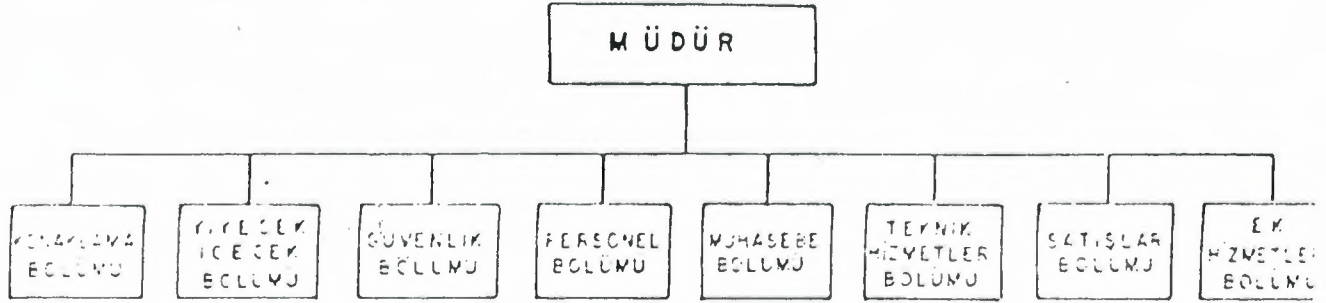
Amaç ve fonksiyonlar saptandıktan sonra birbirine benzeyen fonksiyonlar (görevler) aynı grup altında toplanırlar. Bu, işletmede faaliyetlerin gruplandırılmasını ifade eder.

Aşağıda bir otel işletmesinde düşünülebilecek fonksiyonların neler olabileceği ve bu fonksiyonların ne şekilde gruplandırılabilceği gösterilmiş bulunmaktadır.

Genel olarak bir otel işletmesinde üç türlü fonksiyon (görev) yapıldığı söylenebilir.

- Tedarik (satın alma) ve hazırlık görevleri
- Üretim ve satış görevleri
- Yönetim görevleri

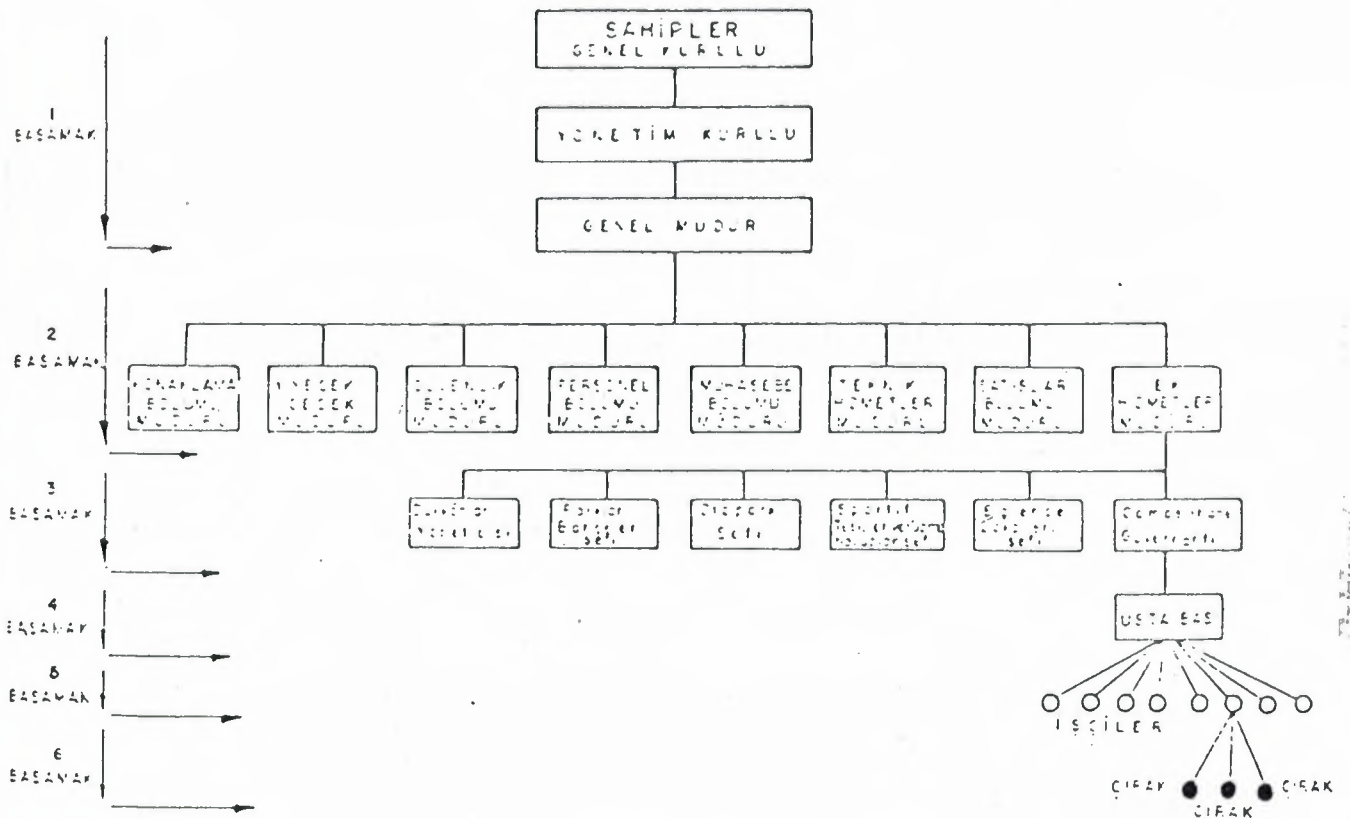
- 1-Yönetim ile ilgili fonksiyonlar
- 2-Konaklama ile ilgili fonksiyonlar
- 3-Yiyecek ve içecek ile ilgili fonksiyonlar
- 4-Güvenlik ile ilgili fonksiyonlar
- 5-Personel ile ilgili fonksiyonlar
- 6-Muhasebe ile ilgili fonksiyonlar
- 7-Teknik fonksiyonlar
- 8-Satış fonksiyonları
- 9-Ek fonksiyonlar



OTEL BÖLÜMLERİ

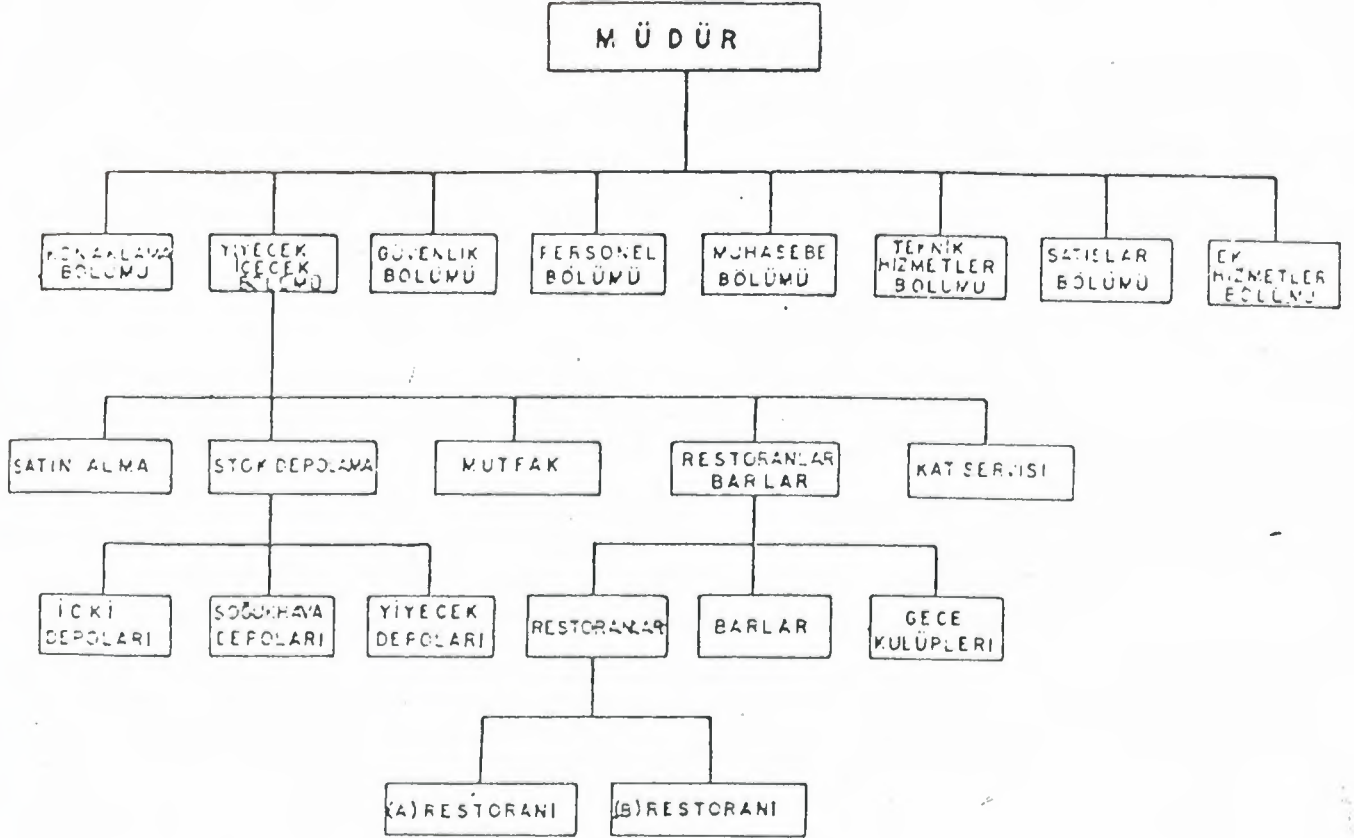
Otelde yapılan fonksiyonlar (görevler) tabiatıyla yukarıda gösterilenlerden değişik şekilde gruplandırılabilir. Orneğin bir otel işletmesinde tüm faaliyetler (fonksiyonlar) şu bölümlerde toplanabilir.

Organizasyon şemasını düzenlerken, yetki ve sorumluluk basamaklarını teşkil etmek en önemli bir husustur. Aşağıdaki şekil bir otel işletmesinde basamakların oluşumu konusunda bir fikir verebilir.,



BASAMAKLAR

Ayrıca her bölüm talî kısımlara ve alt kısımlara ayrılır. Örnekte sadece bir fikir vermek için yiyecek-içecek bölümünün basit bir alt sınıflaması gösterilmiştir., (arka sayfada)



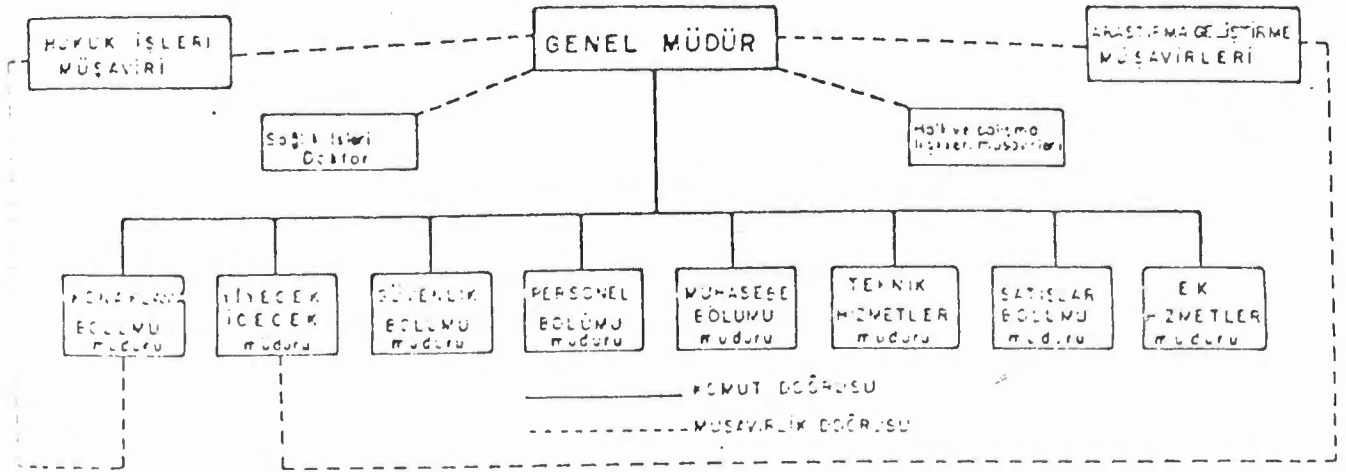
Her fonksiyon veya fonksiyon grubu için yapılacak görevin ve bu görevi kimin yapacağını saptanması Böylece yapılacak iş belirtilmiş olur. Bu işi yapacak kimse ne yapacağını kesinlikle bilir.

Her iş için bu işi yapabilecek personelin seçilmesi. İşlerin ne olduğu iyice saptanınca bunları yapacak personeli bulmak daha kolay olur.

Seçilen personelin seçildikleri işi yapmaları ve bunların işlerini benimsemesini sağlamak.

Kurmaylar (Müşavirler) ve bunların seçilmeleri, Kurmaylar organizasyonun işlemesine yardımcı olan,

fikir veren danışmanlardır. Bunlar işletmenin bazı bölümlerinde bulunabileceği gibi doğrudan doğruya yönetimin en yüksek kademesinde de çalıştırılabilirler. Kurmayların komut verme yetkisi yoktur, sadece tavsiyede bulunabilirler. Kurmayların bir otel işletmesindeki durumu basit olarak şöyle gösterilebilir,



4.4. Enformal Organizasyon:

Enformal grup ya da klik (içine kapalı grup) işten ziyade kişilerin ihtiyaçlarından doğar. Otomobil park yerinde, yemek masasında, ya da bir oyun grubunun samimiliği içinde meydana gelir. Bu tip ilişkiler kişilerin işlerine, patronlarına ve işletmeye olan davranışlarını etkiler. Bazı durumlarda bu ilişkiler yapıcıdır ve uyanık yöneticiler, bu ilişkilerden faydalanırlar. Diğer yandan bazı ilişkiler ise yıkıcı ve moral bozucu olurlar. Yöneticilerin bu ilişkileri göz önüne alıp, hareketlerini ona göre ayarlamaları gerekir. Yöneticilerin işyerinde enformal grup yokmuş gibi davranmaları veya

enformal gruplara önem vermemeleri çok zararlıdır. Böylece, enformal gruplar karakter itibariyle yapıcı ve yıkıcı olan ortak ilgiler yüzünden meydana gelirler.

Formal organizasyon belli bir amacın gerçekleştirilebilmesine çaba gösteren bir güç yaratır. Buna karşılık enformal gruplar nadiren maksatlı hareketler meydana getirirler. Genellikle bu grupların belli bir amacı yoktur. Departmanlar ve fonksiyonlar arasındaki sıkı ilişki, böyle bir amacın ortaya çıkmasını ve tamamlanmasını zorlaştırır.

Bununla beraber işletme enformal grupları kuvvetlendiren bazı durumları yarattığından, bu gruplar için bir düzen ve kontrol mümkündür. İşletme formal organizasyon ve görev dağıtımı vasıtası ile kimlerin bir araya geleceğini ve kimlerin bir arada çalışacağını tayin eder. Aletlerin yerleri, çalışma yerleri ve duvarlar, iş düzeni, sosyal düzen ve dolayısıyla grup düzeni için fiziksel durumları yaratırlar.

Enformal grupların en kolay şekilde tanımlanması işlerin bölünmesinde görülür. İşletme ile ilgili olmayan işlerin ayrılması ilk bölünmedir. Çamaşırhane şefinin komilerle içtiği ya da şef garsonun kızların biri ile ilişki kurduğuna pek rastlanmaz. Daha başka bölünmelerde, aynı yerde yemek yiyenlerin yemeyenlerden ayrılması ya da iki yerde çalışma şeklinde olabilir. Bu örnekler bu durumların kesin sınırları koyması demek değildir. Ancak kliklerin meydana gelmesinde en muhtemel durumlardır. Bazı üyeler gruplarına çok bağlı, bazıları değildir.

Departmanlar arası ilişkilerin bulunduğu kuruluşlarda da genel bir düzen vardır. Satış bölümündeki bir stajyerin mutfaktaki bir stajyerden daha fazla

kredi bölümündeki bir gençle ilişki kurması normaldir. Bu, satış ve kredi bölümleri arasındaki sıkı ilişkiden ya da mutfakta çalışanın üniforma giymesinden ileri gelebilir. Sosyal uzaklık, fiziksel uzaklık kadar önemlidir. Otelin arkasında mutfakta çalışan aşçıyamağı, satış ve kredi bölümünde çalışanlardan her iki bakımdan da uzaktır.

Diğer iki faktör de, hareket ve zamandır. Sürekli hareket eden bellman otelin diğer personelini resepsiyonda çalışan birinden daha iyi tanır. Aynı vardiyada çalışan kişilerin, diğer vardiyada çalışıpta aynı işi yapan arkadaşlarını tanıma ihtimalleri de azdır. Din, ırk, kültür ve adetlere sahip işçiler grubu kuvvetlendirir ve bu, uyeler için bir avantajdır. Yaş, seks, işteki kıdem, tahsil ve medeni durum enformal grubun çekirdeğinin tanımlanmasını sağlayan karakterlerdir.

Formal ve enformal organizasyonun dengesi

İnsan tabiatı ve grup halinde yaşama ihtiyacı, işletme yapısının devamlı bir parçası olan kliklerin meydana gelmesini sağlar. Bununla beraber bu grupların amacı, karakteri ve faaliyetleri, formal organizasyonunkilerden çok farklı olabilir. Bu ikisi arasında bir uygunluk olduğu taktirde yönetimin vazife yükü hayli azalır. Enformal organizasyonlar yapıcı veya yıkıcı olabilirler, fakat önemli olan, yöneticinin yönetici kademelerindeki enformal organizasyonu anlaması aktif desteğini ve yardımını kazanmasıdır.

Enformal organizasyonun olumlu etkileri

Bugün insanların kuvvetli bir sosyal ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç formal organizasyonun yarattığı

ilişkilerle yeterli biçimde karşılanamaz. İşletme içindeki küçük gruplarda bir birlik meydana gelir. Grup içindeki işe ait yardımlaşmalar bu grubun birliğini meydana getirir ve devamını sağlar. Böylece gruplarındakilerin "tanıma" ihtiyacı tatmin edilmiş olur. Gruptakilerin morali desteklenir, geliştirilir. Şirket çalışılacak "iyi bir yer" özelliğini kazanır. Çalışanların bu şekilde işe yakınlaşmalarına ve olumlu bir düşünüş şekline sahip olmalarına teşebbüs yardımcı olmaz, fakat bu durum onun için çok yararlı olur.

Klik; organizasyona stabilite verir ve formal yapıdaki açıklıkları doldurur. Aynı zamanda şirketin adetlerini ve birliklerin modelini devam ettirir; yeni gelenlere işin bütün teferruatını öğretir. Formal emirlerde; dedikodu, söylenti şeklindeki havadisler haberleşmeyi kolaylaştırır. Daha sıkı kaynaşmış gruplarda mesajlar hızla nakledilir. Bu durum yöneticilere enformal havadis söylentilerini formal haberleşmenin bir araç olarak kullanılmasına olanak verir.

Klik, formal yapıda kendilerine boş yer olmayan veya formal otoriteyi kabulde tereddüt ettikleri için kabiliyetleri israf olunan kişilere tabii bir liderlik pozisyonu yaratır. Formal organizasyonda, hiyerarşide bir yöneticinin elinde tuttuğu pozisyon otoritenin menşei olduğu halde, enformal grupta otoritenin köklerinin pozisyonu değil kendisidir.

Bu lider veya liderlere rağmen, grup formal yapı ile ilişkisini devam ettirir. Lider grup içindeki kavgaları azaltır ve birliği sağlar; bütün liderler gibi ihtiyaçları gözönüne alır ve grubu faaliyete başlatır.

verilen ödülleri fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.

-Ast-üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur.

-Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.

Sistem 2: -Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bir beyin hizmetkârlarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur.

Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlarda bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine göçerilmektedir.

-Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır.

-Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye ya da lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir.

-Kontrol süreci hâlâ yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir.

-Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir, ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

Sistem 3: -Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni var.

-Politikaların düzenlenmesi karar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir.

-Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir.

-Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir.

-Ödülleri, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır.

-Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur.

-Bicimsel olmayan bir örgüt gelişebilir, ancak, o bicimsel örgütün amaçlarını benimser ya da kısmen bazı konulara karşı gelir.

Sistem 4: -Yönetimin astlara güveni tamdır.

-Karar verme eşgüdümlü bir şekilde örgüte geniş olarak dağıtılmıştır.

-Haberleşme yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya değil, yanlara doğrudan işlemektedir.

-Astlara, ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır.

-Yüksek derece güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır.

-Astlara kontrol sürecinde katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır.

-Bicimsel ve bicimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Sonuç olarak, Sistem 1, görev eğilimi, otoriter ve bicimsel yönetim şeklini temsil etmektedir.

Sistem 4 ise, grup çalışmasını ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir.

Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalıdır.

Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlanacaktır.

5.9. Anket Çalışmalarına Göre Değerlendirme

KUÇUK OTEL

- Bu otellerin yöneticilerine göre ortalama insan işten nefret etmez, yönetilmeyi tercih etmez, sorumluluktan kaçmaz. İnsanlar bencildir, kendi istem ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler. Genellikle örgütsel amaçlara bağlılığın onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlı olmadığı kabul edilmektedir. Yine insanın yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmadığı çoğunlukla kabul edilmekte. Ortalama olarak insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunduğu kabul edilmeyip, örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yeteneklerinin insanlar arasında geniş ölçüde dağıtıldığına inanılmaktadır. Elverişli koşullar sağlandığında normal insanın sorumluluğu kabul etmekle kalmayıp onu aramayı da öğreneceği kabul edilmektedir. İnsanların parlak zekalı olmayıp kolayca kandırılabilmesine inanılmayıp insanların gerekli ilgiyi gördüklerinde işletmeye bağlanacakları kabul edilmektedir.

- Yönetimin astlara ender olarak karar verme surecine katılma olanağı tanınması ve onlara güveninin bulunmaması ilkesi benimsenmeyip astlara karşı güvenin bir bey'in hizmetkârına gösterdiği güven duygusu biçiminde olmasına ve astlara önemli ölçüde ancak, tam olmayan bir güvenin olması görüşü genellikle kabul edilmektedir. Buna karşın yönetimin astlara güvenin tam olması görüşü genellikle benimsenmemektedir. Yani, astlara olan güven tam olmayıp sürekli bir denetim ve gözetimi gerektirmektedir. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmalı ve kumarda zinciri aracılığıyla alt kademelere iletilmelidir., şeklindeki bir görüş benimsenmekte ancak kararlar alınırken önemli olmayanları da, alt yönetim kademelerine yetki genellikle göçerilmektedir. Politikalara ilişkin kararların üst düzeyde,

özel teknik kararların ise alt kademelerce alınması genellikle kabul edilmektedir. Karar verme dengeli ve koordineli bir şekilde örgüte geniş ölçüde dağıtılmalıdır., şeklindeki bir görüş ise çoğunlukla benimsenmektedir. Astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılması görüşü benimsenmeyip ödüllerin ender olarak cezaların ve astların sorunlarıyla ilgilenmenin güdüleme araçları olması kabul edilmektedir. Benimsenen diğer bir görüş ise, astlara ekonomik ödülleri artırmak, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilerek eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmasıdır.

- Örgütün kontrol sürecinin yüksek kademelerde olması görüşü ise genellikle benimsenmekle birlikte önemli kontrol faaliyetlerinin üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilmesi ve böylece astlara sorumluluk duygusunun verilmesi de benimsenmektedir. Bunun yanı sıra astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluğun tanınmasına karşı çıkmaktadırlar.

- Bu yöneticilerin güdüleme yöntemlerine ilişkin görüşleri ise şöyledir: Şiddetli baskı ve cezalar benimsenmeyip ücretleri artırma, terfi ettirme, işi takdir etme ve insanların işi takdir etme ve insanların iş yapma yetki ve sorumluluklarını genişletme, fizyolojik gereksinimlerini giderme, güvenlik gereksinimlerini giderme, bir gruba ait olma gereksinimini giderme, sevgi gereksinimini giderme ve yaratıcılık gereksinimini gidererek astlarla yakın ilişkiye giriş sorunlarıyla ilgilenme yolu benimsenmektedir. Yani, Maslow'un insanları sosyal ve psikolojik bir varlık olarak birtakım gereksinimleri bulunduğu ve onların bu gereksinimlerini giderme durumunda olduğu şeklindeki görüşü benimsenmektedir.

- Personelin olgunlaşmasına ilişkin görüşleri

ise, şöyle özetlenebilir: Kişi pasif durumdan zamanla kutulacak ve aktif duruma geçecektir. Başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine nisbi bir bağımsızlığa kavuşacaktır, sınırlı birkaç davranıştan bir çok türden davranışlara, özel davranışlara yönelecektir. Rastgele yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda daha derin ve güçlü ilgiler gösterecek, fikri olgunluğa erişmiş şimdiki zamanla ilgili davranışları yerini geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan, daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacak, herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak, yetişkinlikte başkalarına eşit ya da daha üst düzeylere gelecektir. Kişi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyacak ve davranışlarını kontrol altına alabilecektir. Yani, Chris Aygris'in kişinin zaman içinde olgunlaşmasına ilişkin görüşleri benimsenmiş olmaktadır. Ancak bireylerin aldıkları kültürleri ve kişilik normları da bu olgunlaşma değişkenlerini de etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticilerin bu durumu gözönüne almaları gerekmektedir.

BUYUK OTEL

- Bu otellerin yöneticilerine göre ortalama insan işi sever, yani işten nefret etmez. İnsanların yönetilmeyi tercih edeceğine ise genellikle inanılmaktadır. İnsanların bencil olup kendi istek ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih edeceğine ise kabul eden ve etmeyen yöneticiler bulunmaktadır. Örgütsel amaçlara bağlılığın onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlı olduğu ise kabul edilmemektedir. Yani, ödüllendirme sistemi onlar için önemli değildir. İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanır. Elverişli koşullar sağlandığında normal insanın genellikle sorumluluğu kabul etmekle kalmayıp onu aramayı da öğreneceği benimsen-

mektedir. Bu yöneticiler insanın örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneğe sahip olmadığını çoğunlukla benimsemekle birlikte gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yeteneklerinin geniş ölçüde dağıtıldığı da kabul edilmektedir, (Bundan önceki cümle ile bu cümle arasında bir çelişki olduğu görülmektedir. Bu ise, anket sorularına verilen yanıtların değerlendirilmesi sonuçlarına dayanmakta). Genellikle insanların parlak zekalı olmayıp kolayca kandırılabilmesine inanılmakta birlikte küçük işletmelerde olduğu gibi, insanların gerekli ilgiyi gördükleri zaman işletmeye bağlanacağı görüşü benimsenmektedir.

Yönetimin, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağını tanımalı ve onlara güveni bulunmamalı şeklindeki bir görüş hem benimsenmekte hemde benimsenmemektedir. Yönetimin, astlara karşı güveninin bir beyin hizmetkâra gösterdiği güven duygusu içinde olması ve astlara önemli ölçüde ancak, tam olmayan bir güveni olmalı şeklindeki bir görüşü benimsemeyip astlara güvenin tam olmasına dikkat etmektedirler. Yani küçük işletmelerdeki durumun tam tersi olmaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama örgütün üst düzeylerinde yapılmalı ve kumanda zinciri aracılığıyla alt kademelere iletilmeli şeklindeki görüş ile kararlar alınırken önemli olmayan kararların da alt yönetim kademelerine yetki göçerilmelidir görüşü genellikle benimsenmektedir. Bunun yanı sıra politikalara ilişkin kararlar üst düzeyde, özel teknik kararlar alt kademelerde alınmalı ve karar verme dengeli ve uyumlu bir şekilde organizasyona geniş ölçüde dağıtılmalıdır., görüşü ise, genellikle kabul edilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmalı ve güdüleme hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmalı şeklindeki bir görüş benimsenmemektedir. Astlara ekonomik

ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilerek eksiksiz bir güdüleme sağlanmalıdır. Orgütün kontrol sürecinin genellikle yüksek kademelerde olması ve önemli kontrol faaliyetlerinin üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilmesi ve böylece astlara sorumluluk duygusu verilmesi genellikle kabul edilen bir görüştür. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınması görüşü ise çoğunlukla benimsenmektedir.

- Yöneticilerin güdüleme yöntemlerinden yararlanma isteği aşağıda olduğu gibidir:

Şiddetli baskı ve cezalar benimsenmeyip, ücretleri arttırma ve terfi ettirme kimi yöneticilerce benimsenmemekle birlikte bu görüşleri benimseyenlerde bulunmaktadır. Bunun yanısıra işi takdir etme ve insanların iş yapma yetki ve sorumluluklarını genişletme görüşü benimsenmekte, fizyolojik gereksinimleri giderme şeklindeki bir görüş ise benimsenmemektedir. Personelin güvenlik gereksiniminin giderilmesine verilen önem işletmeye göre değişmektedir. Bir gruba ait olma ve sevgi gereksinimini gidermek şeklindeki bir görüş ise kabul edilmemektedir. Astlarla yakın ilişkiye girip onların sorunlarıyla ilgilenilmesi şeklindeki görüş ise kabul edilmektedir. Görüldüğü gibi büyük otel işletmelerindeki güdüleme isteği küçük işletmelerde olduğu gibi önemli değildir.

- Yöneticilerin personelin olgunlaşmasına ilişkin görüşleri şöyledir: Kişi pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma geçecektir. Kişi başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olacak, nisbi bir bağımsızlığa kavuşamayacaktır. Kişi sınırlı birkaç davranıştan bir çok türden davranışlara yönelecektir. Kişinin rastgele yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda daha derin ve güçlü ilgi gösterecekleri şeklindeki görüş ise bazan benimsenmemektedir.

Kişinin fikri olgunluğa erişmemiş şimdiki zamanla ilgili davranışları yerini, geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacağı şeklindeki görüş ise kabul edilmemektedir. Personelin herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak, yetişkinlikte başkalarına eşit ya da daha st düzeylere geleceği şeklindeki görüş ise bazı işletmelerce kabul edilmektedir. Personel kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendisini tanıyacak ve davranışlarını kontrol altına alacaktır.

S O N U Ç

Yöneticilik aslında, evrensel bir süreçtir. Başka bir deyişle, temel ilkeleri, her türlü kuruluş ve işletmelere uygulanabilir. Özellikle, Taylor ve Weber'le başlamış olan, kuruluşu sadece bir "teknik birim" gibi görmeye dayalı klasik görüş, yerini daha 1930'lardan itibaren dünyada davranışsal ve insancıl bir görüşe bırakmış, kuruluşlar teknik bir birim gibi düşünürken, davranışsal görüşte, işletme, kurum ya da örgüt daha çok insanlardan oluşan sosyal bir grup olarak değerlendirilmiştir. Daha sonraları bu iki görüş bağdaştırılarak, çağdaş bir sistem ortaya çıkmıştır. Sistem görüşüne göre, işletme sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle karşılıklı ilişkileri olan, çevresinin etkisi altında bulunan ve çevresini etkileyen bir canlı organizmadır.

Yönetici, grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan bu insanları, verimli ve etkili biçimde yönetmek görevindedir. Yöneticinin esas hammaddesi, INSAN'dır... İnsanı anlamak, insanın amaçlarını bilmek ve insanın davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya koymak gibi çok zor bir takım görevler yer almaktadır.

İşletme, çevredeki doğal, sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve benzeri her türlü etkilerin altındadır. Çağdaş yönetici eski yöneticiden farklı olarak, bütün bu etkileri de dikkate almak ve hiçbirini ihmal etmemek suretiyle karar vermek durumundadır.(56)

Çağdaş gelişme ve değişmeler, sonuç olarak, şu noktalarda toplanabilir.

(56)Prof.Dr. Kemal Tosun, "Ülkemizde Örgütsel ve Yönetimsel Gecikme Sorunu", Organizasyon, I.U. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon

1. Yöneticilik, insancıllaşmakta ve yönetici, insanla ilişki kurmaktadır. Açık ve seçik biçimde bilmek gerekir ki, yöneticilik, doğrudan doğruya insanı yönetmektir. Bir makineyi, bir elektronik beyini yada bir hayvan sürüsünü idare eden kişiyi yönetici saymak yanlıştır. Yöneticinin, hammaddesi insandır ve yöneticilik, insana işgördürme, onu daha etkili ve verimli biçimde çalıştırmak sürecidir... Ancak, böyle bir insancıl anlayıştan yola çıkıldığı taktirde toplumlarda çağın gerçeklerine uygun önlemler almak kabil olur.

2. Kuruluşların artık sosyal, canlı bir organizma olduğu, ortamı yani çevre koşullarıyla her türül ilişkilerde bulundukları ve bu ilişkilerin yoğunluk kazandıkları da unutulmamalıdır. Çağdaş yönetici, XX. yüzyılda işletmenin içinden çıkıp dikkatini çevreye çevirmek ve çevre koşullarının eğilimlerini önceden görmeye çalışarak, bu koşullara göre yönetsel karar ve davranışlarını belirlemek zorundadır.

Çevresel alanda, çağımızda üç büyük özellik belirlemektedir:

Belirsizlik artmaktadır.

Siyasal ve sosyal yaşam gittikçe daha dinamik nitelik almaktadır.

İnsanlar ve örgütlerarası ilişkiler çok karmaşık özelliklere bürünmektedir.

Çağdaş, yeni yöneticiliğin ilkelerini ararken, bütün bu birbirlerine bağlı gerçekleri gözden ırak tutmamak gerekir.

İnsan doğası, bugün var olan durumunda olduğu sürece, insanlar arasındaki çelişkiyi ve çatışmaları tümüyle ortadan kaldırmak elbet olanaksızdır...

Türkiye'de anlaşmazlık ve gelişmelerin çözümünde ortaya çıkan en önemli eksikliklerden birisi, bu işlerle ilgili örgütlenmenin eksik bulunmasıdır. İşletmelerimiz, başka bir deyişle "ORGÜTSEL GECİKME" içindedirler.

Sözgelişi, Türkiye'de işletmelerin anlaşmazlıklar için uzman personeli yoktur. Ayrıca, gerekli örgütler, bölümler mevcut değildir. Görüldüğü kadar, bir çok büyük kuruluşta iyi bir "personel", iyi bir "halkla ilişkiler", iyi bir "işveren-işgücü" bölümü ve bunlarda görev almış bulunan uzman yöneticiler de çok azdır. Oysa işletmeler, yalnız işçi sendikalarıyla değil, fakat tüketicilerle, devletle, halkla, rakip firmalarla ve temasta bulunmak zorunda oldukları zümrelerle de ilişkilerini iyi biçimde düzenlemek, anlaşmazlıkları en aza indirebilmek için çağın gerektirdiği etkili örgütlemeye gitmek, yetenekli personel yetiştirmek zorundadırlar.

Yönetimsel ve örgütsel gecikmeler, somut olarak, nerelerde görülebilir?

- Planlama düzeyinde,
- Örgütlenme düzeyinde,
- Emir-kumanda düzeyinde,
- Denetim düzeyinde,
- Eğitim düzeyinde, bu boşluklar açıkça görülmektedir.

Bu Türkiye'de kuruluşların, gerek ulusal, gerekse uluslararası gereklere uyumunu zorlaştıran belli başlı etkenlerden biridir...

İşletmelerin sadece kendi amaçlarını düşünmeleri onları çok yanlış yollara götürebilir. Artık işletme

yalnız ekmek parası kazanılan bir yer olmaktan çıkmıştır. Zamanımızın büyük bölümünü alan işyeri, aynı zamanda, bize bir mutluluk getirmesi gereken yerdir... Yönetici, personelin mutluluğunu arttırmak onun düzeyini yükseltmek için her türlü önlemi almak zorundadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

İşyerlerinde, çalışanların YONETIME KATILMASI, en önemli etkenlerden biridir... Yönetime katılma, personelin kendisine saygınlık gösterildiğini belirten dolayısıyla moralini yükselten bir etkidir.

SERMAYE VE KARA KATILMA, bir başka önlemdir.

İşi geliştirmek ya da işi zenginleştirmek, diğer bir önlemdir. İş artık zevkle ve psiko-sosyal bir tatminle yapılması gereken bir eylemdir.

Komite ya da grup halinde yönetim biçiminde karar vermede de yarar vardır. Yüz yüze ilişkiler hem moral düzeyini yükseltir, hem de çeşitli düşüncelerin ortaya konmasını mümkün kılar.

Merkezkaç yönetim çağımızın en önemli ilkelerinden birisidir. En üst kademedен orta ve alt kademelere doğru yönetim yetkisinin geçirilmesidir. Bu, alt kademelere daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesini gerektirecektir. Bunun için de eğitime önem verilmesi gerekir. Merkezkaç yönetim, kendi başına bir eğitim aracıdır. Çünkü, yetki ve sorumlulukları artan kişiler, bazı hatalar işleyerek de olsa, yetişebilme fırsatını bulacaklardır...

İşletmelerin aslında eğitimi de temel bir fonksiyon saymaları gerekir. Öyle ki, belli sayıdaki personel sürekli olarak eğitimde bulunmalıdır. İşletmelerin

bu amaçla bille fonları ayırmalarından ve yine belirli sayıdaki personellerini sürekli olarak eğitim programlarında varsayımlarından başka bir çıkar yol yoktur.

Beyin göçü ise Türkiye'nin yönetim sorunları bakımından ilginç bir noktasıdır. (57).

Türkiye'de otel işletmeleri çağdaş yönetim anlayışına sahip değildir, bazı istisnalar dışında. Bu nedenle de işletmelerin gelişimi oldukça yavaş olmakta, bu alanda etkinliklerini geliştirip yaygınlaştıramamaktadır. Buna örnek vermek gerekirse, *Türkiye'nin yatak* kapasitesindeki gelişmeye bakmak gerekir. Yıllardır arttırılamayan yatak kapasitesi, otel işletmelerinin yönetim anlayışının bir parçasıdır demek pek yanlış olmayacaktır.

Etkili bir yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşımını sağlar. Bundan sonra ise yapılacak olan işletmeyi genişletmek olur. Bu gerçekleşmediğine göre, iyi bir yönetim olduğunu söylemek doğru olmaz.

Bu şunlardan kaynaklanır:

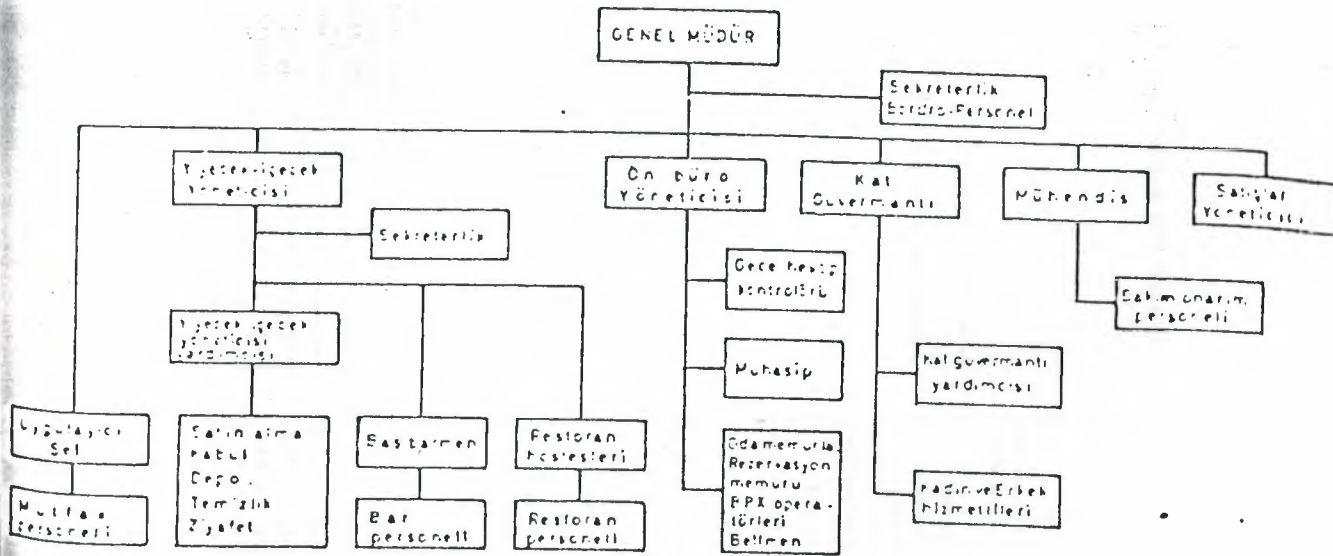
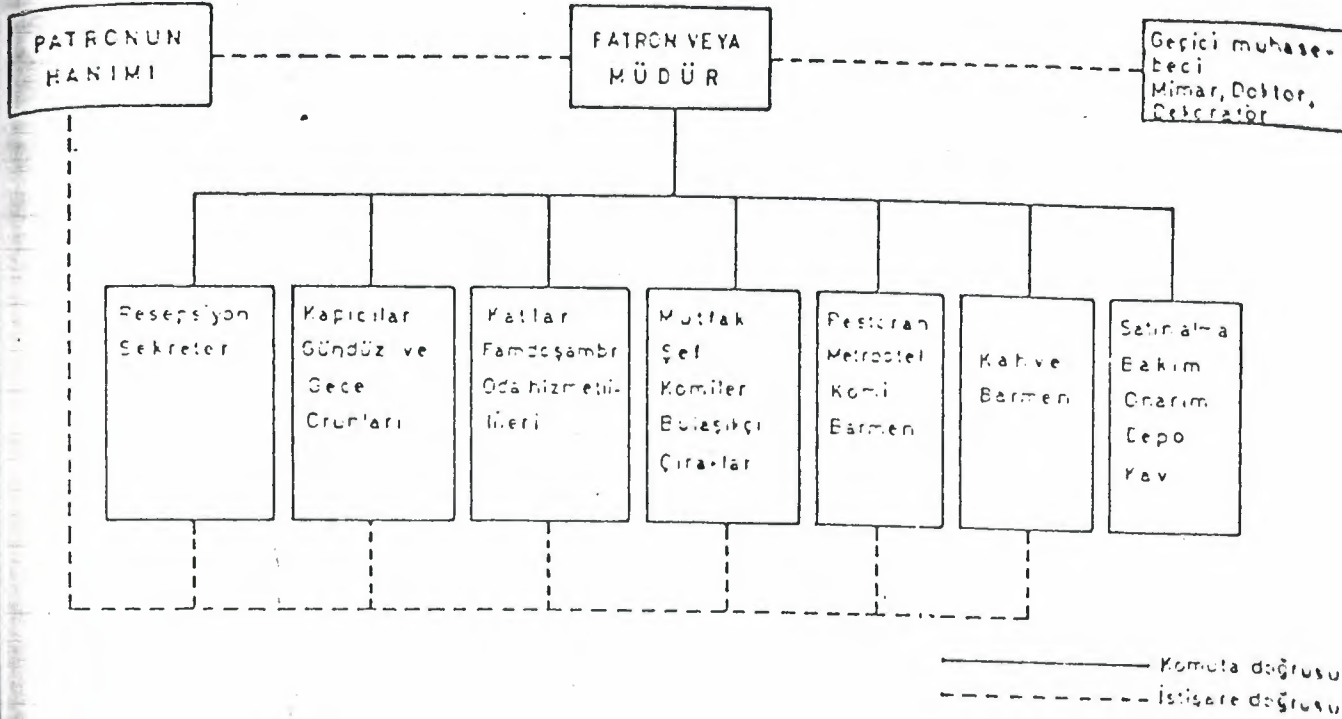
- Amaçların iyi belirlenmemiş olmasından
- Planlama yapılmamasından
- İyi bir organizasyon gerçekleştirilememesinden
- Yönetimin yetersizliğinden
- Düzenleştirmenin yetersizliğinden
- Denetimin eksikliğinden
- İşletme içi ve dışı çevrelerle yeterli ilişkilerin kurulamamasından
- Günün işletmecilik anlayışından vb. gibi...

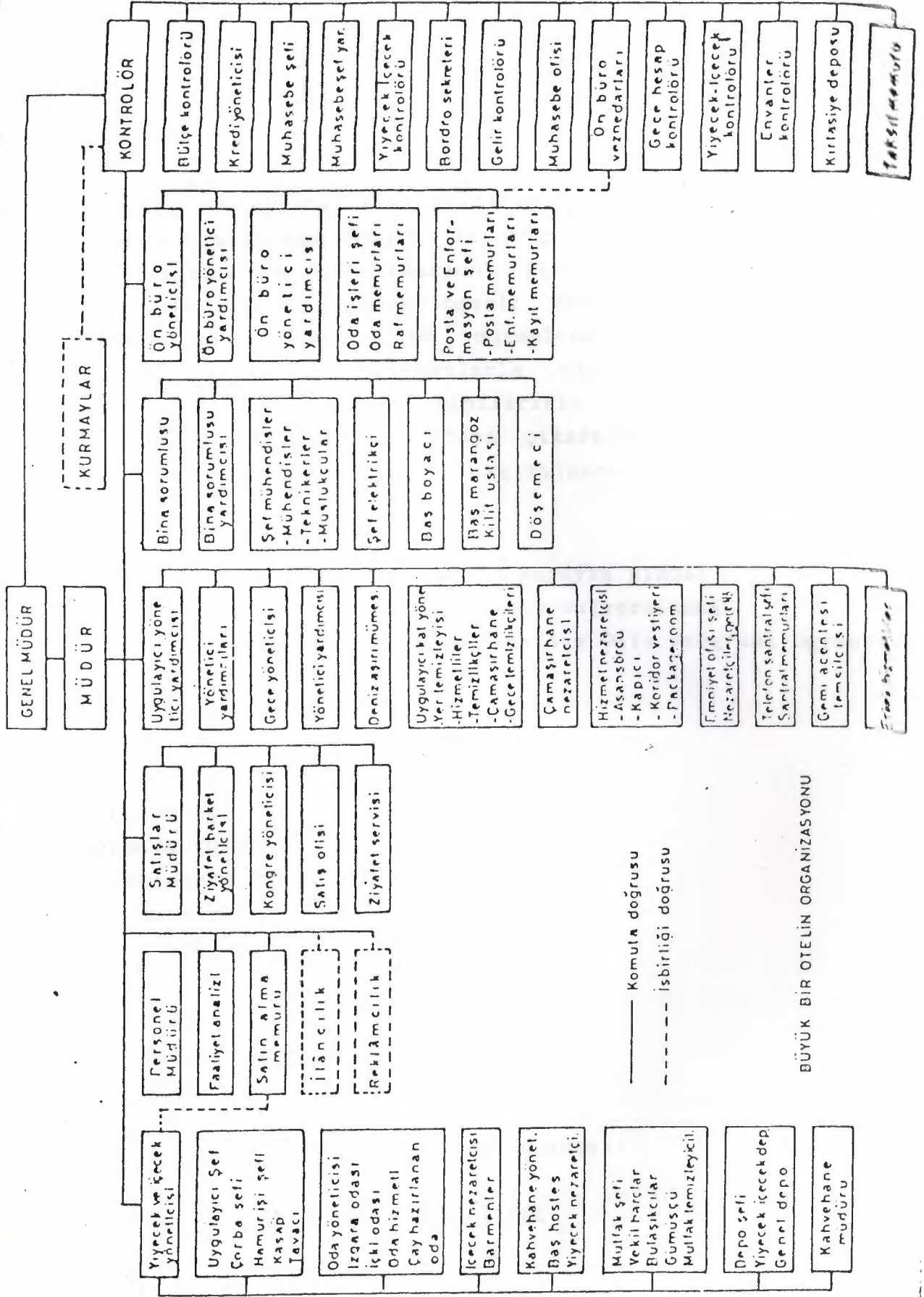
Çağdaş yönetimin gerektirdiği merkezi olmayan yönetim anlayışının yerleşmemesi ise önemli sorunlardan biridir. Bunun nedeni ise, personelin eğitim düzeyinin ve bu nedenle kalitesinin düşüklüğüdür. Bu ise, insana bakış açısını etkilemekte, insan tipolojisinin değişikliği nedeniyle personele verilecek önemin sonucu henüz tam olarak kavranmamıştır. Dar kalıplar içindeki yaklaşım kalıpları ülkemizde büyük bir sorun oluşturmaktadır.

K A Y N A K L A R

- Doç.Dr. Erol EREN.....Yönetim Psikolojisi, İstanbul,
1979.
- Prof.Dr. Hasan OLALI.....Otel İşletmeciliği ve Yönetimi,
İzmir, 1973.
- Prof.Dr. Hasan OLALI.....Otelcilik Endüstrisi Yatırımları
ve Finansmanı, İzmir, 1965.
- Prof.Dr. Haydar KAZGAN...Turizm İşletmeciliği Dersleri,
İst., 1969.
- Doç.Dr.I.S. BARUTÇUGİL...Turizm İşletmeciliği, Bursa,
1982.
- Prof.Dr. Kemal TOSUN.....İşletme Yönetimi, Ankara,1982.
- Prof.Dr. Kemal TOSUN....."Ülkemizde Örgütsel ve Yönetimsel
Gecikme Sorunu", Organizasyon,
İ.U. İşletme Fak., Yönetim ve
Organizasyon Dergisi, Yıl:1,
sayı:1.
- KTB.....Otel Yönetimi Seminerleri,Ankara,
1984.
- KTB.....Otel İşletmeciliği, Ankara,1984.
- KTB.....Konaklama Endüstrisine Giriş,
Ankara, 1984.
- Orhan SEZGİN.....Modern Otel Yönetimi, İst.,1970.
- Suat KESKİNOĞLU.....Genel İşletme Ekonomisi Dersleri,
Cilt I, İstanbul, 1961.
- Prof.Dr. Tamer KOÇEL.....İşletme Yöneticiliği, İstanbul,
1984.
- Prof.Dr. Tamer KOÇEL.....Yönetim Kavram ve Teknikleri,
İst., 1983.
- Dr. Yılmaz BENLİGİRAY...Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması
ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir,
1977.

KÜÇÜK BİR OTELİN ORGANİZRAMI





BÜYÜK BİR OTELİN ORGANİZASYONU

Sayın Yönetici

Bu anket, konaklama endüstrisinin geniş bir bölümünü oluşturan otellerden "büyük" ve "küçük" otel işletmelerinin "Yönetim ve Organizasyon" açısından incelenerek, bu işletmeler arasındaki önemli farkları belirleyip, değerlendirmek amacı ile düzenlenmiştir. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlarla otel işletmelerinin "yönetim ve Organizasyon" yapılarının şu andaki durumu belirlenecek, sorunların ortaya çıkarılmasına ve çözüm aranmasına yardımcı olacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

H.Hüseyin Bindal

Istanbul Üniversitesi

Lisans Ustü Turizm Anabilim Dalı Programı Öğrencisi

1-İŞLETMENİN TANITILMASI

1. İşletmenin adı:
2. Kuruluş tarihi:
3. Sermaye tutarı:
4. İşletmenin Büyüklüğü
 - a-Oda sayısı:
 - b-Yatak sayısı:
5. Personel sayısı
 - a-Yönetici sayısı:
 - b-İşçi personel sayısı:
 - c- Teknik personel sayısı:
6. Otelin sınıfı:
7. Zincir otel sayısı ve yerleri (varsa):

II-İŞLETMENİN SAHİP VE YONETİCİLERİ

1. Öğrenim durumları:
2. Deneyimleri:

3. Bildikleri yabancı dil sayısı ve adları:

4. Yurt dışı çalışmaları:

5. Uzmanlık dalları:

6. İşletmecilik ve Yöneticilik Amaç, Felsefe ve Politikaları:

a- Çeşitli işlerle uğraşma ya da uzmanlaşma (Yönetici yalnız yöneticilik fonksiyonunu yerine getiriyor yoksa daha başka işlerle de uğraşıyor mu, işletme içerisinde?)

b- Kalite ve fiyat düzeyine ilişkin düşünceleriniz.

c- İşletme büyüklüğü ile ilgili düşünceleriniz

d- Dinanizm ya da istikrarı mı seçersiniz?

e- Değişme ve ilerleme eğiliminiz nedir?

f- Çok kâr çok risk mi, az kâr az risk mi?

8.Yönetim Felsefesi:

a- Merkeziyetçi mi, Ademi merkeziyetçi mi?

b- Sıkı gözetim ve denetim mi, gevşek gözetim ve denetim mi?

c- Yüksek kaliteli personel mi, düşük kaliteli personel mi?

d- Uzun süreli planlar mı, kısa süreli planlar mı?

9.Yönetici Tipi:

a- Demokrat ()

b-Ikna edici()

- c- Otokrat ()
- d-Bürokrat ()
- e-Teknokrat()

III- YONETİM FONKSIYONLARI

A- Plan ve Politikalar

1. İşletmenin kısa ve uzun vadeli planları var mıdır?
(Mümkünse kısaca açıklayınız)
2. Bütçe ve iş programlarından yararlanılmakta mıdır?
(Varsa bir örneğini eklermisiniz)
3. Planlama faaliyet ve araçlarından ileride yararlanmaya ilişkin istek ve çalışmalar ne durumdadır?
4. İşletmenin genel amaç ve politikaları belirlenmişmidir?
Edilmişse bunların neler olduğunu belirtirmisiniz.
5. İşletmenin politika ve felsefesi personele bildirilmek-
te midir? Bildiriliyorsa, nasıl bildirilmektedir?
6. Personelin politika ve felsefelerde değişme önerilerine
izin veriliyor mu?
7. Plan, program, bütçe ve politikaları kimler belirleme
yetkisine sahiptir?

B- Organizasyon:

1. İşletmenin bir organizasyon şeması var mıdır? (Varsa
bir örneğini eklermisiniz)
2. Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımını gösteren
bir belge (örgüt el kitabı) var mıdır?

3. Departmanlara ayırım hangi esasa göre yapılmıştır?

a- Fonksiyonlara göre ()

b- Müşteriye göre ()

c- Diğerleri ()

4. Hiyerarşi kademelerinin sayısı ile her kademeye ait yönetim alanı ne durumdadır?

5. Yönetim kurulu var mıdır? (varsa)

a- Kimlerden oluşmaktadır?

b- Yönetim kurulu hangi yöneticileri seçme yetkisine sahiptir?

c- Yönetim kurulunda alınan kararlar ne ile ilgilidir?

6. İşletmede komite çalışması var mıdır?

(varsa hangileri)

a- Yönetim ()

b- Mali ()

c- Kredi ()

d- Diğer ()

- Komiteler kimlerden oluşmaktadır?

- Komitelerin görev ve yetkileri nelerdir?

- Komiteler hazırladıkları raporları kime sunarlar?

- Sizce komitelerin örgüte katkıları ne kadardır?

Çok ()

Biraz ()

Hiç yok ()