

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDE BAŞ
AŞÇININ HİZMET KALİTESİNE OLAN ETKİSİ:
ANKARA'DA BİR UYGULAMA**

GAMZE ERDOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. BETÜL GARDA

MART-2017
KONYA



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	GAMZE ERDOĞAN		
	Numarası	134260001008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği / Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
Tezin Adı	OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDE BAŞ AŞÇININ HİZMET KALİTESİNE OLAN ETKİSİ: ANKARA'DA BİR UYGULAMA			

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığımı bildiririm.

Öğrencinin imzası

gamze e.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	GAMZE ERDOĞAN
	Numarası	134260001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği / Turizm İşletmeciliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. BETÜL GARDA
Tezin Adı	OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDE BAŞ AŞÇININ HİZMET KALİTESİNE OLAN ETKİSİ: ANKARA'DA BİR UYGULAMA	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “otel işletmelerinde mutfak yönetiminde baş aşçının hizmet kalitesine olan etkisi: Ankara’da bir uygulama” başlıklı bu çalışma ~~20.../03.../2017~~ tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Yrd. Doç. Dr. BETÜL GARDA		
Prof. Dr. M. S. S. S.		
Yrd. Doç. Dr. HALİL AKMESE		



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	GAMZE ERDOĞAN
Numarası	134260001008
Ana Bilim / Bilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ / TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Programı	Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Betül GARDA
Tezin Adı	OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDE BAŞ AŞÇININ HİZMET KALİTESİNE OLAN ETKİSİ: ANKARA'DA BİR UYGULAMA

ÖZET

Sanayi devrimi ile daha çok rağbet gören turizm faktörü, boş zamanların ve ekonomik özgürlüklerin artması ile günümüzde önemli bir yerdedir. İnsanların yeni yerler, yeni tatlar keşfetme isteği turizme olan ilgiyi arttırmış, gelişen teknoloji ile beraber yeni yeni turizm temaları ortaya çıkmıştır. Yeni turizm temaları ile beraber yeni otel temaları ortaya çıkmış, standartlar oluşturulmuş ama rekabetin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler her geçen gün değişen müşteri beklentilerine anında cevap verebilmek için hizmet kalitelerini sürekli geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamı otel işletmesinin kalbi olarak nitelendirilen mutfak için önemli bir boyut almış, gelişmesine ve ilerlemesine büyük katkı sağlamıştır. İnsanların farklı lezzetler tatma, farklı sunumlar görme arzuları verilen hizmetin hep bir fazlasını yapmaya neden olmuştur. Böylece sunulan hizmette yönetim ile beraber çalışanların da önemi ortaya çıkmıştır. Son yıllarda büyük gelişme gösteren hizmet kalitesi faktörü konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümüne ve bu bölümün birimlerine önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bu nedenle mutfak yönetimi de bu faktörden etkilenmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, yiyecek içecek bölümünün alt birimi olan mutfak yönetiminin hizmet kalitesine olan etkisinin ortaya çıkarılması yönünde bir araştırma sunmaktır.

Anahtar kelimeler: Hizmet kalitesi, otel işletmeciliği, mutfak yönetimi, turizm.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	GAMZE ERDOĞAN
Numarası	134260001008
Ana Bilim / Bilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ / TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Programı	Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Betül GARDA
Tezin İngilizce Adı	SERVICE QUALITY EFFECTS OF THE EXECUTIVE CHEF IN THE KITCHEN MANAGERMENTS AT THE HOTEL COMPANIES: AN APPLICATION IN ANKARA

SUMMARY

The tourism factor that is in demand more with the industrial revolution has an important place nowadays with the increasing of free times and economic freedom. The desire of the exploring new places and looking for new tastes keep the interest alive and with the developing technology newly the themes of tourism show up. Associated with the new themes of tourism, standards are constituted but the businesses that are in service in the tourism sector, which competition is existed intensely, have to progress their service qualities to respond the customer expectation in time. This competitive environment which is named as the heart of hotel managing adds an important dimension for kitchen and it makes a significant contribution in terms of developing and progressing. The appetite of tasting new flavours, seeing new presentation always bring about doing them much better. In this way, the importance of workers that work with the management breaks out. The factor of service quality showing remarkable development. The service quality that shows major development affects the hospitality, food and beverage departments and this department's sections. Therefore, the mastership of kitchen is influenced by this factor. The aim of this thesis study is presenting a research which unveils of the influences to service quality that is subsidiary of the food and beverage departments.

Key words: Quality of service, hotel management, culinary management, tourism.

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasındaki yardımlarından dolayı hocam, Sayın Doç. Dr. Mete SEZGİN' e, manevi desteğini ve akademik bilgisini hiçbir zaman benden esirgemeyen danışmanım, Yrd. Doç. Dr. Betül GARDA' ya teşekkür ederim. Çalışmalarımın sağlıklı bir şekilde devam etmesinde destek ve hoşgörülerini benden esirgemeyen değerli aileme ve eşim, Serdar ERDOĞAN' a, manevi destekleri ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Derya ERYILMAZ' a teşekkürü bir borç bilirim. Bu tez çalışmasında, görüşmeyi kabul eden otel işletmelerinin, yiyecek içecek departman müdürlerinin katkıları ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gamze ERDOĞAN
KONYA-2017

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. TURİZM VE TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. TURİZM	3
1.2. TURİST	4
1.3. TURİZM İŞLETMELERİ.....	5
1.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4.1. Konaklama İşletmesi	7
1.4.2. Konaklama İşletmesinin Özellikleri	8
1.4.3. Konaklama İşletmeleri.....	9
1.5. OTEL İŞLETMELERİ.....	13
1.5.1. Otel İşletmesi Tanımı	14
1.5.2. Otel İşletmesinin Özellikleri.....	15
1.5.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	16
1.5.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı.....	17
1.6. YENİ OTEL TEMALARI	34
İKİNCİ BÖLÜM	38
2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN MUTFAK YÖNETİMİ	38
2.1. MUTFAK YÖNETİMİ	38
2.1.1. Otel İşletmeleri Açısından Mutfağın Tanımı.....	38
2.1.2. Mutfağın tarihsel gelişimi.....	42
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAĞIN YERİ VE ÖNEMİ.....	44
2.2.1. Otel örgüt yapısı içerisinde mutfağın yeri	44
2.2.2. Otel işletmelerinde mutfağın önemi	47
2.2.3. Otel İşletmelerinde Mutfakların Organizasyon Yapıları	48
2.2.4. Otel İşletmelerinde Mutfağın Kısımları	51
2.3. MUTFAĞIN KONUMU VE FİZİKSEL ÖZELLİKLERİ	57
2.3.1. Mutfağın Bölümleri	59
2.4. MUTFAK DEPARTMANI İŞ TANIMLARI	61
2.4.1. Şef Aşçı – Baş Aşçı (Executive Chef).....	61

2.4.2. Şef Aşçı – Baş Aşçı Yardımcısı (Sous Chef)	62
2.4.3. Sıcak Kısım Şefi (Chefs De Partie)	63
2.4.4. Soğuk Kısım Şefi (Larder Chef).....	64
2.4.5. Pastane Şefi (Chef Patissier).....	65
2.4.6. Kasaphane Şefi (Butcher Chef)	66
2.4.7. Personel Aşçısı	67
2.4.8. Kahvaltı Şefi	68
2.4.9. Ala Carte Kısım Şefi.....	69
2.4.10. Komi	70
2.4.11. Bulaşikhane Şefi (Chef Stewart)	70
2.4.12. Bulaşıkçı (Stewart)	71
2.4.13. Personel Mutfağı Bulaşıkçısı.....	72
2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDEKİ BAŞ AŞÇININ KATKILARI	73
2.5.1. Menüye Olan Katkıları	73
2.5.2. Yönetime Olan Katkıları	74
2.5.3. Satışa Olan Katkıları.....	76
2.5.4. Personeline Olan Katkıları.....	77
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	79
3. HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜ	79
3.1.HİZMETİN TANIMI	79
3.2. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ.....	80
3.2.1. Dokunulmazlık (Soyutluluk)	80
3.2.2. Ayrılmazlık (Eş zamanlılık)	81
3.2.3. Değişkenlik (Heterojenlik)	82
3.2.4. Dayanıksızlık	83
3.3. KALİTE KAVRAMI	83
3.4. KALİTENİN ÖZELLİKLERİ	85
3.5. HİZMET KALİTESİ.....	86
3.6. HİZMET KALİTESİNİN YARARLARI	88
3.7. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI	88
3.8. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	90
3.8.1. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Başlıca Modeller	91
3.9. SERVQUAL ÖLÇEĞİ.....	94
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	97
4. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDE BAŞ AŞÇININ HİZMET KALİTESİNE OLAN ETKİSİ, ANKARA’DA BİR UYGULAMA	97
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	97
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	97
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	97
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	97
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	98
4.6 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	98
4.6.1.Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi	98
4.6.2.Görüşme Formunun Hazırlanması.....	99

4.6.3. Veri Toplama Süreci.....	99
4.6.4. Verilerin Analizi.....	101
4.6.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	101
4.7. VERİLERİN SONUÇLARI.....	102
4.7.1. ALTINEL HOTEL.....	102
4.7.2. ANADOLU HOTEL DOWNTOWN.....	103
4.7.3. ATAKÖŞK GROUP HOTEL.....	104
4.7.4. BERA HOTEL.....	105
4.7.5. CROWN PLAZA ANKARA.....	107
4.7.6. GRAND ANKARA HOTEL.....	108
4.7.7. HİLTON ANKARA.....	109
4.7.8. HOLIDAY INN ANKARA.....	110
4.7.9. LATANYA HOTEL.....	112
4.7.10. LUGAL A LUXURY COLLECTION HOTEL.....	113
4.7.11. METROPOLİTAN HOTEL.....	114
4.7.12. MEYRA PALACE HOTEL.....	116
4.7.13. MÖVENPİCK HOTEL.....	117
4.7.14. SHERATON ANKARA.....	118
4.7.15. SWİSS OTEL.....	119
4.7.16. WYHDAM ANKARA.....	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
KAYNAKÇA.....	128
EKLER.....	139
EK-1: KATILIMCI ONAY FORMU.....	139
EK-2: GÖRÜŞME SORULARI.....	141
Özgeçmiş.....	144

GİRİŞ

İnsanlar tarih boyunca yaşamlarının hemen hemen her döneminde yeni yerler keşfetme, yeni kültürler ve yaşamlar tanıma arzusu ile seyahat etmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda, özellikle sanayi devriminden sonra insanların refah düzeylerinin artması ile tatil ve iş amaçlı seyahatlerin arttığı görülmüştür.

Gittikleri yerlerde barınma ihtiyacını karşılamak için otel işletmelerini kullanan müşteriler, daha sonraları ihtiyaçlarının ve isteklerinin artması ile barınmanın yanı sıra yeme-içme, eğlence, spor ve daha birçok ihtiyaçlarını da yerine getirecekleri otel işletmelerini tercih etmeye başlamışlardır. Bu durum otel işletmelerinin turizm endüstrisinde son derece önemli bir yere sahip olmasına neden olmuştur.

Konaklama ihtiyacının karşılandığı otel işletmeleri, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına paralel olarak gelişme göstermek zorunda kalmışlardır. Artan rekabet ortamının da işin içine girmesi ile bu durum kaçınılmaz bir hal almıştır. Otel işletmeleri artan rekabet ortamında sürekli değişen müşteri taleplerine çözüm bulabilmek ve rakiplerine oranla bir adım daha önde olabilmek için, sağlanan hizmetin hep daha iyisini yapabilmeyi ilke edinmelidirler. Bu da hizmet kalitesine önem vermek ve kaliteyi sürekli geliştirmek ile mümkün olacaktır.

Gelişen hizmet sektöründe büyük payı olan otel işletmeleri için hizmet kalitesi, müşteri tatmini sağlamada ve rekabet avantajı sağlayıp rakiplerine oranla daha önde olabilmeleri için son derece önemli bir yere sahiptir. Otel işletmeleri her geçen gün değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek ve sadık müşteri profili oluşturup arttırabilmek için müşterilerinin beklentileri ve talepleri doğrultusunda hizmet kalitelerini arttırmayı hedeflemelidirler. Artan rekabet koşulları otel işletmelerinde önemli bir yere sahip olan, yiyecek içecek departmanının da değişmesine, gelişmesine ve yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yiyecek içecek işletmelerindeki bu yeni yönetim anlayışlarından biri de mutfak yönetimidir. Mutfak genel anlamda yemek üretiminin yapıldığı yer anlamından çıkıp, başlı başına bir yönetim anlayışına sahip olmuştur. Bu durum mutfak yöneticisi olan

baş aşçının mesleki eğitiminin ve bilgi birikiminin yanı sıra; vizyon sahibi, yenilikçi, kendini sürekli geliştiren, rakiplerini ve teknolojiyi yakından takip eden yönetici olmasını zorunlu kılmıştır.

Otel işletmelerinde büyük bir payı olan yiyecek içecek bölümünün önemini ortaya koyarak, mutfak departmanı yöneticisi olan baş aşçının ve yönetiminin başarısı ve gelişmesi için stratejiler geliştirmesini sağlamak, yol gösterici olmak yapılan araştırmanın amaçlarından sadece bir kaçını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, otel işletmelerinde mutfak yönetiminde baş aşçının hizmet kalitesine olan etkisi konulu çalışma beş bölüm olarak hazırlanmıştır.

Birinci bölümde; turizmin tanımı yapılmış, turizm, konaklama ve otel işletmeleri genel olarak ele alınmış ve son olarak yeni otel temalarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde; otel işletmeleri açısından mutfak yönetiminden, mutfağın tanımı yeri ve öneminden, mutfağın konumu ve fiziksel özelliklerinden, mutfak departmanı iş tanımlarından bahsedilmiştir. Üçünde bölümde; kalitenin tanımından ve kalite kavramlarından, hizmet ve hizmet kalitesi kavram ve özelliklerinden, hizmet kalitesinin ölçülmesinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde; otel işletmeleri mutfak yönetiminde baş aşçının önemi, rolü ve menüye, yönetime, satışa ve personele olan katkıları anlatılmıştır. Son olarak beşinci bölümde ise; Ankara bölgesindeki 5 yıldızlı otellerdeki yiyecek içecek müdürleri ile mutfak yöneticilerinin hizmet kalitesine olan etkilerine yönelik yapılan görüşme sonuçları verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde turizm kavramı, konaklama işletmelerinin özellikleri, sınıflandırılması, otel işletmelerinin konaklama işletmeleri içindeki yeri ve önemi üzerinde durulmuştur.

1. TURİZM VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. TURİZM

İnsanlar, yaşadıkları dönemlerin hemen hemen her safhasında, farklı nedenlerden ötürü ikamet ettikleri yerlerin dışında başka yerlere seyahat etmişlerdir. Günümüzde gelişen sanayi ve teknoloji sayesinde insanların uzak mesafelere daha kolay ulaşabilmeleri, refah seviyelerinin ve rekreasyon (boş zaman) faaliyetlerinin artması turizme katılımın artmasına neden olmuştur.

Turizm kavramı için yapılan çeşitli tanımlar bulunmakta ve bu tanımlar, 19. yüzyılın sonlarına kadar uzanmaktadır. Konuya değişik yönlerden ele alan yazarlar, değişik tanımlar yapmışlardır. İlk turizm tanımı, Guyer-Feuler tarafından 1905 yılında dile getirilmiştir. Guyer-Feuler'e göre; " turizm, gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olaydır" (Kozak vd., 2010: 1)

Turizm kavramının açıklanmasında genellikle hareketli bir unsur olarak kabul edilen seyahat faktörü önemli bir yer tutar. Fakat insanların yaptığı her seyahatin turizm kavramının bir parçası olduğu savunulamaz. Hangi seyahatlerin turizm olayını kapsayacağı yapılan seyahatin amacının göz önüne alınması ile ortaya çıkmaktadır. Bazen çok kısa seyahatler, amacı ile birlikte ele alındığında, turizm hareketi sayılırken, uzun seyahatler böyle bir sonuç doğurmayabilir. Turizm hareketinin meydana gelmesinde ve tanımlanmasında gerekli ikinci unsur, konaklamadır (Kozak vd., 2010: 2).

Bir seyahat ve konaklamanın turizm kavramı içinde sayılıp sayılamayacağını söylemek için şu ölçütler dikkate alınmalıdır:

- seyahatin devamlı yaşanılan yer dışında olması,
- konaklama esnasında turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetin talep edilmesi,
- seyahatin ve konaklamanın geçici olması,
- seyahatin gelir elde etme amacıyla yapılmamış olması (Kozak vd., 2010: 3).

Turizm kavramının pek çok sektörle ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, turizm kavramının tek bir tanımının yapılamamasının nedeni, farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların turizmi kendi disiplinlerine özgü niteliklerini dikkate alarak tanımlamalarından kaynaklanmaktadır (Kozak vd., 2010: 4-5).

1.2. TURİST

Turizm hareketleri, insan davranışlarından oluşan ve mekân değiştirmeye dayanan olaylardır. Örneğin, insanların: öğrenme, değişiklik, yeni yerler keşfetme, heyecan, yenilik gibi güdülerin etkisiyle veya günlük hayatın getirdiği olumsuz fiziksel ve zihinsel etkilerden kurtulmak amacıyla yaptığı seyahatler, turizm hareketleri kapsamında değerlendirilir (Doğan, 2004: 5). Bu tip turistik faaliyetleri gerçekleştiren kişiler ise, turist olarak adlandırılmaktadır. Turist ilk olarak Ogilvy tarafından “sürekli oturduğu yerden en çok bir yıl ayrılan ve geçici olarak gittiği yerlerde, buralarda kazanmadığı parayı harcayan kimse” olarak tanımlanmıştır (Kozak vd., 2014: 5).

Diğer bir tanımda turist; “ülkemiz, beldemiz, kuruluşlarımız ve çıkarlarımız için, mutlaka memnun etmemiz gereken konuğumuz” olarak ifade edilmiştir. Kişinin turist kabul edilmesi, belli koşulların gerçekleşmesi ile mümkündür. Öncelikle, bireyin seyahat etme arzusu bulunmalıdır. Daha sonra, boş zamanı olmalı ve bu boş zamanı değerlendirecek maddi imkanı bulunmalıdır. Son olarak ise, turistik

etkinliğin özgür bir atmosfer içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Garda, 2010: 28).

Geniş bir bakış açısına göre turist; para kazanma amacı olmaksızın; dinlenmek, eğlenmek, kültürel, bilimsel, sportif, idari, diplomatik, dinsel, sağlık gibi nedenlerle devamlı ikamet edilen yerin dışına geçici olarak, boş zamanını değerlendirmek için çıkan ve tüketici olarak belli bir süre seyahat edip, gittiği yerde en az bir geceleme yapan ve tekrar ikamet ettiği yere dönen kimseyi ifade etmektedir (Ünüsân ve Sezgin, 2004: 4).

Dünya Turizm Örgütü'nün tanımları doğrultusunda uluslararası turizmde turist; sürekli yaşadığı ülkenin dışında, herhangi bir ülkeye bir gecedan az olmamak ve bir yılı geçmeyecek süre için giden; ziyaretinin amacı, gelir elde etmek olmayan kişidir. İç turizm açısından ise turist; sürekli yaşadığı yer ve çevre dışında, ülkenin diğer bir yerine, altı aydan fazla, bir gecedan az olmayacak süre için giden ve ziyaretinin amacı gelir elde etmek olmayan kişidir (Kozak vd., 2008: 6).

Türkiye'de turistin tanımı, 22747 sayılı seyahat acenteleri yönetmeliğinde şu şekilde yapılmıştır; “para kazanma amacı olmaksızın, dinlenmek ve eğlenmek için ya da kültürel, bilimsel, sportif, idari, diplomatik, dinsel, sıhhi ve benzeri nedenlerle, oturduğu yer dışına geçici olarak çıkan ve tüketici olarak belirli bir süre seyahat edip kalan ve yeniden ikametgahına dönen kimse” olarak tanımlanmıştır (Kozak vd., 2010: 7)

1.3. TURİZM İŞLETMELERİ

Turizm hareketlerine katılan bireylerin gereksinme duydukları ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuş birimlerdir. Bu birimler şunlardır;

Ulaştırma İşletmeleri

Ulaştırma işletmeleri; Demiryolları, denizyolları, havayolları ve karayolları gibi insanların ulaştırma ihtiyacını karşılayan birimlerdir.

Konaklama İşletmeleri

Bu grup işletmeler, müşterilerin gecelemlerinin yanı sıra yeme-içme ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmuş işletmelerdir. Konaklama işletmeleri; oteller, moteller, pansiyonlar, kampingler, tatil köyleri, apart oteller, hosteller, termal turizm tesisleri, golf tesisi, kırsal turizm tesisi, yüzer tesis gibi insanların geceleme ihtiyacını karşılayan tesislerdir (Kozak vd., 2010: 49).

Yiyecek İçecek İşletmeleri

Genellikle konaklama tesisi bünyesinde hizmet veren, üç yıldızlı otel statüsünden itibaren konaklama tesisleri içerisinde zorunlu olarak hizmet veren birimlerdir. Yiyecek içecek işletmeleri konaklama işletmeleri çalışma alanı dışında bağımsız ticari kuruluşlar olarak da hizmet vermektedirler. Yiyecek içecek işletmeleri; lokanta, kafeterya, restoran, günü birlik tesisler ve mola noktaları insanların yiyecek içecek ihtiyacını karşılayan işletmelerdir. (Kozak vd., 2010: 49).

Seyahat İşletmeleri

Turistik mal ve hizmet üreten kuruluşlarla onları satın almak isteyen müşterileri buluşturan aracı işletmelerdir. Bu işletme grubu içerisine toptancı durumunda olan tur operatörleri ile perakendeci durumunda olan seyahat acenteleri bulunmaktadır(Kozak vd., 2010: 49)..

Tur operatörleri; farklı turizm işletmeleri tarafından üretilen hizmetleri (konaklama, yeme-içme, ulaştırma vb.) paket tur adı altında bir araya getirilerek yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünü kendi satış büroları veya seyahat acenteleri aracılığıyla tüketiciye sunan işletmelerdir.

Seyahat acenteleri; tur operatörlerinin meydana getirdiği paket turları belirli bir komisyon karşılığında satan bunun yanı sıra kendisi de doğrudan paket turları meydana getiren ve bunları satın alan turistlere gittikleri bölgeler hakkında bilgi veren aracı kuruluşlardır.

Rekreasyon İşletmeleri

Kişilerin boş vakitlerini değerlendirmek, eğlence-dinlenme ve tatmin dürtülerini karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri sunan işletmelerdir. Ulusal parklar, golf ve tenis sporları, tiyatro, konser, oyun salonları, gece kulüpleri, barlar vb. rekreasyon işletmeleri içerisinde yer alırlar. (Kozak vd., 2010: 49).

Diğer Turizm İşletmeleri

İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama, seyahat ve yeme-içme ihtiyaçlarını doğrudan karşılayan işletmelerin yanı sıra, turizmle ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turizm mal ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen veya tamamen turizme bağlı olan bir dizi işletme bulunmaktadır (Ahipaşaoğlu, 2001: 25). Bu işletmelere, turistlere çeşitli hediyelik eşya satan işletmeler, turizm işletmelerine yönelik çeşitli tüketim ürünleri üretilip satan işletmeler örnek olarak verilebilir.

1.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

1.4.1. Konaklama İşletmesi

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde en kapsamlı ve yoğunluğun en fazla olduğu işletmelerdir. Tarih boyunca çeşitli şekillerde hizmet veren konaklama işletmeleri çağın gereklerine uygun olarak sürekli gelişme içinde olmuş ve günümüzdeki özelliklerine ulaşmıştır. Konaklama işletmeleri teknolojik gelişmeler ve sürekli artan rekabet ortamında turizm sektörü içinde her zaman ilk etkilenen işletmelerden olmuştur.

Konaklama işletmeleri, genel olarak geceleme ve yiyecek-içecek hizmetleri sunan ve aynı zamanda ziyaretçilerin ve yabancıların eğlence ve çeşitli organizasyonlarını sağlayan çeşitli işletmelerdir (Tütüncü ve Demir, 2002: 7).

Farklı dönemlerde konaklama işletmeleriyle ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Olalı ve Korzay, konaklama işletmelerini “turistlerin geçici konaklama,

yeme-içme kısmen de eğlence ve bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1989: 19) şeklinde tanımlamışlardır.

Başka bir tanımlama ise; Prof. Dr. Walter Hunziker tarafından yapılmıştır. Hunziker’e göre “konaklama işletmeleri, yer yabancıları olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlar sahip olan ticari işletmelerdir (Çetiner, 2002: 8).”

Bu tanımlardan sonra konaklama işletmelerini genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür; kişilerin devamlı ikamet ettikleri yerler dışında ve belirli bir ücret karşılığında geçici olarak konaklamalarına olanak sağlayan, yiyecek-içecek, eğlence ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayabilen belirli ölçülerde çeşitli aktiviteleri sunan ve ülke ekonomisine belli bir katkı sağlayan ticari amaç ile kurulmuş işletmelerdir (Tütüncü ve Demir, 2002: 8).

1.4.2. Konaklama İşletmesinin Özellikleri

Turizm sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak kendine has bazı özellikleri vardır. Turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmeleri turizm sektörünün genel özelliklerini taşımasının yanı sıra diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler;

- Konaklama işletmelerinin, kuruluşu esnasında ve faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye gereksinim duyulmaktadır (Olalı ve Korzay, 1989: 11).

- Bina, donanım, makineler ve mefruşat gibi malzemeler işletmelerin faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir (Olalı ve Korzay, 1989: 11).

- Konaklama işletmelerinde risk fazladır, çünkü turizm piyasasında talep, ekonomik-sosyal ve politik faktörlere bağlıdır (Çetiner, 1995: 10).

- Konaklama işletmelerin de üretim ve hizmet eş zamanlıdır. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen personel arasında koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Olalı ve Korzay, 1989: 11).

- Konaklama işletmelerinde doluluk oranı arttıkça, birim maliyetlerde azalma meydana geldiğinden işletme için optimum kapasiteden faydalanma imkânı vardır (Tütüncü ve Demir, 2002: 8).

- Konaklama endüstrisinin esasen insana dayanması, hizmet üretimi ve sunumunda insanı ön plana çıkarmakta, makineleşme ve otomasyona fazla yer verilmemektedir (Çetiner, 1995: 10).

- Konaklama işletmelerinde satışlar zamana bağlıdır, üretim ve tüketimi eş zamanlıdır, stoklanması ve taşınması mümkün değildir.

- Hiçbir sektörde, konaklama sektöründeki işletmeler kadar işletmeler arası, birimler arası ve çalışanlar arası işbirliği zorunlu kılınmamaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 9).

1.4.3. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri, turizm çekiciliklerini oluşturan işletmeler grubu içinde yer alır. Bu grup işletmeler, müşterilerinin gecelemlerinin yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulur (Kozak vd., 2010: 49).

1.4.3.1. Otel

Oteller, asıl hizmetleri müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yem-içme, eğlence, spor ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Kozak vd., 2008: 47)

Otel işletmeleri, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Söz konusu sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Kozak vd., 2010: 49-52):

Konaklama amacı bakımından otel işletmeleri

- Kaplıca-kür otelleri; müşterilerine kaplıca ve değişik banyo kürü imkanı sağlayan tesislerdir.

- Sayfiye oteller; tatil, eğlence, sağlık ve dinlenme amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir.

- Kongre amaçlı oteller; kongre, kurs, seminer, çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir.

- Dağ ve spor amaçlı oteller; dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren işletmelerdir.

Faaliyet süresi bakımından otel işletmeleri

- Bütün yıl açık olan oteller; yıl boyunca hizmet veren işletmelerdir.

- Mevsimlik hizmet veren oteller; kuruluş yeri şartları bakımından yılın belirli mevsimlerinde açık olan işletmelerdir. Bu işletmeler genellikle yaz ve kış turizminin yapıldığı yerlerde yoğunlaşmışlardır.

Buldukları yere göre otel işletmeleri

- Havaalanı otelleri; havaalanları yakınında kurulan yolcu ve personelin kısa süreli konaklamaları için hizmet veren işletmelerdir.

- İstasyon otelleri; otobüs ve demiryolu istasyonlarında kurulan işletmelerdir.

- Kent merkezindeki oteller; bu işletmeler müşterilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunan ticaret merkezleri ya da kent merkezlerinde bulunan işletmelerdir.

- Liman otelleri; liman şehirlerinde kurulan işletmelerdir.

Büyükükleri bakımından otel işletmeleri

- Küçük ölçekli oteller; oda sayısı 100 ve altında olan işletmelerdir.
- Orta ölçekli oteller; oda sayısı 100 ile 300 olan işletmelerdir.
- Büyük ölçekli oteller; oda sayısı 300 ve daha fazla olan işletmelerdir.

Mülkiyet durumuna göre otel işletmeleri

- Şahıs, Şirket, Kamu, Dernek, Vakıf, Sendika işletmeleri
- Kamu ve Özel Sektör işletmeleri

Sunulan hizmet çeşidine göre otel işletmeleri

Uygulanan fiyat düzeyine göre otel işletmeleri

Yerine getirdikleri konaklama ihtiyacına göre otel işletmeleri

Hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri

- Belediye belgeli otel işletmeleri; bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye’de nitelikli ve niteliksiz olarak iki grupta toplanmaktadır.
- Turizm işletme belgeli otel işletmeleri; bu sınıflandırma, 1950’li yıllardan bu yana devam etmektedir. 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda birtakım değişikliklerin yapıldığı “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre Türkiye’de otel işletmeleri Bir yıldızlı, İki yıldızlı, Üç yıldızlı, Dört yıldızlı ve Beş yıldızlı olarak nitelendirilmiştir.

1.4.3.2. Motel

Moteller, yerleşim yerleri dışında, karayolları üzerinde veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir (Kozak vd., 2008: 50).

1.4.3.3. Tatil Köyü

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli eğlence, spor ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, en fazla iki katlı yapılardan oluşan ve en az atmış odalı tesislerdir (Kozak vd., 2010: 52-53).

1.4.3.4. Pansiyonlar

Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, müşterilerin kendi yemeklerini bizzat kendilerinin hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir (Kozak vd., 2010: 53).

1.4.3.5. Kamping

Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde faaliyet gösteren ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir (Kozak vd., 2008: 51).

1.4.3.6. Apart Otel

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir. Belgeli bir otel veya tatil köyü veya bir turizm işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi imara açık alanlarda yönetmeliğe uygun en az on üniteli olacak şekilde de hizmet verebilmektedirler (Kozak vd., 2010: 53).

1.4.3.7. Hostel

Hosteller; gençlik turizmine hizmet verebilen, en az on odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat kendisinin hazırlayabilme olanağına sahip tesislerdir (Kozak vd., 2008: 51).

1.4.3.8. Termal Turizm Tesisi

Mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir (Kozak vd., 2010: 53).

1.4.3.9. Dağ evi, Spor ve Avcılık Tesisi

Bu tesislerin amacına uygun yerlerde yapılması, turizm yatırım ve işletmeleri nitelikleri yönetmeliğine göre en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşımaları gerekmektedir (Kozak vd., 2010: 53).

1.4.3.10. Kırsal Turizm Tesisleri

Kültür ve turizm bakanlığınca sınırları ve mevki tespit edilen kırsal alanlarda geliştirilmeleri planlanan veya köy ve çiftlik evleri gibi kırsal alanlarda mevcut bulunan yapıların iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya bu türde yeni yapılan mekanlarda düzenlenen, müstakil veya toplu olarak hizmet veren, en az beş odalı konaklama tesisleridir (Kozak vd., 2010: 54).

1.5. OTEL İŞLETMELERİ

Otel işletmeleri, konaklama sektörünün bir dalıdır. Konaklama endüstrisi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları gezilerde; birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir (Çetiner, 2002: 1).

Bu tanıma göre otel işletmeleri;

- Geçici konaklama ihtiyacını karşılayan,
- Yeme-içme ihtiyacına cevap veren,
- Bu ihtiyaçları belirli bir ücret karşılığında yapan tesislerdir.

Konaklama sektörü içerisinde en önemli payı otel işletmeciliği oluşturmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri endüstriyel bir kuruluş olarak çalışmamızda esas alınmıştır.

1.5.1. Otel İşletmesi Tanımı

Genel kabul görmüş bir otel işletmeciliği tanımı olmamasına rağmen birçok araştırmacı ve kuruluş otel işletmeciliği tanımı yapmış bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçışöyledir.

Prof. Dr. Walter 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 (Çetiner, 2002: 8)."

Prof. Dr. Hasan Olalı'ya göre ise; "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" diye otel kavramını tanımlamıştır (Çetiner, 2002: 8).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere otel işletmeleri; asıl fonksiyonlarının müşterilerinin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak ama bunun yanı sıra yeme-içme, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını da karşılayabilen tesislerdir.

1.5.2. Otel İşletmesinin Özellikleri

Konaklama, yeme-içme ile farklı ihtiyaçların karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme özelliği taşımakta ve bazı karakteristik özellikleri nedeni ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır:

* Otel işletmelerinin en önemli hizmetlerinden birisi zamana karşı duyarlı olması ve zaman satmasıdır (Emeksiz ve Yolal, 2005: 2). Otel işletmelerinde müşterilere sağlanan hizmetler ve imkânlar, talebin oluşması ile meydana çıkar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Çünkü o gün için satılmayan oda, işletme açısından ekonomik kayıp demektir. Otel odası satılmadığı durumda o günkü satışı başka bir güne aktarmak veya ertelemek olanaksızdır (Aktaş, 2002: 26).

* Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ile müşterinin hizmeti tüketmesi eş zamanlı olmaktadır. Üretimin ve tüketimin aynı zamanda gerçekleşmesinden ötürü müşteriye eksiksiz, mükemmel bir ürün sunulması imkanı bulunmamaktadır. Çünkü hizmetlerin “üretim sürecine” müşteri birebir katılmaktadır. Otel işletmelerinin bu özelliği, hizmet üretiminin ilk seferde eksiksiz ve kusursuz yapılması zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Akbaba, 2005: 63).

* Otel işletmeleri, günün 24 saati ve haftanın 7 günü hizmete açık işletmelerdir. Buna göre diğer insanlar dinlenirken, otel personeli çalışıyor demektir. O halde otel işletmelerine iyi bir iş gücü planlaması gerekmektedir. (Çetiner, 2002: 12).

* Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Hizmet üreten diğer işletmeler, teknik gelişmelerden yararlanarak işçi yerine makine kullanabilirler. Fakat otel işletmelerinde otomasyonun kullanılacağı alanlar sınırlıdır. Misafirlerin karşılanması, odanın temizlenmesi, yiyecek-içeceklerin servise hazır hale getirilmesi gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından sağlanmaktadır. (Çolak, 2012: 26).

* Otel işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde faaliyet yürüten, birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmeler olduğundan bu işletmelerde çalışan iş görenler arasında sıkı bir işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Keskin, 2013: 21).

* Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Otel işletmelerinin sundukları hizmetlere ilişkin talebin önceden kesin olarak bilinmesi çok güçtür. Otel işletmelerine olan talep sosyal, ekonomik ve politik koşullardan etkilenmektedir.

* Otel işletmeciliği, kuruluşta büyük sermayeye ihtiyaç gösterir. Sermayenin önemli bir kısmı ise duran varlıklar oluşturmaktadır.

1.5.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri değişik kriterlere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılırlar. Ayrıca her ülke kendi otel işletmelerinin özelliğine göre de bir sınıflama yapabilir. Örneğin ABD’nde oteller, ücret durumlarına göre Amerikan planı oteller ve Avrupa planı oteller olarak ikiye ayrılırlar. Amerikan planı otellerde oda+yemek olurken, Avrupa planı otellerde böyle bir ayırım bulunmamaktadır, müşteri istediği hizmeti alabilmektedir. Ülkemiz şartlarına göre otel işletmeleri şu şekildedir (Çetiner, 2002: 14-19);

* Faaliyet sürelerine göre oteller;

Devamlı ve Mevsimlik otellerdir.

* Mülkiyet bakımından oteller;

Özel mülkiyete ait oteller, Kamu mülkiyetine ait oteller, Karma mülkiyetli oteller.

* Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından oteller;

Şehir otelleri, Kıyı otelleri, Dağ otelleri ve Kaphıca otelleridir.

* Büyüklüklerine göre oteller;

Büyük oteller (zincir oteller), Orta ve küçük oteller, Çok küçük otellerdir.

* Yasal açıdan oteller;

Turistik oteller ve Turistik olmayan otellerdir.

1.5.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

Son dönemlerde turistik faaliyetlerin artması ve bu faaliyetlerin insanlar için daha da önemli bir hale gelmesi ile birlikte daha önce basit bir organizasyon yapısına sahip olan otel işletmeleri günümüzde gerek misafirlere sunduğu hizmetlerle gerekse kendi içerisindeki organizasyon yapısıyla büyük bir değişim ve profesyonelleşme göstermiştir (Çetiner, 2002: 19). Öte yandan turizmde özellikle 1950'lerden sonra görülen hızlı gelişme ve bunun sonucunda konaklama endüstrisinin hızlı gelişimi, bu endüstrinin bir dalını oluşturan otel işletmeciliğine verilen önemi de arttırmıştır. Günümüz otelcilik sektöründe oteller artık birçok hizmeti bünyesinde bulunduran, bir yandan müşterilerin her türlü ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılanmaya özen gösterirken, diğer yandan da bu hizmetlerin gerek müşteri memnuniyeti, gerekse işletmenin yönetim işlevini en verimli şekilde yerine getirmesi bakımından da organizasyon düzeni oluşturmak durumunda kalmışlardır (Rasim, 2004: 22).

Otel işletmelerinde farklı özelliklere sahip çok sayıda insan hizmet etmektedir. Bu nedenle otel organizasyonları ne kadar büyük olursa organizasyonu oluşturma kavramı da bir o kadar önemli bir boyutu oluşturmaktadır (Valen and Vallen, 2000: 72). Bir otel açısından organizasyon ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak olan faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplandırmak gruplandırılacak faaliyetleri yerine getirecek kişileri belirlemek ve bunlar arasında bir düzen sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır (Erdem, 2002: 27). Bir otel açısından organizasyon; otel işletmesinin sahip olduğu gücün en etkin, olumlu, sistemli ve koordineli bir biçimde kullanılabilmesi için, işletmedeki kişilerin veya grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılması şeklinde açıklanabilir (Çetiner, 1995: 169).

Önceleri küçük veya büyük ölçekli otel işletmelerinin örgüt yapısı, çok sayıda bölümün bulunması ve bu bölümlerinde doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermesi şeklinde olmaktadır. Ancak 20. Yüzyılın ikinci yarısına doğru ortaya çıkan çeşitli nedenler ve otel işletmelerinin yapısal olarak büyümeleri sonucu bu görüşün önemli ölçüde değişikliğe uğradığı ve daha çağdaş bir görünüm kazandığı görülmektedir. Örneğin önceleri konsiyerj (üniformalı hizmetler),

resepsiyon ve kat hizmetleri ayrı ayrı birimler halinde doğrudan işletme müdürüne bağlı iken, günümüzde odalar bölümü halinde hizmet vermektedir. Aynı şekilde restoran, bar ve mutfak gibi birimlerde yiyecek içecek bölümü bünyesinde ve doğrudan yiyecek içecek müdürüne bağlı bir şekilde faaliyet göstermeye başlamıştır (Yılmaz, 1997: 40).

Bir otel işletmesi açısından organizasyon, işlerin tanımlanması ile başlamakta, bu işleri yürütecek olan bireylerin gruplandırılması ile son bulmaktadır. Bu süreç boyunca işlerin yürütülmesi esnasında hangi araçların kullanılacağı, ne gibi yöntemlerin izleneceğinin saptanması ve bu işlere etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilecek kişilerin hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi faaliyetleri yer almaktadır. Bu şekilde bir örgütlenme sonucunda bir emir komuta zinciri oluşmakta ve bu zincir ise çeşitli yetki ve sorumlulukları içeren mevkileri oluşturmaktadır (Erdem, 2002: 27-28, Batman, 1999: 90). Bir otel işletmesinin organizasyonu, işletmenin faaliyet alanına, büyüklüğüne ve müşterilere sunduğu hizmet türlerine göre üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; Odalar bölümü, Çeşitli faaliyetler bölümü, Yiyecek içecek bölümü olarak faaliyet göstermektedir (Giritlioğlu, 2008: 11).

Odalar bölümü

Otel işletmeleri organizasyonunu oluşturan ilk bölüm odalar bölümü organizasyonudur. Odalar bölümü bir otel organizasyonu içinde işletmenin en gözde, en aktif ve en temel bölümüdür. Çünkü müşterinin otele giriş işlemlerinin yapılması, odaya yerleştirilmesi, çeşitli isteklerinin (telefon, çamaşır gibi) yerine getirilmesi, odasının temizlenmesi ve misafirin çıkış işlemlerinin yapılabilmesi gibi işlemleri kapsayan hizmetleri içermektedir (Rasim, 2004: 24). Diğer yandan odalar bölümü, otel işletmelerinde en çok personel istihdam edilen bölümlerden birisi olmasıyla birlikte otelin kalite ve prestiji de bu bölüm tarafından yansıtılmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 36). Yine odalar bölümü müşteriyle birebir temasta bulunan ve aynı zamanda en fazla gelir elde edilen bölümdür (Erdem, 2002: 34). Birçok otelde oda satışları otelin en büyük gelir kaynağıdır ve odalar bölümünde yapılan satışlar otelin

diğer departmanlarının yaptığı satış toplamından daha fazla miktarda olabilmektedir (Meldik, 1997: 47).

Çoğu otel işletmesi için odalar bölümü o işletmenin imajı, varlığı ve karlılığı yönünden önemli bir rol almaktadır. Çünkü bir işletmenin yan ürünlerini satılmasına yardımcı olan, o işletme hakkında imaj oluşturup karlılığı arttıran odalar bölümü olmaktadır. Otel işletmesinin odalar bölümü genel olarak üç alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar (Batman, 2004: 98, Güler, 1998: 11);

Önbüro Bölümü

Üniformalı Hizmetler Bölümü

Kat Hizmetleri Bölümü'dür.

Otel işletmesinde odalar bölümünü oluşturan ilk bölüm önbüro bölümüdür. Önbüro bir otel işletmesinin en önemli kaynağı olan odaların, envanter ve satış işlemlerinden sorumlu olan departmanıdır (Çakıcı vd. 2002: 19). Konaklama işletmelerinin beyni olarak tanımlanan önbüro (Kozak, 1995: 39), müşterinin karşılandığı, oda satışlarının yapıldığı veya gelen müşterilerin ağırlandığı ve otelde kalan müşterilerin uğurlandığı yerdir (Dereli, 1989: 15). Diğer yandan önbüro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içerisinde buldukları ve müşterinin otelde kaldığı süre içerisinde bekledikleri hizmetlerin sunulması ve her türlü sorunların giderilmesinde önemli bir rol oynayan bölümdür (Rasim, 2004: 24). Otelciliğin yönetim merkezi olarak bilinen önbüro departmanı turistik bir tesisin yönetiminden satışına, karşılamadan misafir memnuniyetine kadar çok geniş bir alanda işlevini sürdürmektedir. Bu nedenle ön büro personelinin müşteri ilişkilerindeki oynadığı rol o otel işletmesi ve otel işletmesinin karlılığında oldukça önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Gray ve Liguori, 1994: 101).

Otel işletmeleri açısından ön büro departmanının öneminden bahsedildikten sonra ön büro departmanının başlıca görevleri ise şöyle belirtilebilir (Sezgin, 2000: 15);

- Otelde kalma talebinde bulunan müşterilerin bu talebi yerine getirmek,
- Otele gelen müşterinin karşılanmasını sağlamak,
- Müşterinin şikayetleri ile ilgilenmek, sorunlara anında çözüm üretmeye çalışmak, yeterli olamıyorsa, konuyu üst kademe yöneticilerine ulaşmasına yardımcı olmak,
- Müşterinin daha fazla memnuniyetinin sağlanabilmesi için diğer bölümleri ve gerekiyorsa yönetim bölümü ile ilişki kurup iş birliğini sağlamak,
- Konuğun güler yüzlü otelden ayrılmasını sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır,
- Konaklama işlevinin ikinci önemli kısmını, otelin önbüro fonksiyonlarının bütünüyle bir parçası olan ve konuklara bir çeşit kişisel hizmet sunan üniformalı hizmetler bölümü oluşturmaktadır (Medlik, 1997: 53).

Bir otelde çalışan bellboy, liftman, doorman gibi müşterilere concierge hizmetlerini sunan personel üniformalı hizmetler grubuna girmektedir. Üniformalı hizmetler otele gelen müşterilerin ilk karşılanıp resepsiyona getirilmesi, resepsiyonda kaydı biten müşterinin odaya yerleştirilmesi, asansörde eşlik edilmesi ile bagajlarının taşınması gibi hizmetleri yerine getirmektedir. Önbüro bölümünün bu alt biriminde her zaman müşteriyle birebir temas halinde olmakta ve müşteriye sürekli kişisel hizmet verilmektedir. Bununla birlikte üniformalı hizmetler birimi müşterilere otel içerisinde veya otel dışarısında gerçekleşmesini istedikleri ihtiyaçlarına da cevap vermekte ve müşteri memnuniyeti açısından önem verilen bu hizmetlerin sunumunu sağlamaktadır (Rasim, 2004: 24). Öte yandan concierge (üniformalı hizmetler birimi) servisinin otel işletmeciliğinde önemli bir yeri ve önemi vardır. Otele ilk defa gelen müşteri concierge personeli tarafından karşılanmakta ve ayrıca concierge personeli tarafından uğurlanmaktadır. Dolayısıyla bu da müşterinin otel hakkındaki izleniminin oluşmasında bu birimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu izlenimler bu birimde sunulan servisin iyi veya kötü hizmet sunmasıyla olumlu veya olumsuz olabilmektedir (Kappa vd., 1990: 8-10, Güler, 1998: 13).

Üniformalı hizmetler müşteriye kişisel hizmet vermenin yanı sıra otele gelen münferit veya diğer müşteriler hakkında ilk izlenimine sahip olmakta ve müşteriye tanıma konusunda resepsiyona yardımcı olmaktadır. Üniformalı hizmetler personelinin otel içerisindeki bir başka görevi de otele ait yönetimin sunduğu bilgi, memorandum ve evrakları diğer departmanlara dağıtarak müşterilere gelen faks posta vs. gibi şeylerin müşterilere ulaştırılmasını sağlamaktır. Müşteri otele ilk geldiğinde ve oteden ayrılırken de son olarak üniformalı hizmetler personelinden doorman ile uğurlanmaktadır. Bu nedenle oteller açısından bu birim çok önemli hizmeti yerine getirmektedir. Bu birimin otel işletmeleri açısından başlıca görevleri ise şunlardır (Güler, 1998: 13);

- Müşterileri karşılamak, önbüroya getirmek, otelle ilgili danışma işlerinde yardımcı olmak,
- Müşterileri odalarına götürmek ve konuklara ait bagajların taşınmasını sağlamak,
- Müşterilere ait posta ve telgrafları odalarına götürmek veya postaya vermek,
- Müşteri adına müşterinin istekleri doğrultusunda harcama yapmak ve bu harcamaları müşterinin hesabına geçirmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde odalar bölümünün üçüncü birimi olan kat hizmetleri bölümüdür. Bir binanın inşaatında temel ne kadar önemli ise otel işletmelerinin bünyelerinde de kat hizmetlerinin sağlam olması o derece önemli bir konudur (Güler, 1998: 12).

Otel işletmeleri, çeşitli sebepler ile yer değiştiren insanların öncelikli olarak konaklama ihtiyacını karşılayan yerlerdir. Diğer bir ifade ise, otel işletmeciliğinin asıl amacı konuklar yatacak yer temin etmektir. Çünkü otelde konaklayan konuklar, kaldıkları sürenin büyük bir kısmını uyuyarak ya da yataklarında vakit geçirerek gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla kat hizmetleri bölümünün önemi müşterilere en uzun süreyle hizmet sunan ve müşterilerle birebir temasta bulunan bölümdür (Şener, 1997: 128).

Kat hizmetlerinin asıl amacı otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile işlemlerin yürütülmesi oluşturmaktadır (Rasim, 2004: 25). Dolayısıyla memnuniyet verici temiz ve düzenli bir çevrenin sürekliliğini sağlayan kat hizmetleri otel işletmeleri açısından önemli bir departman olmaktadır. Çünkü otellerde müşteriler açısından temizlik çok önemlidir ve otelde kalan müşterinin tatmin durumu etkilemektedir (Jones ve Philipps, 1984: 1).

Bununla birlikte bir otel işletmesi açısından kat hizmetlerinin temel görevleri şunlardır (Jones ve Philipps, 1984: 1.; Allen, 1986: 18, Maviş, 1992: 124);

- Müşteri odalarının, koridorlarının ve salonlarının temizliği,
- Kat hizmetleri bölümündeki personelin eğitimi,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi, eksik olanların tamamlanması,
- Yapılacak işlerin planlanması ve bölüm hakkında üst yönetime veya bölümlere rapor verilmesi,
- Çamaşırhanenin denetimi ve gözetimi,
- Yapılacak tüm hizmetlerde yeterli ve ekonomiklik ilkesinin sağlanmasıdır.

Kat hizmetleri biriminin temizliğinden sorumlu olduğu alanlar ayrıntılı olarak şu mekanlardır (Fellows, 1986: 6: Kozak, 2001: 1, Sezgin, 2000: 24);

- * Müşteri odaları,
- * Koridorlar,
- * Ortak Kullanım Alanları,
- * Havuzlar,
- * İdare Ofisleri,

* Depolar

* Personel Alanları

* Toplantı Salonlarıdır.

Yine bununla birlikte kat hizmetleri departmanının, temizliğin yanı sıra müşterilerine rahat bir dinlenme ortamı, çekicilik, güven, samimi bir atmosferin oluşturulması ve müşterilerin kendilerini evlerinde hissetmelerini sağlama gibi fonksiyonları da bulunmaktadır (Gerald, 1988: 21-25).

Çeşitli Faaliyetler Bölümü

Otel işletmeleri açısından gelir getirici ve otel organizasyonlarını oluşturan diğer bir bölüm ise çeşitli faaliyetler bölümüdür. Çeşitli faaliyet bölümü bir otel işletmesi açısından hizmetlerin çeşitliliğine ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Bazı otellerde çeşitli faaliyetler bölümü sadece telefon veya santralden oluşurken bazı otel işletmelerinde daha geniş bir hizmet alanına sahip olabilmektedir (Eraslan, 2004: 4). Gerek küçük bir hizmet alanına sahip olsun, gerekse daha geniş bir hizmet alanına sahip olsun bu birimin otel işletmeleri açısından oldukça büyük ve önemli bir yeri bulunmaktadır (Sezgin, 2000: 16).

Çeşitli faaliyetler birimi, birçok büyük otelde değişik bölümlerde hizmetler sunmasıyla birlikte genel olarak üç ayrı organizasyondan meydana gelmektedir. Bunlar (Batman, 2004: 98);

Telefon

Hediyelik Eşya

Garajdır.

Çeşitli faaliyetler birimini oluşturan birimlerden ilki telefon bölümüdür. Telefon bölümüne otellerde santral bölümü de denilmektedir. Otellerde 24 saat gerek dış hatlara gerekse iç hatlara telefon hizmetinin verilmesi ve otel geneline müzik ve

bilgi gibi hizmetler otel işletmelerinde telefon (santral) bölümü tarafından verilmektedir (Sarı, 1996: 51).

Otelde 24 saat süreyle hizmet veren telefon bölümü, otelin müşteri odaları ve yönetimi dahil, her tarafında iletişim görevi yapmaktadır. Telefon operatörü müşteriyi hiçbir zaman görememesine rağmen konuşma biçimi, ses tonu ve hitap şekli otel ve sunduğu hizmetler hakkında müşterinin görüşünü etkileyebilmektedir (Maviş, 1992: 127).

Diğer yandan oteli telefonla arayan müşteri santral görevlisiyle muhatap olurken santral görevlisinin tutumu, tavrı, nezaketi müşterinin rezervasyon bölümüne aktarılmadan evvel ilk izlenimini oluşturmaktadır. Bu nedenle burada çalışan kişi telefonla görüştüğü kişiye çalıştığı otelin imajını yansıtmakta ve o otel hakkında fikir vermektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde ise bu departmanın ne kadar önemli bir birim olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde çalışan kişiler turistik bir tesisin kalite ve hizmet vizyonunu temsil etmektedir (Giritlioğlu, 2008: 15). Bu yüzden otel yönetimi santralda görev yapacak olan iş görenleri işe alırken, otelin kalitesine ve prestijine yakışan elemanları seçmeli ve ona göre iş bölümlendirmesini yapması gerekmektedir. Bu nedenle bu bölüme seçilecek elemanların kibar, nazik ve ciddi bir kişiliğe, iyi bir ses tonu, konuşma yeteneği ve santral cihazları konusunda teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir (Batman vd, 2001: 82). Bu bölümde çalışan iş görenlerin görevleri ise şunlardır (Çakıcı vd, 2002: 27);

- Otelin telekomünikasyon sisteminin kurulması, işletmeye gelen ve giden çağrılarının yönlendirilmesi, ilgili ekipmanlar varsa ses kayıtlarının veya mesajlarının alınması,

- Telefon konuşma kurallarına ve tekniğine uygun davranması,

- Gelen mesajların alınması ve ilgili birimlere ulaştırılması,

- Otelde konuklara yönelik uyandırma hizmetlerinin yürütülmesi.

Çeşitli faaliyet birimini oluşturan bir diğer birim hediyelik eşya birimidir. Otel işletmelerinde hediyelik eşya birimi, her zaman misafirlerin acil ihtiyaç duyacakları

eşyaların bulunduğu ve bazen büfe tarzında bazen ise otelin faaliyetlerine uygun olarak içeriği daha çok genişletilebilen otel yönetimine bağlı bir departmandır (Batman, 2003: 108). Hediyelik eşya birimlerini bazı durumlarda oteller kendileri işleterek otel faaliyetlerine bağlı bir departman olarak faaliyet gösterebildiği gibi, bazı organizasyonlarda ise tamamen özelleştirilerek dışarıda ki işletmeler ya da üçüncü şahıslar tarafından işletilmektedir (Giritlioğlu, 2008: 19).

Yardımcı faaliyetler departmanını oluşturan son bir bölüm ise garaj bölümüdür. Garaj hizmetleri genelde otel müşterileri açısından ücretsiz olarak kullanılsa da, bazı oteller kendi garajlarını dışarıdaki müşteri olmayan kişilere de açarak bu birimden ekstra bir gelir sağlamaktadır (Batman, 2003: 108). Bu durum otel işletmeleri açısından ekstra bir gelir elde edilmesi anlamına gelmektedir (Giritlioğlu, 2008: 19).

Otel işletmelerinde bu departmanda çalışan iş görenler konuk ve ziyaretçilere ait araçları park eder veya istenildiğinde garajdan getirirler. Bu tür hizmetler sayesinde konuklar park yeri aramak, soğuk ve yağışlı havalarda yürümek ve araçlarını aramak zorunda kalmamaktadırlar (Çakıcı vd, 2002: 27). Bu durum otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyetine etki eden hizmet türlerinden birisi olmaktadır (Giritlioğlu, 2008: 19).

Yiyecek İçecek Bölümü

İnsanoğlunun yaratılışından bugüne kadar en temel ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların kapsamına giren faaliyetlerden biri de yeme-içme faaliyetleridir. Bu gereksinimi karşılamak amacıyla tarih süreci içerisinde savaşlar verilmiş, göçler yaşanmış ve nihayetinde yerleşik hayata geçilmesi ile beraber, zamanla yeme-içme faaliyetleri de ticari boyuta taşınmıştır (Özkoç, 2006: 4). Diğer yandan insanları seyahate yöneltten en önemli güç, farklı kültürlerin yaşam tarzını öğrenmektir. Damak tadı ise bir kültürü tanıtıcı en önemli unsuru oluşturmaktadır (Demirkol, 2004: 125).

Otel işletmelerinin yapılarına göre değişen ve bazen bağımsız bölümlerin de bir araya getirilmesiyle oluşan bölüme yiyecek içecek bölümü denilmektedir. Bu bölüm ise fonksiyonel olarak yönetimini gereksinim duyduğu gelirler ve maliyetler ile

personel sayıları ve bunların kontrolü gibi pek çok faktörü içeren son derece büyük bir bölüm olma özelliğine sahiptir (Güler, 1998: 13). Bununla birlikte yiyecek içecek bölümü insanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılama bir nedeni olmasından dolayı misafirler açısından konaklamadan sonra en fazla ihtiyaç duyulan bir hizmet faaliyetidir (Sökmen, 2003: 20).

Bir otelde yiyecek içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banquet (ziyafet) salonlarında, özel yemek ve kokteyl salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek ürünlerinin farklı yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki malzemelerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların realizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirmektedir (Şener, 1997: 137).

Otel işletmeleri tarafından müşterilerle direk temasta bulunan departman olan yiyecek içecek departmanı (Kappa vd, 1990: 8) otel gelirlerinin büyük bir kısmını da sağladığı için, bu bölümdeki personel ve faaliyetler olarak ayrı bir organizasyon ve örgütlenmeyi gerektirmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde konulan hedeflere ulaşabilmesi için, planlanan faaliyetlerin neler olduğunu ve bu faaliyetlerin kimler tarafından yerine getirilebileceğinin kesin ve net olarak bilinmesi gerekmektedir (Tarhan, 1999: 14). Bu nedenle hedeflere ulaşılabilmesi için yiyecek içecek departmanının konaklama departmanı olan odalar bölümüne göre hem organizasyon açısından, hem de hizmet sunumu açısından farklılıklarının bilinmesi ve bu farklılıkların açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir (Ninemeier, 1988: 7).

Yiyecek içecek bölümü; yiyecek, içecek ve servis olanaklarının sağlayan üretim ve hizmet departmanıdır (Kayayurt, 2002: 12). Bu nedenle yiyecek içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonunun da çok iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Sökmen, 2001: 1, Şener, 1997: 137, Kozak vd, 2002: 99). Çünkü bu bölümün maliyetlerine bakıldığında; yiyecek içecek maliyetleri konaklama işletmesinin sınıfına (bir yıldızlı-beş yıldızlı), konumuna (şehir ve kıyı oteli) ve

bölgesel farklılıklara göre değişmekle birlikte yüzde yirmi beş ile yüzde kırk beş arasında çok yüksek oranlara ulaşmaktadır (Denizer, 2005: 135, Türksoy, 1997: 44). Başka bir açıdan bakıldığında ise, otele gelen her konuk, önbüro da birkaç dakikada otele giriş işlemlerini yaptırdıktan sonra odasına çıkarak yerleşmekte, daha sonra restorana giderek yemeğini yemekte veya bara geçerek içeceğini içmektedir. Otele gelen bir konuğa yiyecek ve içeceklerle ilgili hizmetle, onun uyanması ile başlamakta ve uyumasına kadar devam etmektedir (Sökmen, 2001: 1). Yiyecek içecek hizmetlerinin önemini oluşturan diğer bir konu ise diğer bölümlere nazaran bu bölümde daha fazla personelin çalıştırılması durumudur. Otel işletmelerinde diğer bölümlere nazaran yiyecek içecek bölümünde daha fazla personel çalıştırılmasının nedenleri iki başlık altında açıklanabilir. Bunlar (Medlik, 1997: 61);

Odaların tersine, otellerde yiyecek ve içecek hizmetleri, otelde kalan müşteriler kadar kalamayan müşterilere de sunulmaktadır. Ayrıca bu hizmetler sadece yemek satışıyla kalmamakta, zengin banquet satışlarını da içermektedir.

Yiyecek ve içeceklerin hazırlanması, oransal olarak yüksek işgücüne dayanmaktadır.

Otelin kuruluş amacı her ne kadar ana hizmet ilkesi müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olsa da konaklayan misafirlerin en çok yararlanmayı talep ettikleri diğer bir hizmet türü yiyecek içecek hizmetleri olmaktadır. Seyahat edip o gece otelde konaklayan kişi için konaklama ne ölçüde önemli ise, yeme içme de o ölçüde önemlidir. Otelde yiyecek içecek departmanının olması o otelde gelen müşteri açısından olduğu kadar, işletme için de büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde etkin bir yiyecek içecek bölümüyle etkin bir müşteri memnuniyeti sağlanabilir (Taşkın, 1997: 20).

Son yıllarda otellerin temalaşmaya başlamaları ve Pazar segmentleri ile etkin bir şekilde pazarlama çabalarını arttırmalarıyla beraber, etkin bir rekabet aracı olarak otel işletmelerinin sunduğu yiyecek içecek hizmetleri, o otelin rakiplerine göre rekabette bir adım öne çıkmasını sağlamaktadır. Kaliteyi yakalamaktan çok devam ettirebilmenin önemli olduğu günümüz otelcilik sektöründe odaların iyi döşenmişliği,

temizliği ve rahatlığının yanında o otelde sunulan yiyecekler, yiyeceklerin servis çeşidi ve şekli müşteri tatminini etkileyen diğer bir durum olarak otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanının önemini göz önüne koymaktadır (Giritlioğlu, 2008: 23).

Yiyecek içecek departmanı açısından önemli diğer bir nokta, bu bölümden elde edilen gelir oranlarıdır. Yapılan bir çalışmaya göre casino otelleri hariç geri kalan tüm otel işletmelerinde konuk odaların kiralanması en büyük gelir kaynağını oluşturmaktadır (Kurgun, 2004: 32). Odalar bölümünden sonra en çok gelir elde eden departman yiyecek içecek departmanı olmaktadır (Şener, 1997: 137, Kurgun, 2004: 32, Şener, 2001: 143).

Otelin gelir merkezleri arasında yüzde yetmiş üçlük bir oranla odalar bölümü ilk sırada yer alırken, yüzde yirmilik bir oranla yiyecek içecek departmanı ikinci sırada yer almaktadır. Departmanlar bazında yiyecek içecek bölümünün gelir merkezine göre dağılımında ikinci sırada olması (Kurgun, 2004: 32, Sökmen, 2001: 1, Şener, 1997: 137, Kozak vd, 2002: 99) ve bölüm maliyetleri açısından maliyetlerinin yüzde Yirmi beş ile kırk beş arasında değişmesi (Denizer, 2005: 135) nedeni ile otel işletmeleri açısından yiyecek içecek departmanı hayati derecede önemli bir bölüm olma özelliğine sahiptir. Yiyecek içecek departmanı otel işletmeleri organizasyonunda birkaç alt bölümden oluşmaktadır (Vallen and Vallen, 2000: 76). Genel olarak dört bölüme ayrılan bu departmanlar (Batman, 2004: 98);

Servis Departmanı,

Bar Departmanı,

Ziyafet (banquet) Departmanı,

Mutfak Departmanı şeklinde faaliyet göstermektedir.

Servis Departmanı

Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümünün ilk kolunu oluşturan servisin kelime olarak anlamı hizmet demektir. Genel anlamda servis, herhangi bir ihtiyacın

giderilmesi için yapılan çalışmaların tamamını ifade etmektedir (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 29). Otellerde sunulan servis ise konuklara yiyecek ve içeceklerin servis personeli (garson) tarafından, uygun takımlarla ve belirli bir servis metodunun kurallara göre sunma sanatı şeklinde tanımlanabilir (Sökmen, 2005: 52).

Otel veya yiyecek içecek tesisine gelmiş olan müşterinin işletmedeki ihtiyacı sadece istediği yemek ve içkilerin kendisine verilmesi değildir. Misafirler bir taraftan karınlarını doyururken diğer taraftan eğlenmek, dinlenmek, sosyal ve psikolojik yönlerden de tatmin olmak istemektedir. Bu yüzden otele gelmiş olan müşterinin bu duygularını tatmin edebilmesi için bütün sorumluluklar servis departmanına ve bu departmanda çalışan personele geçmektedir (Gürel ve Gürel, 1986: 36).

Servis departmanı, mutfak ve barların hazırlandığı yemek ve içecekleri müşteriye sunan ve servisini yapan ve daha sonra hesabı tahsil eden departmandır (Özkoç, 2006: 71). Otel işletmeleri açısından ürün veya hizmetin müşteriye sunumundaki son halka servistir. Yiyecek içecek servisi işletmenin müşteriye görünen kısmı olduğu için bu nokta işletmenin saygınlığını oluşturmakta ya da bozabilmektedir. Yiyecek ve içeceklerin servis edilmesi bir çok özellik, aktivite ve prosedür içeren kompleks bir konu olmaktadır. Özellikleri; işletmenin tipi ve büyüklüğü, sunduğu servis çeşidi, ortam ya da atmosferi gibi durumları kapsamaktadır. Aktiviteler, yiyecek içecek ürünlerinin üretim personelinin servis personeline aktarılmasını, servisini, masalara servis edilmesini ve masalardan boşların toplanması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Servis departmanında her faaliyeti yürütecek prosedürlerin müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek ya da aşabilecek şekilde standartlaştırılması gerekmektedir (Koçak, 1999: 175).

Yine servis departmanının diğer bir önemi ise otel işletmesi açısındandır. Otel işletmeleri de, diğer işletmeler gibi kar amacı ile kurulmuş olan kuruluşlardır. Bu nedenle işletmenin servisi ne derece kaliteli ve iyi olursa olsun, o derece yüksek konuk tatmini, yüksek konuk sayısı ve bunlara paralel olarak da yüksek gelir elde edilecektir (Sökmen, 2001: 97). Bu durum otel işletmesinin daha karlılıkla çalışmasını ve dolaylı olarak daha çok gelir elde etmesine sebep olmaktadır (Giritlioğlu, 2008: 26).

Müşterilere servis tarafından sunulacak olan yemek ve içki servisin amaçları şunlardır (Sökmen, 2005: 152);

- Konukların psikolojik ve sosyolojik durumlarına göre hareket etmek,
- Konukların arzularını (yiyecek ve içecek) belirli kurallar içinde sunmak,
- İşletmeye en yüksek karlılığı sağlamak.

Görüldüğü üzere birden çok amaçları olan ve üretilen yiyeceklerin müşterilere sunumunu sağlayan servis departmanı, gerek müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, gerekse otelin karlılık ilkelerini gerçekleştirmesinde son derece önemli görevleri vardır. Otel organizasyonlarında diğer departmanlarda da olduğu gibi servis departmanının büyüklüğü de otelin büyüklüğü ve sunmuş olduğu yiyecek içecek hizmetleri ile doğrudan ilgili bir konudur (Giritlioğlu, 2008: 26).

Servis departmanının otel işletmelerinde sorumlu olduğu alanlar şunlardır (Yıldız, 2004: 3);

Restoran

Grill

Ziyafet Salonu

Lobi

Kahvaltı Salonu

Room Servis

Gece Klübü

Snack Bar

Yiyecek ve içeceklerin müşterilere çeşitli tarz ve usullere servis edilmesi bu departmanın ve dolayısı ile otel işletmesinin başarısını etkileyen bir diğer önemli

konudur. Otel yiyecek içecek departmanlarında müşterilere sunulan servis usulleri genel olarak şunlardır (Maviş, 1992: 223-225).

Alacarte servis

Tabldot servis

Banquet servisi

Büfe servisi

Salon servisi

Salon servisi

Arabadan servistir.

Bar Departmanı

Bar müşterilerin alkollü veya alkolsüz içki ihtiyaçlarını karşılayan yerlere denilmektedir (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 197-198). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere bar departmanı müşterilerin her türlü içecek ihtiyacını karşılamakta ve konaklayan müşterilerden veya dışarıdan otele gelen müşterilere her türlü alkollü ve alkolsüz içecek hizmeti sunmaktadır (Giritlioğlu, 2008: 27). Otel işletmelerinde beslenme gerekleri dışında özellikle alkollü içecekler eğlenme amacıyla tüketilebilmektedir. Otelde konaklayan misafirler yemek sırasında, yemekten önce veya sonra mideyi yemeğe hazırlamak, iştah açmak, hazmı kolaylaştırmak, yemeğin lezzetini tamamlamak ve arttırmak amacıyla alkollü ya da alkolsüz çeşitli içecekler tercih edilmektedir. İçeceklerin birçoğu bu içecekleri tüketen kişileri rahatlatmaktadır. Bu nedenle ki birçok otel müşterisi eğlence ortamlarında içecek tüketmeyi tercih etmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 4). Otel organizasyonu içinde bar departmanının bir diğer önemi misafirlere sunduğu içeceklerden elde edilen gelir oranıdır. Bir otel işletmesinin toplam gelir kaynakları arasındaki en çok üçüncü geliri odalar ve yiyecek satışı gelirlerinden sonra bar departmanında satılan içeceklerin gelirleri oluşturmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 137, Aydemir, 1996: 43). Gelir

oranı son derece yüksek olan barlarda sunulan içeceklerin giderleri de bir o kadar yüksek olabilmektedir. Çünkü bar departmanının sunmuş olduğu içecekler alkolsüz ve alkollü içkiler olabildiği, son derece pahalı içecek katkı maddeleri de bulunabilmektedir. Bu durum ise otel işletmeleri açısından bar departmanının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Aktaş, 2002: 5).

İçeceklerin sunulduğu bu departman otel işletmelerinde sadece bir yerde olmamakla birlikte otelin farklı yerlerinde de hizmet sunabilmektedir. Otelde birden fazla yerde bulunan barlar müşterilere sunulan hizmetin şekline ve buldukları yerlere göre çeşitli isimler almaktadır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 319). Genel olarak otel işletmelerinde bulunan ve bar departmanının hizmet alanlarına giren bar çeşitleri ise şunlardır (Sökmen, 2005: 197-199);

Lobby Bar

Snack Bar

Servis Bar

Dans-Disco Bar

Vitamin Bar

Beach Bar

Otel işletmelerinde hizmetlerin çeşitliliğine göre farklı içecek türlerinin bulunduğu bu bar çeşitleri ile birlikte genel olarak otel işletmelerinde bu barlarda servis çeşitleri açısından da farklılık göstermektedir. Sonuç olarak belirtmek gerekirse, bir otel işletmesinin misafirlerine içecek sunmaması gibi bir durum düşünülemez. Zira otel işletmesinde konaklayan misafirler gerek beslenme ve sağlık gerekse eğlence amacıyla içecek talebinde bulunacak, otel işletmesi de hem müşterinin ihtiyacını karşılamak, hem de bu yolla belirli bir satış geliri elde etmek amacıyla içecek sunumu yapmak durumunda kalacak olması; bar departmanının otel organizasyonu içerisindeki önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 5).

Ziyafet Departmanı

Günümüzde oteller artık sadece yeme-içme ve konaklama ihtiyaçlarını karşılayan kurumlar olarak değil, otel içerisindeki diğer hizmet alanlarında da değişik amaçlarla hizmet vermeyi hedefleyen işletmeler olmuşlardır. Bundan amaç, otel bünyesi içerisinde daha çok hizmet, daha çok verimlilik, daha çok gelir ilkesini, müşteri istekleri doğrultusunda harekete geçirmektir. Bu nedenle insanların toplantı, eğlenme vb. ihtiyaçlarını karşılamak, otel işletmelerince bir hizmet ve çalışma alanı olarak benimsenip kabul edilmektedir. Çünkü çeşitli amaçlarla düzenlenen ziyafetler, otele en çok gelir sağlayan faaliyetlerden birisi olmaktadır. Ziyafetler otellerde sunulan diğer hizmetlere göre daha çok müşteri kabulünü sağlamakta ve bununla birlikte otel restoranlarında sunulan a la carte servisinden de daha ekonomik olmaktadır (Tahran, 1999: 40). Yapılan araştırmalar sonucunda konaklama sektöründe bulunan bazı konaklama işletmeleri için ziyafet gelirleri diğer gelirlerinde üzerinde yer almakta (Sevinç, 2004: 3) ve ziyafet gelirleri sektördeki otel işletmeleri için önemli bir gelir olayını oluşturmaktadır. Yine bununla beraber günümüzde ise bilhassa şehir otelleri banquet (ziyafet) hizmetlerinden sağlanan gelirler otel işletmeleri için son derece önemli noktalara ulaşmaktadır (Denizer vd, 1995: 89). Bu nedenle ziyafet departmanının başarısının da bu departmanla ortak çalışılan diğer departmanlar arasındaki etkili iletişim ve işbirliği önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin bu departmanlarında çalışan iş görenlerin proaktif iletişim, teknik ekipman, salon bilgileri ve yiyecek içecek konusunda profesyonel ve deneyimli olması gerekmektedir (Mutfak Yöneticileri Derneği Dergisi, 2005: 102).

Ziyafet kavramı, müşteri tarafından daha önceden hazırlanmış bir menünün, gelen tüm konuklara toplu bir şekilde sunulduğu yemek organizasyonu şeklinde tanımlanabilir. Bir ziyafet genellikle farklı bir ortamda gerçekleşmekte ve müşterinin genellikle özel istekleri göz önünde bulundurulmaktadır. Yine otellerde düzenlenen ziyafete katılan konukların sayıları da yemeğin ve davetin içeriğine aynı zamanda organizasyonun hedefine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu sayı 10 ile 10000 arasında bile olabilirken, azami rakam kısıtlaması bulunmasının tek sebebi ziyafetin

yapılacağı işletmenin konuklara ayrılacak alanının ve imkanlarının yeterliliğinin önem taşımasındandır (Sevinç, 2004: 3).

Ziyafetler için menü planlamak ve planlanan menünün uygulanması, bilgi ve beceri gerektiren bir iştir. Çünkü ziyafetler, farklı kişiler normal olaylar dışında bir araya getiren dolayısıyla da diğer normal menülerden farklı özel menü hazırlık ve uygulama gerektiren düzenlemeleri gerektirmektedir. Çoğunlukla ziyafetle, resmi bir nitelik taşıdıklarından, ziyafetin anlam ve önemini taşıyan kıymetli yiyecek ve içecekler hazırlanmaktadır. İyi düzenlenmiş bir salon, kusursuz bir servis, eğitilmiş bir personel dolayısıyla her şeyi ile doğru bir organizasyon ziyafetin getirilerden olmaktadır (Tarhan, 1999: 40). Bu ise yalnızca etkin bir şekilde organize edilmiş ve eğitilmiş bir ziyafet departmanı ile gerçekleşmekte ve bir otel açısından ziyafet departmanı, gerek gelir oluşturmada, gerekse maliyetlerin minimize edilmesinde son derece önemli bir departman olarak ortaya çıkmaktadır.

Mutfak Departmanı

Otel işletmeleri açısından yiyecek-içecek departmanını oluşturan diğer bir bölüm ise mutfak departmanıdır. Otel işletmelerinde yeme içme hizmetlerinin sunulduğu yiyecek içecek bölümünde yemek üretim işleminin gerçekleştirildiği birim olan mutfak büyük önem arz etmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 3). Çünkü zaten gelirlerin yüzde yirmi beşi ile yüzde kırk beşi olarak değiştiği yiyecek içecek departmanında (Aktaş, 2001: 135) yiyecekteki hammaddelerin getirilip burada tesellüm ve depolama işleminin yapılması ve daha sonra da bu yiyeceklerin türlü yöntemlerle üretildiği bölüm olan mutfaklarda, maliyetin büyük bir kısmının hammadde maliyeti olduğu düşünüldüğünde; mutfakların otel işletmeleri açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

1.6. YENİ OTEL TEMALARI

Konaklama ihtiyacını karşılayan oteller bugün farklı temalarla pazarlanmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, farklı konseptle hizmet sağlayarak rekabette üstünlük sağlamak, müşterinin farklı atmosfer deneme isteği gibi birçok nedene bağlı olarak gelişen temalı oteller; görünüş, konfor ve teknik donanımı ile

teknolojiye uygun hizmet sunan son dönem otel işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 9).

Konut Otelleri

Bu otel işletmeleri, apartman evler veya apartman oteller olarak da tanımlanan ve bir otel işletmesinin sunduğu tüm hizmetleri veren tesislerdir. Aylık, 6 aylık veya yıllık olarak ücretlendirilen bu tesisler, mobilyalı veya mobilyasız hizmet vermektedir. Büyük kentler ile ticaretin yoğun olduğu merkezlerde hizmet veren konut otelleri, yeme-içme hizmetini müşterilerine sağlamazlar (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 9).

Sayfiye Otelleri

Sayfiye otelleri veya resort oteller, sağlık ve dinlenme amacıyla bulunduğu ortamdan uzaklaşmak isteyen insanlara bir atmosfer değişikliği sunmayı amaçlayan işletmelerdir. Sayfiye işletmeleri bu anlamda, birer tatil merkezi durumundadır. Bu işletmeler genellikle deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi bir turistik çekicilik yakınında kurulurlar. Sayfiye otellerin büyük bölümü, yoğun turist sezonunda tam kapasite ile çalışırlar. Sayfiye otelleri, müşterilerini özel bir şekilde karşılayan ve yüzme havuzu, golf alanı, tenis kortları, kayak, sörf, ile kapalı alanlarda yapılabilen farklı sportif faaliyetleri sunar (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 9).

Yüzen Oteller

Deniz veya göl kenarında su yüzeyinde yer alan otellerdir. Otel işletmelerinin sunduğu tüm hizmetleri sunan bu tesisler, özellikle denizciliğin geliştiği kentlerde oldukça yaygındır. Bazı ülkelerde eski lüks yolcu gemileri yüzer otel haline getirilerek turistlere hizmet vermektedir. Bazı kaynaklarda Botel olarak adlandırılan yüzen oteller marinalarda farklı amaçla hizmet sunmaktadır (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 9-10).

Kapsül Oteller

Bu oteller, tek kişilik olarak dizayn edilmiş, hizmet gerektirmeyen, ucuz ve misafirlerin temel ihtiyacını giderecek şekilde donatılmış, son derece küçük odaların bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş yapılardır. İlk örneği Japonya'nın Osaka kentinde açılan kapsül oteller, plastik veya cam maddeden yapılmış olan otellerdir. Bu tesisler; yatak, saat, radyo, televizyon, gece lambası, değerli eşya kasası, yazı yazmak için masa gibi bir otel odasında bulunan geleneksel malzemeleri de içerir. Kapsül otellerde amaç fazla sayıda insanın konaklamasının sağlamak olduğundan bu tesislerde en az 4, en fazla 17 saat konaklama yapılabilmektedir (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 10).

Havaalanı Otelleri

Havaalanı otelleri, havalimanı yakınında transit yolcular ile uçuşu erteleyen veya geciken yolcular ile havalimanı personeli için hizmet veren işletmelerdir. Özellikle havayolu ile seyahat eden yolcuların ihtiyaç duyacağı hizmetler (park yeri, havalimanına ulaşım imkanı gibi) bu işletmelerin sunduğu hizmetler arasındadır (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 10).

Buz Oteller

Buz otel, İskandinavya ve kuzey Amerika ülkelerinde her yıl sonbaharda kar ve buz ile oluşturulan otellerdir. Bu bölgelerde yağın kara bağlı olarak tesislerde Aralık ayından Nisan ayının ortasına kadar geceleme yapılabilmektedir. Otelde konaklamak isteyen müşteriler 1 gece geçirebilmektedirler. Hava sıcaklığı dış mekanda -30 derece, otel içinde ise -5 derecedir. Otel buzdan yapıldığı için müşteriler buz blokların üzerine serilen uyku tulumlarında uyuyarak geceyi geçirirler (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 11).

Uzay Oteller

Uzay oteller, İspanya merkezli bir firma tarafından yapımına başlanan uzay otelleri ile ilgili bilgiler ve uygulamalar otelin tamamlanmasından sonra daha net ortaya çıkacaktır. Uzay oteli için rezervasyonları alan firma, projenin

gerçekleştirilmesi ile uzay turizminin de geliŖeceđini ifade etmektedir. Üç gecelik bir tatili kapsayan projede ilk olarak müşterilere bir adada 12 gün eğitim verildikten sonra uzaya yolculuk yapılması planlanmaktadır (Kozak Akoğlan v.d., 2013: 11).



İKİNCİ BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN MUTFAK YÖNETİMİ

2.1. MUTFAK YÖNETİMİ

Otel işletmelerinde mutfak yönetimi kapsamında incelenecek ilk konu otel işletmeleri açısından mutfağın tanımı ve bu bölümün otel işletmeleri açısından önemi oluşturmaktadır.

2.1.1. Otel İşletmeleri Açısından Mutfağın Tanımı

Prehistorya, yani tarih öncesi bilimcilerinin yaptıkları incelemeler ve bulgular insanoğlunun mağara devriminde bile beslenebilmesi için mağaralarda, ayrı bir yer ve araç gereçleri kullandıkları ve bu araçları da geliştirmek için çalıştıklarını göstermektedir (Chia ve Lee: 2005: 5). Son derece ilkel yollarla ve tehlikelere açık bir şekilde yemeklerin pişirildiği mutfağın, ilerleyen çağlarda insanın evrimine paralel olarak değişime uğradığı görülmektedir (Chia ve Lee, 2005: 9). Bununla birlikte beslenme faaliyetleri insan hayatının temel ihtiyaçlarının başında yer almaktadır. Önceleri çevreden buldukları besin maddelerini oldukları gibi yiyen insanlar, ateşinde keşfinden sonra bulmuş oldukları besin maddelerini pişirmeye başlamışlardır. O dönemdeki insanlar ise yiyecek maddelerinin daha yumuşak, lezzetli, sindirilebilir olması amacıyla pişirme işlemini gerçekleştirmekteydiler (Kayayurt, 2002: 46).

Yemek ise bireyin en temel gereksinimi olduğu kadar; toplumsal hatta ulusal kimliği oluşturuca öğelerden biri olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle yemeklerin temelini oluşturan mutfak kavramının bir kültür olarak ve yemeklerin üretildiği alanlar olarak iki farklı açıdan incelenmesi daha uygun olmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 3).

Bir kültür olarak mutfak yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında kullanılan araç ve gereçleri, yemek pişirme sanatının püf noktalarını, yemek törenlerini gösteren ve bunların hepsini içine alan bir millete ait olan kültüre denilmektedir

(Mussman ve Pahalı, 1994: 4). Bu açıdan bakıldığında mutfak; sadece bir ulusun hazırlanmış olan yiyecek ve içeceklerini değil aynı zamanda bu yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve servis edilmesine ilişkin yöntemleri kapsar. Aynı zamanda; yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve servisinde kullanılan araç-gereçler, mutfağın konumu ve mimarisi, yemek törenleri ve bununla ilişkili tüm ayrıntıları içermektedir (Ciğerim, 1999: 204).

Bu çalışma açısından önemli olan unsur ise mutfak tanımının fiziksel bir yer olarak incelenmesi ve bunun otel işletmeleri açısından önemini araştırılmasıdır. Yani mutfak kavramının ikinci boyutudur. Fiziksel bir mekan olarak telaffuz edilen mutfak Arapça'dan dilimize geçmiş olan Matbah kelimesinden türemiş ve Türkler tarafından bu anlamıyla çok eski zamandan beri kullanılmıştır (Maviş, 2003: 61). Fiziksel bir alan olarak mutfak, hedeflenen miktar, kalite ve standartlarda yiyecek üretiminin yapıldığı alanlar şeklinde tanımlanmaktadır (Gökdemir, 2003: 30). Yine başka bir tanıma göre mutfak, her çeşit gıda maddesinin işlemlerinin yapıldığı ve sunulmaya hazır hale getirildiği alanlar şeklinde tanımlanmaktadır (Mussman ve Pahalı, 1994: 25).

Mutfak kavramı otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, fiziki alan ve bu alanda bulunan araç-gereçlerle beraber, asıl üretici güç olan insan faktörü de tanımlamanın kapsamına alınmalıdır. Mutfak çalışanları olarak adlandırılacak bu üretim faktörünün mutfak araç-gereçleri ve çalışma alanları ile olan ilişkileri ve etkileşimleri önem kazanmakta, bu ilişki ve etkileşim sonucunda ortaya konan üretim faaliyetlerinin konuk olarak adlandırılan otel müşterisinin beslenme gereksinimleri ve yiyecek hizmetleriyle ilgili beklenti ve arzuların karşılaması ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde mutfak; çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişki ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölüm olmaktadır. Ancak bu tanımlamaya mutfağın amacını, yani konukların beslenme gereksinimleri, beklenti ve isteklerini karşılayarak konuk memnuniyeti sağlamayı da eklemek gerekmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin yiyecek hizmetlerini sunarken belirli bir kar elde etme hedefinde olduğu da belirtilmelidir (Özdemir, 2001: 7).

Bu açıklamalar ışığında otel işletmeleri için bir mutfak tanımı geliştirmek mümkündür. Buna göre (Özdemir, 2001: 8);

Otel işletmelerinde mutfak, sunulan yiyecek hizmetlerinden belirli bir kar elde etmek üzere konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleriyle ilgili istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölümdür (Giritlioğlu, 2008: 35).

Otel mutfaklarında, insanların beslenme gereksinimleri ev mutfaklarına oranla biraz daha farklı biçimde gerçekleşmektedir. Bu farklılığın nedeni ev mutfaklarında genellikle her zaman aynı sayıda aile bireylerine yemek hazırlanmasıdır. Ancak otel mutfaklarında kişi sayısı ve yemek yiyecek olan kişilerin yapısı durmadan bir farklılık göstermektedir (Mussman ve Pahalı, 1994: 25). Bu nedenle fiziksel bir alan olarak mutfak deyiminin otel işletmeleri açısından incelenmesi gerekmektedir. Otel işletmesinin önemli bir departmanı olarak mutfak ise sunulan yiyecek hizmetlerinden belirli bir kar elde etmek üzere konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleriyle ilgili istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleriyle tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölüm şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 6).

Otel işletmesinde bulunan mutfak o işletmenin kalbi konumunda olup (Kayayurt, 2002: 18) bu mutfaklarda fiili bir üretim gerçekleşmektedir. Otel mutfakları her çeşit gıda maddesinin işlenerek yemeklerin yapıldığı, konuklara servis edilmeye hazır hale getirildiği birim (Özkoç, 2006: 64) olmasıyla birlikte, mutfaklarda yapılan üretimle birlikte otellerde hazırlanan yemeklerin kalitesinden de sorumlu olduğu departmandır (Pratten, 2003: 454-459). Diğer bir deyişle mutfak birçok uzmanın meşgul olduğu besin maddelerinin satın alınarak, beslenme koşullarına göre üretiminin yapıldığı ve en iyi şekilde tüketime hazırlandığı bölüm olduğu şeklinde belirtilebilir (Kayayurt, 2002: 18).

Mutfak kavramı içerisinde fiziki alan ve bu alanda bulunan araç- gereçlerle beraber asıl üretici güç olan insan faktörünün de kapsama alınması gerekmektedir. Mutfak çalışanları olarak adlandırılan bu üretim faktörünün mutfak araç-gereçleri ve çalışma alanları ile olan ilişkileri ve etkileşimleri önem kazanmakta, bu ilişki ve etkileşim sonucunda ortaya konulan üretim faaliyetlerinin konuk olarak adlandırılan otel müşterinin beslenme gereksinimleri ve yiyecek hizmetleriyle ilgili beklenti ve arzularını karşılaması ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde mutfak; çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişki ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölüm olarak gerçekleşmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 5).

Günümüzde mutfaklar otel işletmelerinin vazgeçilmez departmanı olmaktadır. Otelde müşterilerin sadece konaklama ihtiyaçları karşılanmaz, bu ihtiyaçların yanında yeme içme ihtiyaçları da karşılanmaktadır. Bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayabilmek için de sadece görünen hizmet birimlerinin değil, görünmeyen hizmet birimlerinden birisi olan mutfakların da her bakımdan iyi ve yeterli derecede donanımlı olması gerekmektedir (Güler, 1998: 28). Diğer taraftan mutfaklara giren malzeme bir süreçten geçirilerek fiziksel ve kimyasal değişime uğratılmakta ve çeşitli tarzda yemekler olarak üretilmektedir. Bir yemeğin üretimindeki yiyecek maddelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanarak korunması, mutfakta işleminden geçerek müşteri masasına gelmesi sürecinin kusursuz ve kaliteli olmasının yanı sıra yemeğin renk, koku, lezzet ve estetik olarak porsiyonlanması da önemlidir. Aksi takdirde müşteri için o yemek bir anlam ifade etmeyecektir (Özkoç, 2006: 64). Yine otellerde mutfak çalışılırken dikkat edilmesi gereken son derece önemli departmanların başında gelmektedir. Otel mutfaklarında çalışılırken dikkatli olamamak çok büyük felaketlere neden olabilmektedir (Chia ve Lee, 2005: 13).

Otel mutfakları sıcak ve rahat bir çalışma ortamı olmamakla birlikte (Giritlioğlu, 2008: 30); bu alanlardaki bazı işler çok kirletici şekilde gerçekleşmektedir (Sebze temizliği, et hazırlama, balık ve tavuk hazırlama vs.). Otel mutfaklarındaki bazı işlerde son derece temiz ortamlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir (yemek hazırlama ve servise hazır hale getirilmesi gibi). Bu gibi

durumlardan dolayı otel mutfakları yeterli derecede fiziki büyüklüğe sahip olması gerekmektedir (Türkan, 2005: 4).

İnsan sağlığını yakından ilgilendiren önemli bir departman olan otel mutfaklarının bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler (Aktaş ve Özdemir, 2005: 4-5);

- Yiyeceklerin belirli bir süre depolanması
- Belirli miktar ve kalitede yiyecek hazırlığının yapılması
- Belirli miktar ve kalitede yiyeceğin pişirilmesi
- Hazırlanan ve pişirilen yiyeceğin tüketilmesi
- Tüm bu alanların gerçekleştirildiği temiz ve hijyenik bir alan olması şeklinde sıralanabilir

Diğer taraftan otel mutfaklarının etkin bir üretimin gerçekleştirebilmesi için mutfakların fiziksel büyüklüğü ve mutfak departmanının iş yüküne göre etkin bir organizasyon yapısına sahip olması durumunu ortaya çıkarmaktadır (Giritlioğlu, 2008: 35).

2.1.2. Mutfağın tarihsel gelişimi

Tarih öncesi bilimcilerin yaptıkları incelemeler ve bulguları insanoğlunun mağara devrinde bile beslenmesi için mağaralarında ayrı bir yer ve araç-gereç kullandıklarını göstermektedir. Mutfak son derece ilkel de olsa ilk insanla başlamıştır (Dereli, 1989: 2).

İnsanların temel gereksinimlerinin başında beslenme gelmektedir. Tarih Öncesi çağlarda insanlar topladıkları bitki kökleri, meyve, bal ve avladıkları hayvanların etleriyle beslenmişlerdir. Ateşin keşfinden sonra ise insanlar besin maddelerini pişirmeye başlamışlardır. Böylece ilk pişirme yöntemi de bulunmuş olmaktadır (Özdemir, 2001: 14).

İnsanoğlu yerleşik düzene geçip toprağı işlemeye ve hayvanları evcilleştirmeye başladıktan sonradır ki, yemek pişirme metotları gelişmeye başlamıştır (Çetin, 1993: 12). Ateşte pişirilerek dayanıklılığı artırılmış toprak kaplar ilkel mutfağın insan yapımı ilk gereçleridir. İnsanlar madeni işlemeyi öğrendikten sonra kapları madenden yapmışlardır. Böylece o zamana dek çiğ olarak ya da ateşte kızartılarak tüketilen yiyecekler kap içinde pişirilmiş ve yemek pişirme sanatı doğmuştur (Özdemir, 2001: 14).

Ortaçağın ilk yıllarında yaşam daha çok hayatta kalmaya dayalı olmuştur. İnsanlar derebeyleri ya da soyluların şatolarında ve manastırlarda yaşamışlar ve bu nedenle rahipler ya da soylular kendileri için ne pişirirse onu yemek zorunda kalmışlardır. Yemekler binanın dışında bir yerde ya da bina içerisinde, çatısında baca görevi gören bir delik olan salonun orta kısmında ateş üzerinde pişirilmiştir. Yiyecekler ya kazanlarda kaynatılmış ya da elle çevrilen şişlerde açık ateş üzerinde kızartılmıştır. Bu şekilde pişirilen yemekler kalın ve sert ekmek dilimleri üzerinde servis edilmiş ve el ile yenmiştir. Bu dönemde yiyecek malzemeleri oldukça sınırlı olmasına karşın, mutfaklarda kölelerin çalıştırılmasından dolayı iş gücü konusunda bir sıkıntı çekilmemiştir (Özdemir, 2001: 14).

Ortaçağın bu ilkel yıllarının ardından, ticaretin gelişmesi ve tarımda yeni metotların kullanılması ile birlikte krallar, derebeyleri ve manastırlar zenginleşmiştir. Böylece kalelerde ve derebeylerin şatolarında şölenler ve ziyafetler görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde eğlence, yemek ve içki üzerine kurulmuştur ve yemeklere dans ve müzik eşlik etmiştir. Böylece mutfağa daha fazla önem verilir olmuş ve yemek pişirme sanatı da gelişmiştir. Mutfaklar bina içerisinde ayrı odalar şeklinde ya da binadan ayrı birimler olarak inşa edilmiştir. Bu mutfakların başlıca fiziksel özellikleri ise; bacası olan açık bir ateş alanı, ekmek pişirmek için fırın, dumanı uzaklaştırmak için yüksek tavanlar şeklinde belirtilebilir. Yemek pişirmede kullanılan başlıca araçlar ise; açık bir ateş, bıçak, havan ve havan tokmağıdır. Bu dönemde aşçılar da değer görür olmuş ve aşçılara daha iyi ücretler ödenmeye başlamıştır (Özdemir, 2001: 15).

Günümüzde değişen toplumun bir özelliği olarak dışarıda yemek yeme alışkanlıkları insanlar arasında yayılmıştır. Bunda, insanların gelirlerindeki artış, teknolojik gelişmelerle beraber zamanlarının sınırlanması, değişen damak tatları (Cullen, 1994: 4-9) önemli olmaktadır. Tüketici davranışlarındaki bu tür bir değişiklik, doğal olarak bu insanların ihtiyaçlarına cevap verecek ürün ve hizmetlerin sunumunu beraberinde getirmiştir. Böylece evlerinin dışında yemek yemek isteyen insanlara, belirli bir bedel karşılığında yiyecek hizmeti sunan ticari mutfaklar gelişmiştir (Özdemir, 2001: 15).

Ticari mutfağın gelişimiyle birlikte, kitle üretim teknikleri de yiyecek işletmelerinde kullanılmaya başlamıştır. Ancak zamanla kitle üretiminin gerek yiyecek hizmet işletmesi gerekse de bu işletmelerin müşterileri açısından yeterince uygun olmadığı anlaşılmıştır. Böylece "endüstriyel mutfak" kavramı ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2001: 13).

Böylece mutfak insanların tarih öncesi devirlerde toplayıcılık ve avcılığa dayalı beslenme davranışlarından, günümüz otellerinin ve çok çeşitli restoranların bünyelerinde oluşturulmuş ticari mutfaklara değin bir gelişim sürecini yaşamıştır (Özdemir, 2001: 13).

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAĞIN YERİ VE ÖNEMİ

Uzun bir tarihsel gelişim süreci sonunda günümüzde ticari bir anlam da kazanmış olan mutfak, otel işletmeleri bünyesinde de kendisine yer bulabilmiştir (Özdemir, 2001: 22).

2.2.1. Otel örgüt yapısı içerisinde mutfağın yeri

Önceleri küçük veya büyük tipik otel işletmelerinin organizasyon yapısı, çok sayıda bölümün bulunması ve bu bölümlerin de doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermesi şeklindeydi. Ancak 20. yüzyılın ikinci yarısına doğru ortaya çıkan çeşitli nedenler ve otel işletmelerinin yapısal olarak büyümeleri sonucu bu görüş önemli ölçüde değişikliğe uğrayarak daha çağdaş bir görünüm kazandı. Örneğin önceleri konsiyerj (üniformalı hizmetler), resepsiyon ve kat hizmetleri ayrı

ayrı birimler halinde doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı iken, günümüzde odalar bölümü altında toplandı. Aynı şekilde restoran, bar ve mutfak gibi yiyecek-içecek birimleri de yiyecek-içecek bölümü bünyesinde yer almaya başladı (Yılmaz, 1997: 15).

Otel işletmelerinin örgütsel yapılarını birkaç yönden incelemek mümkündür. Bunlardan en önemlileri otel işletmesinin fonksiyonları, bölümlerin konuklarla olan ilişkileri, otel işletmesinin gider ve hasılat merkezleri şeklinde belirtilebilir (Özdemir, 2001: 22).

Otel işletmesinin fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde otel örgüt yapısı şu ana bölümlere ayrılır:

- Odalar bölümü
- Yiyecek - içecek bölümü
- Yardımcı hizmetler (telefon, garaj, çamaşırhane, teknik servis gibi)

Bir otelin en büyük gelir kaynağını odalar bölümünden sonra yiyecek-içecek bölümü (yaklaşık % 34) oluşturur (Batman, 1994: 115). Yiyecek-içecek bölümü ise mutfak, bar, restoran, ziyafet ve depolar gibi bölümlerden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin fonksiyonları dikkate alınarak mutfağın otelin örgütsel yapısı içerisindeki yeri incelendiğinde, otelin ana faaliyet bölümlerinden biri olan yiyecek-içecek bölümüne bağlı olduğu görülür (Özdemir, 2001: 22).

Otelin örgüt yapısı, bölümlerin konuklarla olan ilişkileri temelinde analiz edildiğinde, şu şekilde bir ayırım söz konusudur (Özdemir, 2001: 22-23):

- Otelin ön bölümleri:

- Üst yönetim
- Resepsiyon
- Kat hizmetleri

- Restoran
- Bar
- Eğlence faaliyetleri
- Otelin arka bölümleri:
 - Muhasebe
 - İnsan kaynakları
 - Mutfak
 - Teknik servis
 - Çamaşırhane

Bu tür bir bölümlenmede mutfak otelin arka bölümlerinde yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise mutfak personelinin, doğrudan doğruya konuklarla iletişimde bulunmalarının sınırlı olmasıdır (Özdemir, 2001: 23).

Otelin örgüt yapısı içerisinde yer alan bölümlerinin gider ya da hasılat merkezi olarak değerlendirilmesi sonucu bir bölümlendirme yapıldığında şu sonuç elde edilmektedir (Özdemir, 2001: 23):

- Hasılat merkezleri:
 - Odalar
 - Yiyecek-içecek
 - Telefon
 - Çamaşırhane (konuk çamaşırları bölümü)
- Gider merkezleri:
 - Muhasebe

- Teknik servis
- İnsan kaynakları
- Pazarlama
- Çamaşırhane (personel çamaşırları bölümü)

Böyle bir bölümlendirmede de mutfak, üretilen yemeklerin satışı ile yiyecek-içecek bölümünün elde ettiği gelirlere katkısı açısından hasılat merkezleri arasında yer almaktadır (Özdemir, 2001: 23).

Büyük bir otel işletmesinde yiyecek-içecek bölümü içerisinde mutfak; bar, ziyafet, restoran gibi bölümlerle aynı hat üzerinde yer almaktadır. Mutfak yöneticisi doğrudan doğruya yiyecek-içecek müdürüne bağlıdır (Özdemir, 2001: 23).

2.2.2. Otel işletmelerinde mutfakın önemi

Otel işletmelerinin konuklara sunduğu temel hizmetler, konaklama, yeme-içme ve eğlencedir. Bu hizmetlerden öncelikle konaklama ve yeme-içme otelin ayrılmaz parçalarıdır ve hemen her otel tanımında içerisinde yer alırlar. Bununla birlikte otele gelen konuklar çoğunlukla yalnızca konaklama talep etmemekte, yiyecek ve içecek hizmetlerini de talep etmektedirler. Otel işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi değerlendirilirken sadece odalar dikkate alınmamakta, otelin sunduğu yiyecek ve içeceklerin kalitesi ile sunulan servis de önemli olmaktadır (Özdemir, 2001: 25).

Otel işletmeleri genelde daha karlı çalışmak için yeme, içme ve eğlence ihtiyaçlarını da karşılayacak yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundururlar. Modern otelciliğin temel görüşü misafirlerin her türlü ihtiyaçlarını otel içinde karşılamak ve mümkün olan en fazla geliri sağlamaktır (Aktaş, 1999: 13). Böylece otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü ve birimleri büyük önem kazanmaktadır.

Özellikle günümüz beş yıldızlı otel işletmelerinde konuk odalarının neredeyse standartlaştığı görülmektedir. Konuk odaları bazında farklılık yaratmaları çok zor olan bu tür oteller açısından konuklara sunulacak farklılaştırılmış yiyecek ve içecek hizmetleriyle rekabet avantajı sağlayabilme olanağı bulunmaktadır (Özdemir, 2001: 25).

Yiyecek-içecek bölümünün otelin oda gelirlerinden sonra en büyük geliri elde ettiği düşünülürse, mutfağın da otel için önemli olması kaçınılmaz bir gerçektir. Konukların, tatil yapmak için geldiği otelden memnun ayrılabilmesi ancak onlara sunulan yiyeceklerin kaliteli, taze, hijyenik olmasına bağlıdır. Konuklar konakladıkları odadan sabah çıkıp akşam yatmaya gelirler. Ancak yeme ihtiyacı karşılanması gereken bir zorunluluk olduğundan, yiyecek ve içeceklerin çok iyi olmasını beklerler. Bir otelde her türlü servis çok iyi olsa da, yiyecek-içecek servisi ve dolayısıyla da mutfağı kötü olan bir otelin müşterilerini memnun etmesi çok zordur (Güler, 1998: 29). Bu sebeplerden ötürü mutfak otel işletmelerinin kalbi olarak nitelendirilmektedir.

Konukların beslenme gereksinimlerini karşılayan mutfak aynı zamanda onların sağlıklarıyla da yakından ilgilidir. Otel mutfaklarında üretilen yemeklerin hijyenik olmamasından kaynaklanan herhangi bir hastalık ya da zehirlenme otel adına geri dönüşü çok güç olabilecek koşulların doğmasına neden olacaktır. Bu nedenle gerek otel üst yönetiminin, gerekse de yiyecek-içecek müdürünün mutfağa bu açıdan da büyük bir önem vermesi gerekecektir (Özdemir, 2001: 25).

2.2.3. Otel İşletmelerinde Mutfakların Organizasyon Yapıları

Bir mutfak açısından organizasyon mutfağın üretim amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevlerin yerine getirmesi gerektiğinin belirlenmesi, bu işlevleri yerine getirecek bölümlerin birbirleriyle ahenkli çalışacakları biçimde oluşturulması, bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesi sürecine denilmektedir (Eren, 1993: 110). İşletmeye gelir getiren ikinci bir bölüme bağlı oluşu nedeniyle otel mutfaklarının organizasyonu konusu önem arz etmektedir. Bir mutfak ne kadar çağdaş ve iyi bir

şekilde donatılırsa donatılsın, o mutfağın başarıya ulaşmasını sağlayacak en önemli faktör insan faktörüdür. Mutfakta çalışan kişilerin niteliği ve deneyimi, o mutfağın kalitesini meydana getirmektedir (Kayayurt, 2002: 18). Otel işletmeleri açısından mutfak organizasyonu oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar ise şunlardır (Çakıcı vd., 2002: 114, Gökdemir, 2003: 16, Sökmen, 2003: 49);

- İşletmenin büyüklüğü ve türü,
- İşletmenin örgütsel yapısı,
- Mutfağın fiziki yapısı ve ekipmanlar,
- Uygulanacak menü'dür.

Mutfak organizasyonlarının büyüklüğüne doğrudan etki eden bu faktörler dikkate alınarak hazırlanmış bir mutfak organizasyonu, yukarıda sayılan faktörlerin boyutuna göre şekillenmekte ve ona göre üretim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Tüm bunlarla birlikte bir otel işletmesi açısından mutfak organizasyon yapıları üç şekilde incelenmektedir. Bunlar (Gökdemir, 2003: 16);

- Küçük Mutfak Organizasyonları
- Orta Büyüklükteki Mutfak Organizasyonları
- Büyük Mutfak Organizasyonları

a) Küçük Mutfak Organizasyonları

Otel mutfak organizasyonlarından ilk organizasyonu küçük mutfak organizasyonları oluşturmaktadır. Küçük mutfak organizasyonları, yapıları gereği daha az işgören ile operasyonda yer almakta olup, bununla birlikte bu organizasyon yapılarında mutfak çalışanlarının kendilerini yetiştirmeleri ve arzu edilen performansı göstermeleri açısından çok uygun bir yapıda bulunmaktadır. Küçük fakat kaliteli otel mutfak çalışanları buna örnek gösterilebilir (Gökdemir, 2003: 16).

Bu tip mutfak organizasyonlarında, mutfağın yönetimi ve işleyişlerinde, baş aşçı sorumludur. Bununla birlikte, kendisinin yönlendirdiği az sayıda yardımcı aşçıları da bulunmaktadır (Gökdemir, 2003: 17). Örneğin küçük bir otel işletmesi mutfağında sıcak et yemeklerinin, sıcak sosların, çorbaların, sebze yemeklerinin ve garnitürlerin üretiminden tek bir aşçı sorumlu olabilir (Aktaş ve Özdemir 2005: 52). Bu tür mutfak organizasyonlarında yapı çok büyük olmadığından, şef aşçının bilgisi ve becerisi çok önemlidir. Küçük mutfak organizasyonunda, çalışanlara da daha çok görev düşmekte ve daha fazla emek harcamaktadırlar. Örneğin bir aşçı hem sosların hazırlanmasından hem de soğuk yemekler ve kesim işlerinden sorumlu olabilmektedir (Gökdemir, 2003: 17). Yine bu tarz küçük organizasyonlarda aşçılara yardımcı olmak üzere bir ya da birkaç aşçı yardımcısı da görevlendirilebilmektedir. Bu tür mutfaklarda sıcak ve soğuk mutfağa ait çalışma alanları da kesin hatlarla birbirinden ayrılmamış olabilmekte ve mutfak için ayrılan alanlar da oldukça sınırlı olabilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 52-53).

b) Orta Büyüklükte Mutfaklardaki Organizasyon Yapısı

Otel mutfak organizasyonlarında ikinci organizasyon yapısını ise orta büyüklükteki mutfaklardaki organizasyon yapıları oluşturmaktadır. Orta büyüklükteki bir otel işletmesinde gerek menüdeki yemek çeşidinin artması gerekse hizmet sunulan müşteri sayısındaki fazlalık gibi nedenlerden dolayı mutfak örgüt yapısında da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 53). Bu nedenle bu tip mutfaklar, küçük mutfaklara göre daha fazla mutfak birimine sahip olmaktadır (Gökdemir, 2003: 17). Küçük ölçekli bir mutfağa nazaran, orta büyüklükteki bir otel mutfağında sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane gibi bölümler ortaya çıkarılabilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 53).

Orta büyüklükteki mutfak organizasyonlarında baş aşçının yanında birde baş aşçı yardımcısının olmasıyla birlikte bu tür mutfaklarda çalışan sayısı 10-15 kişiyi bulabilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 53). Bu tür mutfaklarda, yardımcı sayısının az olmasından dolayı, yönetimin diğer çalışanlar ile çok iyi ve detaylı iletişim kurması gerekmektedir (Giritlioğlu, 2008: 38).

c) Geniş (Büyük Ölçekli) Mutfak Organizasyonu

Otel işletmelerinde ölçek bakımından üçüncü organizasyon büyük ölçekli mutfak organizasyonudur. Büyük mutfaklarda organizasyon son derecede önemli bir konu olmaktadır (Kayayurt, 2002: 18). Büyük bir otel işletmesinde büyük miktarlarda ve çok çeşitte yemek üretimi nedeniyle mutfaktaki örgüt yapısı da oldukça genişlemiş durumda bulunmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 54).

Büyük mutfak denildiğinde kalitenin yüksek olduğu kanısına varmak son derece yanlış bir düşüncedir, bir mutfak organizasyonunun büyük olması o mutfağın ürettiği yiyeceklerin kalitesinin üst seviyede olmasından değil; o mutfak organizasyonunun daha yüksek sayıda müşteriye hizmet vermesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bu tarz mutfaklarda büyük miktarda müşterilere hizmet verilmektedir (Kayayurt, 2002: 18). Dolayısıyla hizmetin aksamadan hızlı bir şekilde verilebilmesi için hazırlık ve pişirme üniteleri birbirleriyle bağlantılı olmalıdır. Ancak ilgili bölümlerde çalışan kişiler, kullanılan araç ve gereçler, malzemeler ayrı tutulmaktadır. Diğer taraftan geniş (büyük ölçekli) mutfak organizasyonunda, hizmet sunulacak yapının büyüklüğü düşünüldüğünde, mutfak personelinin sayısı da oldukça artış göstermektedir. Organizasyon yapısının daha da büyüdüğü bu durumda, baş aşçının nitelikleri ve sorumlulukları da aynı oranda artmaktadır. Çünkü daha büyük organizasyonların aynı oranda bilgi, beceri, yetenek, eğitim, iletişim, yönetim, hijyen vb. konularında en üst ve istenilen standartlarda olması gerekmektedir (Gökdemir, 2003: 18). Örneğin baş aşçıya bağlı birden fazla baş aşçı yardımcısı görev yapabilmektedir. Sıcak mutfakta sebzelerin, çorbaların, ızgaraların ve benzerinin üretiminden sorumlu birer uzman aşçı çalıştırabilmektedir. Bu aşçıların üzerinde de bir sıcak mutfak şefi yer almaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 54).

2.2.4. Otel İşletmelerinde Mutfağın Kısımları

Otel işletmelerinde mutfaklar; genellikle otelin türüne, sunmuş olduğu hizmetin genişliğine ve müşteri potansiyeline göre sayısal olarak farklılık arz etmektedir. Bununla birlikte bir otel işletmesi açısından birden fazla üretim

merkezinin olması ise son derece önemli bir unsur olmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 11).

Genel olarak bir otel işletmesi açısından hizmet alanlarına göre mutfağın kısımları şunlardır (Türkan, 2005: 13).

- Sıcak Mutfak
- Soğuk mutfak
- Pastane
- Personel Mutfağı
- Kasaphane
- Bulaşıkhanne
- Banket Mutfağı
- Şefin Bürosu

a) Sıcak Mutfak

Otel mutfaklarını oluşturan kısımlardan ilkinin sıcak mutfak oluşturmaktadır. Bir otel işletmesi açısından mutfak denilince ilk akla gelen (Türkan, 2005: 17) ve bir otel mutfağının esas üretim merkezini oluşturan bölüm sıcak mutfak olmaktadır (Türksoy, 2002: 156). Mutfağın en önemli kısımlarından birisini oluşturan mutfağın bu bölümüne otelcilik literatüründe mutfağın kalbide denilmektedir. Hazırlık mutfaklarında yarı mamul haline getirilmiş olan ürünlerin pişirilerek servise hazır hale getirildiği bölüm olan sıcak mutfak, diğer mutfaklara nazaran malzeme ve ekipman açısından da en zengin olduğu bölümdür (Kolak, 2004: 164).

Sıcak mutfak, yemek salonu ile aynı katta veya yemek salonuyla yan yana olup, farklı üretimin gerçekleştirildiği diğer mutfak kısımları (soğuk mutfak, kasaphane, pastane vs.) tarafından çevrili olmaktadır. Otel mutfaklarında hazırlanan her türlü sıcak yemek hazırlıkları ve bütün pişirme işlemleri burada yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde her türlü sıcak yemeklerin pişirildiği mutfak olan sıcak mutfağın alanı otel mutfağını oluşturan diğer mutfak kısımlarına göre daha büyük olmaktadır (Türkan, 2005: 17).

Bununla birlikte sıcak mutfakta her türlü sıcak yiyeceklerin yanında yemeklerde kullanılacak soslar da hazırlanmakta olup; ticari bir mutfak için en ağır iş bu bölüme düşmektedir. Bu bölümde üretilen yiyeceklere bakıldığında, sıcak soslar, soslu ve sulu yemekler, garnitürler, çorbalar, et suları, her türlü et yemekleri, pilavlar, makarnalar, sıcak balık yemekleri, kebaplar ve ızgaralar, haşlamalar, derin yağda ve tavada kızartmalar gibi yemekler üretilmekte ve bu üretim sistematik bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 58).

b) Soğuk Mutfak

Bu bölüm oteller için tam bir hazırlık ve saklama alanı olmaktadır. Otel mutfak bölümünde soğuk mutfakların sıcak mutfağa yakın ama ayrı bir kısım olarak hizmet vermesi gerekmektedir (Türkan, 2005: 18). Soğuk mutfak, adı üzerinde soğuk olarak servis edilmesi gerekli olan zeytinyağlılar, salatalar gibi yiyeceklerin (Kolak, 2004: 168) ve her çeşit soğuk yiyeceklerin üretildiği mutfaklardır (Türksoy, 2002: 157). Diğer bir ifadeyle bu bölümde genellikle soğuk yemekler (zeytinyağlılar, soğuk etler vs), mezeler, soğuk sos ve salatalar, galatin, terinler, pateler, fümeler, yağdan ve buzdan heykellerle çeşitli süslemeler hazırlanmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 58).

Her türlü soğuk yiyeceklerin hazırlandığı soğuk mutfaklarda, ihtiyaç durumunda gerekli malzemeyi temin etme durumunda sıcak mutfaktan da destek almaktadır (Kolak, 2004: 168). Genel olarak soğuk mutfakta yapılan işler ayrıntılı olarak şu şekilde gruplandırılabilir (Türkan, 2005: 18);

- Genelde dayanıksız yiyecek maddeleri buradaki soğuk depolarda saklanmaktadır,

- Balıklar temizlenip hazırlanmakta ve diğer kısımlara buradan dağıtılmaktadır. Aynı zamanda balıklar burada soğuk şefinin gözetimi altında özel şekilde saklanmaktadır,

- Zeytinyağlılar, mezeler ve diğer ordövr hazırlıkları burada yapılmaktadır,
- Soğuk büfelerde dekorlu yemekler bu kısımda hazırlanır,
- Kokteyl toplantıları için, kanepeler ve sandviç gibi yiyeceklerin hazırlanması bu mutfaklar tarafından gerçekleştirilmektedir.

c) Pastane

Pastane mutfağın önemini tamamlayan çok değerli bir kısımdır. Çünkü günümüz birçok otel işletmesi müşterilerine zengin bir tatlı ve pasta çeşidi sunmaktadır (Türkan, 2005: 20). Bu bölüm her türlü tatlı, pasta ve dondurmanın hazırlandığı, çeşitli ekmeklerin pişirildiği bölüm olarak otel mutfağının diğer bir kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde çeşitli pastalar, kekler, pudingler, pasta sosları, şuruplar, çeşitli hamurlar, dondurma çeşitleri, şekerlemeler, baklava, revani, sütlaç, keşkül, muhallebi gibi Türk tatlıları, bisküviler, kurabiyeler, kruvasan, poğaç, simit ve benzeri ürünler üretilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 58-59).

d) Personel Mutfağı

Bu bölüm personele yönelik yemeklerin hazırlandığı ve dağıtıldığı yerlerdir. Bazı işletmelerde personel için hazırlanan yemekler hazırlandığı yerden başka bir yerde dağıtım işlemini yaparken, bazı işletmelerde personele yemeklerin pişirildiği alan olan mutfaklarda yiyeceklerin dağıtımını yapmaktadır (Giritlioğlu, 2008: 55).

Personel mutfağı adından da anlaşılacağı üzere personel yemeğini hazırlayan mutfaktır ve genellikle personel yemekhanesine bitişik olarak yapılmakla birlikte; bu mutfakta hazırlık mutfağı da kendi içerisinde olabilmektedir. Personel mutfaklarında bulaşık yıkama işlemi de bu mahallin içerisinde bulunmakta (Kolak, 2004: 22) veya işletme mutfağın fiziksel durumu ya da yönetimin bir kararı olarak bu birim personel mutfağının dışında olabilmektedir. Personel mutfağı gerek ana mutfağa bağlı bir şekilde, gerekse ana mutfaktan ayrı bir yerde faaliyetini devam etsin; bir personel mutfağının kapasitesini belirleyen en önemli nokta o işletmede çalışan personel sayısı olmaktadır (Türkan, 2005: 31).

e) Kasaphane

Kasaphanede işletmeye getirilen her türlü çiğ etler bu kısımda ayrılır ve arzu edilen büyüklüklerde parçalanır. Genelde bu kısım soğuk mutfağın içinde veya ona yakın bir yerde bulunmaktadır. Kasaphane bölümü genellikle diğer birimlerde kullanılacak olan etlerin saklandığı ve bu etlerin istenilen özelliklerde hazırlanıldığı yerler olup maliyet ve üretim bazında otel mutfakları açısından çok önemli bir konuma sahiptir. Et ürünlerinin bozulmaması ve hijyenik olmasında bu bölümün ısısı önemli bir unsurdur. Bu bölümün uygun ortam ısısı ise ortalama 20 derece civarındır (Türkan, 2005: 23). Aynı zamanda otel mutfaklarında kasaphanede soğuk mutfakta ya da sıcak mutfakta kullanılacak etler, bu bölümlerin isteği doğrultusunda kemiklerinden, sinir ve yağlarından ayrılmakta, parçalanmakta ve ilgili mutfak bölümüne göre kullanıma hazır hale getirilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 59).

Kasaphane bölümünde kullanılan araç ve gereçlerde son derece önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Kasaphane bölümündeki işlerin istenilen şekilde yapılabilmesi için bu bölümünde bulunması gereken araçlar ise şunlardır (Türkan, 2005: 23);

- Etleri saklamak için soğuk oda veya üniteleri,
- Et kütüğü,
- Çalışma tezgahı,
- Et kıyma makinası,
- Motorlu et-kemik testeresi,
- Soğuk-sıcak su düzeni bulunan evyeli tezgahın varlığı,
- Ayak ve diz darbesiyle çalışır el yıkama lavabosu.

Tüm bunlarla birlikte bu bölümün sorumluluğu şef kasaba verilmekte ve otel işletmesinin büyüklüğüne ve yapısına göre bu bölümde birden fazla kasap ve yardımcıları istihdam edilebilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 59). Bu durum

tamamen otel mutfaklarıyla diğer bölümlerin kapasitesine ve yiyecek hizmeti sunulan müşteri sayısına doğrudan bağlı olmaktadır (Giritlioğlu, 2008: 56).

f) Bulaşıkhanane

Otel mutfaklarını oluşturan diğer bir bölüm bulaşıkhanedir. Bu bölüm mutfakta; üretim ve servis sonrasında oluşan bulaşıkların yıkandığı ve çöplerin toplanarak atıldığı bölümdür (Aktaş ve Özdemir, 2005: 60). Bir otel mutfadığı açısından her ne kadar yiyecek akım hattında bulaşıkhanane bulunmasa da, yiyecek üretim akışı içerisinde servis materyalinin temiz bir şekilde temini açısından bulaşıkhanane otel mutfakları açısından önemli bir bölüm olmaktadır (Öztaş, 2002: 31). Otel mutfaklarında bulaşıkhanane iki kısma ayrılmaktadır. Bulaşıkhaneyi oluşturan kısımlardan ilkini, müşterilerden gelmiş olan bulaşıkların yıkandığı kısım oluşturmaktadır. Bulaşıkhanenin bu kısmında sadece müşterilere servis edilmiş olan tabak, servis takımları ve diğer servis gereçleri yıkanmaktadır. Bulaşıkhaneyi oluşturan ikinci kısım ise yemek üretimi sürecince ebat olarak büyük kapların ve pişirme materyallerinin yıkandığı kara bulaşıkhanane diye de adlandırılan kazan bulaşıkhananesi kısmıdır. Otel mutfaklarını oluşturan bu bulaşıkhanane kısmında, diğer mutfaklarda üretimde kullanılan her türlü pişirme araç ve gereçleri yıkanmaktadır (Türkan, 2005: 13).

Gerek normal bulaşıkhanede, gerekse kara bulaşıkhanede bazı hususlara dikkat edilmesi mutfaklarda yapılacak üretime birebir etki etmektedir. Söz konusu bu hususlar ise şunlardır (Kolak, 2004: 154);

Bulaşıkhanane mümkün olduğu kadar restorana yakın olmalı, restorandan gelen bulaşıklar, mutfak içerisinde fazla mesafe kat edilmeden terkedilecek bir uzaklıkta olmalıdır,

- Mutfak üretim alanından bulaşıkhanane kesin olarak ayrılmalı ve bu iki mekan arasında mesafeye uygun duvarlar oluşturulmalıdır,

- Bulaşıkhanelerde çöplerin tahliye edildiği çöp çıkışları doğrudan çöp koridorunda olacak şekilde düzenlenmelidir,

- Bulaşık makinasının çift su çıkışına yağ ayırıcı bağlanabilmesi için döşeme kotunda yeterli düşüş sağlanmalıdır.

Otel mutfaklarında bulaşıkhanede çalışan işgörenlere ise stewart adı verilmektedir. Otel bulaşıkhanelerinde çalışan bu işgörenler her türlü bulaşıkların yıkanması ve çöplerin toplanarak atılması, mutfak alanlarının temizlenmesi ve yıkanan malzemelerin temiz bir şekilde depolanmasından sorumlu olmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 60).

g) Banket Mutfağı

Bu mutfak çeşidi otellerin genellikle banket salonuna bitişik veya banket salonlarına yakın bir alanda bulunur. Otel mutfağının bir çeşit alt mutfağını oluşturan bu mutfak türünde genellikle banket için hazırlanan sıcak yemekler pişirilip dağıtılır. Açık büfeler için dekorlu soğuk yemekler, ordövrler ve tatlı-pastalar diğer kısımlarda hazırlanarak buradan dağıtımı yapılmaktadır (Türkan, 2005: 29).

h) Şefin Bürosu

Otel mutfakları açısından şefin bürosu mutfak şeflerinin mutfağı ve üretim sürecini etkin bir şekilde takip edilebilmesi için son derece önemli bir ofis görevini görmektedir. Şefin bürosu genelde dağıtım tezgahına yakın bir yerde bulunmaktadır. Bunun nedeni ise şefin mutfağı iyi görebilmesi içindir. Ayrıca çalışma alanlarına bakan kısımların camlı yapılması otel mutfaklarındaki üretimin takip edilebilmesi açısından son derece önemli bir unsur olmaktadır (Türkan, 2005: 26).

2.3. MUTFAĞIN KONUMU VE FİZİKSEL ÖZELLİKLERİ

Mutfağın konumu binaların mimarı yapısı ile yakından ilgilidir. Mutfağın üst katlarda ya da alt katlarda olması diğer ünitelerin durumuna göre tesise avantaj veya dezavantaj yaratabilir. Bir işletme mutfağının alt katta bulunması, hammaddenin taşınması, stok edilmesi, pis su-temiz su gibi konularda tesise avantaj sağlar; yine üst katlardaki bir mutfağın aydınlatılması ve havalandırılması sorunları en aza iner (Sarıışık, 1994: 69).

Bazı mutfaklar gelişen teknolojiye ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Eğer mutfak departmanında teknik departman varsa, çok düşük bir maliyet ile iyileştirme yapılabilir. Bunun için mutfaktan sorunlu amir ile planlamadan sorunlu mühendis koordineli çalışmak zorundadır. Eski tip mutfaklar genelde çok geniştir ve araç-gereçlerin dışındaki alanlar gerektiği gibi değerlendirilememektedir. Yani alan savurganlığı ortaya çıkmaktadır. Araç ve gerecin birbirinden uzak olması, departmanlar arası iş akışını engelleyecektir (Harrison, 1967: 127).

Merkezileştirme, yiyecek ve içeceklerle rastlanan birçok soruna çözüm olabilir. İngiltere de bu konuda fazla popüler mutfak görebilmek bir zamanlar oldukça güçtür. Şimdi ise konunun önemi daha iyi anlaşılmiş ve konu ile ilgili iyileştirme yollarına gidilmiştir. Merkezileştirmeden amaç, üretim departmanı olan mutfak içerisinde üretim alanlarının birbiri ile olan iletişimlerini en rahat biçimde kurabilecek planlama yoluna gidilmesidir (Fearn, 1973: 84).

Mutfağın aydınlatılması da önemli bir noktadır. İyi bir aydınlatmanın yapılması aşağıdaki sonuçlara ulaşabilmek için önemlidir (Aktaş, 1989: 55):

Binanın ve teçhizatın temizliği sağlanır.

Yiyecek maddelerinin kalite ve yabancı madde kontrolünü kolaylaştırır.

Yiyeceklerin hazırlanması, süslenmesi ve servisin başarılı bir şekilde yapılmasını kolaylaştırır.

Personelin fiziksel ve zihinsel zorlanma ve sinirlenmelerin azaltılması ile hızlı ve daha rahat çalışması sağlanır.

Kazaların tehlikesini ve aşırı aydınlatma farkını azaltır.

Yiyeceklerin servisteki cazip görünüşü temin eder.

Mutfak duvarları ve pencereler ile birlikte kullanılan teçhizatların nitelikleri de aydınlatmada önemli faktördürler. Ocaklar üzerinde aydınlatma diğer alanlara göre

daha güçlü olmalıdır. Özellikle beyaz ışıktan yaralanmak göz yorgunluğunu azaltır (Sarıışık, 1994: 71).

Mutfağın aşırı derecede soğuk ya da sıcak olması personel üzerinde olumsuz etki yaratır. Klima teçhizatının uygun sıcaklık sağlaması gerekir. Fanların yardımı ile aşırı ısı ve istenmeyen kokular mutfak alanından uzaklaştırılmaktadır. Mutfağın ısısının yazın 18 derece, kışın ise 22 derecede tutulması personelin rahat çalışmasının sağlar (Sarıışık, 1994: 71).

Mutfak duvarları düz fayans ya da yaldızlı boya ile kaplanmalı, buhardan etkilenmemelidir. Kullanım alanına göre, ısı kapasitesi düşük metal maddelerden yararlanılmalı, bu suretle yalıtım olayı gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır (Fearn, 1973: 146).

Mutfak tabanı kolay temizlenebilir, sert, darbelere dayanıklı, açık renkte, düz ve personelin çalışma koşullarında olumsuzluk yaratmayacak maddeler ile döşenmelidir. Koridorla mutfak boyunca iş trafiğini aksatmaktan ziyade kolaylaştıracak biçimde eğimli ve düz olmalıdır. Soğuk odalarının ve çöp depolarının taban döşemeleri özel olarak yapılması ve su giderleri unutulmamalıdır (Sarıışık, 1994: 71).

2.3.1. Mutfağın Bölümleri

Mutfağın bölümlere ayrılması hem iş akışını ve hem de mutfak içi düzeni sağlayacağından, üzerinde durulması gereken bir konudur. Mutfağın bölümlere ayrılması ayrı ayrı çalışma koşullarının yaratılması anlamına gelmez. Tam tersine bu olay yardımlaşmayı, dayanışmayı ve koordineli çalışmayı ifade eder. İşletmelerde mutfak içerisinde genellikle dört ana bölüm bulunmaktadır.

Bunlar (Sarıışık, 1994: 71),

a. Teslim alma bölümü

Bu bölümde tesise dışarıdan hammadde ya da yarı mamul maddelerin girişi gerçekleşir. Satın almadan sorumlu bir amir, onun yardımcıları ve taşıyıcılar bulunur.

Üretim alanı olan mutfığa oldukça yakın konumdadır. Kuru erzak, içki, soğuk hava depoları gibi stoklamaya elverişli bölümleri vardır. Alt katta olması malzeme girişleri açısından avantaj sağlar.

Mutfak yöneticisi bir gün önceden kalan mamul ve gayri mamulleri bilir. Ertesi gün için gerekli malzemelerin siparişlerini yazıp hazırlar bu şekilde bir gün sonraki ihtiyaçlar tamamen belirlenmiş olur. Teraziler, taşıma arabaları, kantar ve araçlar bu bölümde bulunur.

b. Depolama bölümü

Depo satın alınan maddelerin korunup saklandığı yerdir. Ana depoların bulunabileceği gibi, farklı malzeme depoları da olabilir. Depolarda teraziler, raflar, değişik boy kutu ve ambalajlar, merdiven vb. bulunur.

c. Hazırlama bölümü

Bu bölüm pişirme bölümüne oldukça yakın konumda olmalıdır. Bölümler oda şeklinde değil, birbirinden iki metre yükseklikteki, yarısı duvar diğer yarısı cam olan bölümlerle ayrılmalıdır. Hazırlama bölümü toplam mutfak sahasının yüzde 16-19'unu kapsar. Farklı hazırlama bölümlerinde değişik araç gereçler bulunur. Örneğin et hazırlama bölümünde et kütüğü, kıyma makinası, satırlar, bıçaklar, kancalı et taşıma arabaları vs. bulunur. Tezgahların genişliği yaklaşık 80cm, yüksekliği ise, 70-90 cm olması idealdir.

d. Pişirme bölümü

Pişirme bölümleri genelde mutfak ortalarında kurulur. Bu açıdan diğer bölümler ile iletişimi kolaydır. Bu bölümde sıcak servise sunulacak yiyeceklerin son çalışması olan pişirme işlemi yapılır. Çeşitli tip ve boyda ocaklar, tencereler ve kızartma tencereleri, mikrodalga fırınlar ve gaz fırınları, sıcak su küvetleri, çalışma masaları gibi araç ve gereçler bulunur.

2.4. MUTFAK DEPARTMANI İŞ TANIMLARI

Yiyecek ve içecek işletmelerinde mutfak, yiyecek üretiminin yapıldığı yerdir. Üretimin gereksinimi ve boyutu, mutfak çalışanlarının sayısı ve görevleri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmenin büyüklüğü ve türü,
- İşletmenin örgütsel yapısı,
- Mutfağın fiziki yapısı ve ekipmanlar,
- Menü'dür (Sökmen, 2006: 53).

2.4.1. Şef Aşçı – Baş Aşçı (Executive Chef)

Yiyeceklerin standart (her zaman aynı kalite ve miktarda) olarak hazırlanıp üretimini sağlamak ve mutfağın yönetim ve organizasyonundan sorumludur. Bu sorumluluk çerçevesinde planlama, örgütleme, yöneltme, etkileme ve kontrol gibi yönetsel görevler de üstlenmiştir. Ayrıca mönü planlaması yapmak ve mönüde yer alan yemeklerin reçetelerini hazırlayarak standart üretime yönelik eğitim programları hazırlamak ve bu programları uygulamak, mutfak için gerektiği durumlarda personel alımında bulunmak, eksik ekipman ve araç-gereç ile malzeme listelerini hazırlayarak satın alınmalarını sağlamaktır. (Sökmen, 2006: 54).

Ayrıca;

- Personelin yapmakla yükümlü olduğu hijyen kurallarına uymalarını denetlemek,
- Nitelikli malzemelerin doğru şekilde uygun yerde ve uygun zamanda kullanılmasının sağlayarak ekonomi sağlamak,
- Envanter hazırlamak,

- Eğitim programları hazırlamak ve personele eğitim vermek,
- Kısım Şeflerinin ufkunu genişletici yeniliklere ve araştırmalara liderlik etmek,
- Personelin alışma programını ve izin çizelgelerini hazırlamak,
- Mutfağın verimini yükseltmek için yaratıcı çalışmalar yapmaktır (www.mustafadere.com).

2.4.2. Şef Aşçı – Baş Aşçı Yardımcısı (Sous Chef)

Mutfağın fiziki operasyonundan sorumludur. Tüm mutfak ekibinin çalışma planları, görev dağılımları, yemek ve ziyafet organizasyonlarında mutfağın hazırlığı (yemeklerin hazırlanıp, üretim plan ve kontrolü) görevleri arasındadır. Şef aşçı ile eşgüdüm içerisindedir (Sökmen, 2006: 54).

Ayrıca;

- Kaliteli retim ve sunum sağlanması,
- Temizlik, sağlık koşulları ve hijyen kurallarının uygulanması,
- Mutfak Şefinin iradesinde uygun personel sayılan ve üretim sağlamak için, belirli seviyede personel alımı, personelin göreve alıştırılması, denetlenmesi ve işten çıkarılmasını yürütmek, personel eğitim programının hazırlanıp aşçı başına sunulması ve eğitimin yapılmasını sağlamak,
- Mutfaktaki günlük iş akşını düzenlemek,
- Kendi dışındaki bölümler ile bilgi alışverişinde bulunmak,
- Üretimin kalitesini ve standartlara uygunluğunu kontrol etmek,
- Kısım arası koordinasyonu sağlamak,

- Planlama ve iş akışı ile ilgili bilgileri bölümlere aktarmak,
- Mutfak şefinin yokluğunda sorumluluklarını üstlenmek,
- Mutfak şefine günlük işleri ve olayları yazılı olarak rapor etmek,
- Hijyen raporlarını hazırlamak ve denetlemek, raporları aşçı başına sunmak,
- Arızalı ekipmanların onarılması ve çalışır hale getirilmesini sağlamak ve raporlamak,
- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarını uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.3. Sıcak Kısım Şefi (Chefs De Partie)

- Misafirlere sunulacak sıcak yemekleri hazırlanan menü doğrultusunda eksiksiz ve tam olarak alt kadrosu ile hazırlamak,
- Üretim ve sunumda yüksek kalite standartlarına uyma, genel temizlik ve hijyen uygulamalarının kontrol ve analizinde mutfak şefi yardımcısına yardımcı olmak,
- Menü planlama hazırlıklarında mutfak şefi ve yardımcısına destek olmak,
- Açık büfenin sürekli kontrolü ve düzeninin sağlanması, eksiklerin tamamlanmasını sağlamak,
- Üretimi en üst kalitede, uygun miktarda ve hijyenik olarak yapmak,
- Temel sosları yeterli miktarda hazır bulundurmak,

- Kısıma ait depoların daima temiz ve düzenli olmasını sağlamak,
- Kendi dışındaki bölümler ile dialog ve bilgi alışverişinde bulunmak,
- Üretimden artan malzemeyi ekonomik ve uygun biçimde değerlendirmek,
- Alt kadrosuna uygun görev dağılımı yapmak ve kontrol etmek,
- Mesleki bilgilerini kısmındaki çalışanlar ile paylaşmak ve eğitimini vermek,
- Bir sonraki operasyonların hazırlığını yapmak ve yaptırmak,
- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.4. Soğuk Kısım Şefi (Larder Chef)

- Misafirlerin beğenisine sunulan soğuk büfenin tam olarak hazırlanmasını ve eksiksiz olmasını sağlamak,
- Yağ, buz, sebze veya göze hoş gelen büfe dekorlarının hazırlanması ve büfe düzeninin günlük olarak yaratıcı bir şekilde değiştirilmesi,
- Soğuk sebze ve et ürünlerinin hazırlanmasını sağlamak,
- Bütün soğuk mezelerin, salataların, sosların ve zeytinyağlıların hijyenik ve kafi miktarlarda en üst kalitede hazırlanmasını sağlamak,
- Üretimden artan malzemeyi en ekonomik şekilde değerlendirmek,

- Üretim kalitesinden en üst düzeyde sorumlu olmak,
- Alt kadrosuna uygun bir biçimde görev dağılımı yapmak ve takip etmek,
- Soğuk Demi Chef'lerin eğitilmesinden sorumlu olmak,
- Kendi dışındaki bölümler ile bilgi alışverişinde bulunmak,
- Acil durumlarda hazırlıklı bulunmak,
- Mutfak temizlik ve hijyen standartlarını en yüksek seviyede uygulamak,
- Kendi kısım bölümüne ait olan depoların daima temiz ve düzenli olmasını sağlamak,
- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.5. Pastane Şefi (Chef Patissier)

- Kremalar, pandispanyalar, kekler, kurabiyeler, yaş pasta çeşitleri, uluslararası tatlılar, türk tatlıları, sütlü mamüller, büfe meyvelerinin hazırlanması, çikolata çeşitlerinin hazırlanması, şekerden yapılan dekorlar gibi kısmını ilgilendiren her türlü üretimin sağlıklı ve ekonomik bir şekilde yapılması,
- Üretimin en üst düzeyde kaliteli olması ve misafirlerin memnuniyetinden birinci derece de sorumlu olmak,
- Özel günler için her türlü pasta ve tatlı siparişleri hazırlığını sağlamak,
- Her zaman uygun miktarda ön hazırlık yapmak,

- Acil durumlar için hazırlıklı olmak,
- Restoran ziyafet ve diğer bölümler için hazırlanan tüm yerel tatlı, çörek, ekmek, cookies ve diğer ürünlerin üretimini sağlamak,
- Alt kadrosuna uygun olan görev dağılımı yapmak,
- Kendi dışındaki bölümler ile dialog ve bilgi alışverişinde bulunmak,
- Görev kapsamındaki imalatların düzenli ve hijyenik bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Alt kadrosunun eğitim programını yaparak ilgili eğitimleri vermek,
- Mutfak temizlik ve hijyen kurallarına en yüksek seviyede uygulamak,
- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.6. Kasaphane Şefi (Butcher Chef)

- Her türlü et ürünlerinin işlenmesi depolanması ve sağlıklı bir biçimde üretime sokulmasını sağlamak,
- Menüler doğrultusunda bütün bölümlere sağlıklı olarak et akışını sağlamak,
- Özel marineleri ve eti lezzetlendiren sosların hazırlığını yapmak,
- Kendi dışındaki bölümler ile dialog ve bilgi alışverişinde bulunmak,

- Alt kadronun eğitimini programlamak ve uygulamak,
- Görev kapsamındaki ürünlerin imalatını yapmak,
- Menülerdeki yemek çeşitlerine göre et, tavuk ve balık ürünlerinin yemeğe uygun şekilde hazırlanıp işlenmesini yapmak,
- Gerekli ön hazırlıkları yapmak,
- Dolabındaki et ve et ürünlerinin muhafazası ve korunması ve en ekonomik şekilde üretime dönüşmesini sağlamak ve yapmak,
- Mutfak temizlik ve hijyen standartlarını en yüksek seviyede uygulamak,
- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.7. Personel Açıcısı

- Personele yemeğinin hijyen standartlarına uygun hazırlanmasını ve dağıtılmasını ve yapılmasını sağlamak,
- Bölümüne ait mutfağın hijyen ve temizliğin sağlanması, gerekli malların depoda stoklanmasını sağlamak,
- Yemeğin kalitesi ve lezzetinin standartlarda olmasını sağlamak,
- Kendi dışındaki bölümler ile dialog ve bilgi alışverişinde bulunmak,
- Yemekhanenin temizliği ve düzenini sağlamak,
- En ekonomik şekilde malzemenin kullanılmasını sağlamak,

- Planlanmış menü listeleri doğrultusunda üretim için gerekli malzemelerin miktarını ve cinsini planlayarak tedarik edilmesini sağlamak,

- Günlük olarak üretilen menülerin reçetelerini hazırlayıp mutfak şefine sunmak,

- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.8. Kahvaltı Şefi

- Sabah kahvaltısına çıkan tüm kahvaltılıkların hazırlanmasını sağlamak,

- Bütün kahvaltılık ürünlerin hijyenik ve kafi miktarlarda en üst kalitede hazırlanmasını sağlar,

- Kendi dışındaki bölümler ile bilgi alışverişinde bulunmak,

- Tüm sıcak yiyeceklerinin hazırlanması ve devamlılığının sağlanması,

- Üretim kalitesinden en üst düzeyde sorumlu olmak,

- Alt kadrosuna uygun biçimde görev dağılımı yapmak ve takip etmek,

- Acil durumlarda hazırlıklı bulunmak,

- Mutfak temizlik ve hijyen standartlarını en yüksek seviyede uygulamak,

- Kısmına ait depoların daima temiz ve düzenli olmasını sağlamak,

- Kullanılan ürünlerin transferlerini yaptırmak ve ilgili kayıtların tutulmasını sağlamak,

- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.9. Ala Carte Kısım Şefi

- Üretim ve sunumda yüksek kalite standartları sağlamak,

- Menü planlama hazırlıklarında mutfak şefi ve yardımcısına yardım etmek,

- Üretimi en üst kalitede uygun miktarda ve hijyenik olarak yapmak,

- Kısmına ait depoların daima temiz ve düzenli olmasını sağlamak,

- Üretimden artan malzemeyi ekonomik ve uygun biçimde kullanmak,

- Alt kadrosuna uygun görev dağılımını yapmak ve kontrol etmek,

- Mesleki bilgilerini kısımlarında çalışanlar ile paylaşmak ve eğitimler vermek,

- Mutfak temizlik ve hijyen standartlarını en yüksek seviyede uygulamak,

- Ürünlerin sunumunda yaratıcı ve kaliteli çalışmalar yapmak,

- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.10. Komi

- Bağlı bulunduğu bölüm içinde kısım şefinin ön gördüğü işleri yapmak,

- Her türlü ön hazırlık çalışmasına yardımcı olmak,

- Kendi dışındaki bölümler ile dialog ve bilgi alışverişinde bulunmak,

- Mutfak içindeki temizlik ve düzen operasyonlarında aktif olarak rol almak,

- Mutfak temizlik ve hijyen standartlarını en yüksek seviyede uygulamak,

- Aldığı mutfak bilgilerini kendini geliştirmek için not etmek,

- Becerilerini geliştirip teorik ve pratik bilgi edinmek,

- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.11. Bulaşıkhanne Şefi (Chef Stewart)

- Ana mutfakta şefin talimatları doğrultusunda yemek pişirmede ve hazırlıkta kullanılan tüm araç ve gereçlerin, ekipmanların, makinelerin temizlik operasyonlarını yönetmek,

- Kullanılan temizlik malzemelerinin ne kadar kullanılacağını, hangi amaçlar için kullanılacağını saptamak,

- Personel mutfağı ve personel malzemelerinin temizliğinden, bakım ve düzeninden sorumlu olmak,

- Mutfak malzemelerinin doğru şekilde konulmasını sağlayarak malzemelerin kırılmasını önlemek,

- Mutfak ve çöp odalarının, pis su giderlerinin temizliğinden sorumlu olmak,

- Güvenlik, hijyen, temizlik standartlarını bilmek ve personeline uygulatmaktadır,

- Fazla malzemelerin depoya alınmasını takip eder,

- Mutfak tabanları, çöp bidonları, tezgahlar ve kullanılan gereçlerin dezenfektasını sağlamak,

- Kırık ve zayıf raporlarını takip etmek, mutfak şefini bilgilendirmek,

- Gerektiğinde büfenin kurulmasına ve toplanmasına yardım eder,

- Personeline iş başı eğitimleri ve bilgi kontrolleri yaptırır,

- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.12. Bulaşıkçı (Stewart)

- Her gün bulaşık makinasını kontrol etmek ve çalışır durumda olmasını sağlamak,

- Bulaşık makinasını iş bitiminde temiz bırakmak, kullanım kurallarına uymak ve ısı derecelerini kontrol edip çizelgelerinin tutmak,
- Her türlü tabak, bardak, takım v.b. malzemelerin temizliğinden sorumlu olmak,
- Restoran ve ana mutfaktaki ocak, ızgara, fırın v.b. demirbaşları temizlemek,
- Kendi çalışma alanı, restoran mutfağı ve ana mutfaktaki alanın duvar fayanslarını, yerleri, rafları, tabak ve bardak basketlerinin temizliğini yapmak ve her zaman temiz kalmasını sağlamak,
- Bir sonraki vardiyaya verilmesi gereken notları aktarmak,
- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.4.13. Personel Mutfağı Bulaşıkçısı

- Her gün bulaşık makinasını kontrol etmek ve çalışır durumda olmasını sağlamak,
- Bulaşık makinasını iş bitiminde temiz bırakmak, kullanım kurallarına uymak ve ısı derecelerini kontrol edip çizelgelerinin tutmak,
- Personel yemekhanesinde bulunan tüm malzemelerin bakım ve temizliğinden sorumlu olmak,
- Vardiya bitiminde çalıştığı alanı ve yemekhaneyi temiz ve düzeni bırakmak,

- İş güvenliğine dikkat etmek, hijyen ve temizlik kurallarına uymak, üstlerin vereceği görevleri eksiksiz yerine getirmek (www.mustafadere.com).

2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDEKİ BAŞ AŞÇININ KATKILARI

Mutfak şefi diye bilinen baş aşçı (executive chef), ürünün satın alınmasından, o ürünün yemek olana kadar geçen süreyi takip etmesinden başka birçok sorumluluğu vardır.

2.5.1. Menüye Olan Katkıları

Otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanında her şey menü ile başlar. İşletmenin sınıfı, kalitesi, standardı, müşteri profiline belirlenmesi ve işletmenin yerinin seçimi dahi menüye bağlıdır. Bu nedenle baş aşçı, bütün bu unsurları göz önünde tutarak menüyü planlar.

Baş aşçı, bir otel işletmesinde menü hazırlığını kendi ve yardımcıları ile üstlenmektedir. Eğer o bölgeyi veya işletmeyi tanımıyor ise, diğer bölümlerdeki şeflerinden de fikir alışverişi yapabilir.

Menü hazırlığı tamamen şefin inisiyatifine ve bilgi birikimine kalmıştır. Menü misafirlerin tercihlerini etkileyen temel unsurdur. Misafirler yiyecek içecek işletmelerini seçerken o işletmenin sunduğu yemeklerin listesini de göz önünde tutmaktadır. Menü, aynı zamanda işletmenin imajını belirleyen ve katkı sağlayan bir araçtır. Ve misafirlerin tercihlerini de etkilemektedir. Bu nedenle baş aşçı, menü planlarken otelin misafirlere olan tutumunu, politikasını göz önünde tutar ve misafirlerin hepsine olmasa bile belli bir kısmının damak zevkine hitap etmeye çalışır.

Menüyü planlar iken; işletmenin satın alma politikasını, çalışanların mesleki bilgilerini, çalışan sayısını ve kullanılan ekipmanlara kadar birçok unsuru göz önünde tutar. Ayrıca, otelin satış politikasını, kalite ve standartlarını ve en önemlisi

giderleri hesap ederek o otel için en az girdi en çok çıktı politikası ile menüyü planlar ve düşük maliyetli bir menü hazırlar.

Baş aşçı, hem otel misafirini hem de dışarıdan sadece yemek yemek için gelen misafiri de göz önünde bulundurarak menüsünü hazırlar. Otelin bulunduğu ülke ve otelin hangi ulusa ait olduğu menüyü etkileyen bir unsurdur. Baş aşçı bu iki durumu da göz önünde tutar.

Baş aşçı birçok menü hazırlığı yapar. Bunlar; Ala Carte Menüsü, Kahvaltı Menüsü, Akşam Yemeği Menüsü, Branch Menüsü, Noel veya Yılbaşı Menüsü, Promosyonlu Menü, Günün Yemeği Menüsü, Çocuk Menüsü, Oda Servisi Menüsü, Özel Davet Menüsü, Koktely Menüleri gibi daha birçok menüyü planlar.

Menü planlaması yaparken baş aşçının tek amacı, menünün işletmeyi, temsil etmesinin sağlamasıdır. Ve menüyü planlar iken; hem müşteri hem de işletme açısından değerlendirip iki tarafında amacına hizmet edecek şekilde olmasını sağlamaktır.

2.5.2. Yönetime Olan Katkıları

Baş aşçı, mutfağın yönetim ve organizasyonundan sorumludur. Bu sorumluluk çerçevesinde; planlama, örgütleme, yöneltme, etkileme ve kontrol gibi yönetsel görevler üstlenmiştir.

Planlama ile ilgili görevinde; günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamalar yaparak hem otelin hem mutfağın iş yükünü azaltır ve olası olumsuz durumları önceden görüp tedbir alınmasını sağlar.

Örgütleme ile ilgili görevinde; mutfağın içerisinde sıcak, soğuk pastane, sebzeleme, kahvaltı, kasaphane, balıkhane, alacarte, banquet bölümleri arasında koordinasyonu ve haberleşmeyi sağlayarak mutfak içi iş akışının doğru bir şekilde olmasını sağlar. Üstlerinden aldığı emir ve yetkileri kendi personeline bildirir.

Yönelme ile ilgili görevinde; personelinin doğru yerde ve doğru zamanda, mesleki bilgi ve becerisi ile planlama ve örgütleme sistem ile harekete geçirir. Yetki ve emir ile bu yönelme fonksiyonunu yerine getirir.

Etkileme ile ilgili görevinde; personeline sunduğu terfi veya motivasyon unsuru ile onları etkiler. Bu unsurlar sayesinde personelin işine olan sadakatini ve özverisini sağlamış olur. Liderlik ederek personeline yol gösterir, öncü olur.

Kontrol ile ilgili görevinde ise; işletmenin gerçekleştirilen faaliyetlerini planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğini araştırıp, belirgin sapmaları tespit eder ve bu sapmalar için düzeltici önlemler alınmasını sağlar. Satın almadan teslim almaya, depolamadan dağıtım, üretimden satışa kadar birçok şeyi kontrol eder. Ayrıca, mutfağın tertip ve düzenini, hijyen kurallarına uyulup uyulmadığını da kontrol eder.

Ayrıca, yönetim açısından bütçeye olan katkısı ise, öncelikli olarak maliyet ve giderlerle alakalı ürün ve kalite standartlarını misafir memnuniyeti açısından en üst seviyede tutmak için çaba harcar. Otele gelen ürünleri kontrol ederek zayıyatı minimuma indirmektedir. Bunu yardımcıları veya görevlendirdiği personel ile birlikte gerçekleştirir. Mutfağına alınmak istenen her türlü bozuk, kalitesiz, tarihi geçmiş ürünleri satın alma aşamasında iken, kontrol edip otelin mutfak bölümünü büyük bir zarardan kurtarmış olur. Eğer bu ürünlere dikkat edilmez ise, malzeme alım maliyetleri ve personel giderleri yüksek çıkıp, zaman kaybına neden olmaktadır. Bütçesinde büyük maliyet giderlerine neden olur. Ayrıca, bozuk ürünler misafirin sağlığını ve memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum otelin diğer departmanları olan, odalar bölümü ve servis bölümünü de olumsuz yönde etkiler. Misafir memnun olmadığı için, tekrar o otel işletmesini tercih etmeyecektir. Dolayısıyla, otelin genel bütçesini de olumsuz yönde etkileyecektir.

Yönetime olan diğer katkıları ise şöyledir;

Problemleri çözebilmek için tartışmak ve yeni öneriler sunmak,

Bütçe içinde iş görmek

Otelin varmak istediği amaçları tanımak ve personeline tanıtmak,

Kayıtları ve raporları vaktinde ve uygun tarzda hazırlamak böylece zaman kaybı önlenmiş olacaktır.

Otelin kaynaklarını etkili ve en verimli biçimde kullanmak,

Zaman kısıtlamalarına uyacak şekilde iş programı yapmak,

Gereksiz giderleri önlemek,

Otelin ve mutfağının mali hedefini bilmek,

Geliri arttırmak ve gideri azaltmak için öneriler sunmak.

2.5.3. Satışa Olan Katkıları

Baş aşçının, hazırladığı menü ve sunduğu yemekler ile satışa katkısı bulunmaktadır.

Satış departmanı dışarı ile kontak kurarak belirli tarihlerde belirli yemek organizasyonları yaparlar. Bunlar; iş yemekleri, özel gün yemekleri (kokteyller, düğünler v.b), yeni yıl yemekleri gibi. Bu tür yemekler için sunulan fiyat ve menü cazip ve uygun olmalıdır ki, satış departmanı toplu veya münferit yemek satışlarını rahatça gerçekleştirebilsin. Bu yemeklerden mutlu ayrılan misafir tekrar tercih edecek ve kulaktan kulağa pazarlama yolu ile otelin satışını dahi yapacaktır.

Otel işletmesine ilk defa gelen misafir, menü ve sunulan yemekler sayesinde gelen misafir memnun bir şekilde ayrılmış olup ödediği paranın karşılığını da almış olacaktır. Bu sayede otel işletmesi para ve yeni müşteriler kazanmış olacaktır. Müşterilere sunulan görseelliği, lezzeti ve kalitesi ön planda olan bir yemek her zaman yeni yeni müşteriler kazandıracaktır. Böylece satış artacaktır.

Satışa olan diğer katkıları ise şöyledir;

Geliri azami şekilde arttırmak için satış olanakları araştırmak,

Satışı arttırmak için personeli teşvik etmek,

Otelde yer alan promosyonlar ve diğer olaylardan güncel olarak haberdar olmak ve personeli bu durumlarda bilgilendirmek,

Otelin ürün ve hizmetini her fırsatta tanıtmak,

Konukların görüş ve geri bildirimlerini araştırıp ona göre mutfağını organize etmek

Otelin mali hedeflerini bilmek.

2.5.4. Personeline Olan Katkıları

Baş aşçının katkısı sadece yönetimle, satışla veya menüyle sınırlı değildir. En büyük katkıyı kendi bünyesinde çalışan personeline olmaktadır. Ve bir şefin çalışanlarına kattığı en önemli özellik, kendi bilgi birikimini paylaşması onlara mesleki anlamda katkı sağlamaktır.

Personele kattığı diğer unsurlar ise şunlardır;

Her bir kişiyi bir birey olarak tanıyarak, kişinin bilgi ve becerisini bilerek iş bölümü yapmak,

Emirlere göre veya bağımsız çalışır iken, personeli her daim destekler,

Personeli arasında ekip ruhu kazandırır,

Liderlik vasfı ile öncülük eder,

Eğitim her personel için önemlidir. Bunun farkında olan baş aşçı, personeline kurum içi ve kurum dışı eğitimler verdirerek veya kendi iş başı eğitimleri vererek personelinin mesleki anlamda başarısına öncülük eder,

Sistem içerisinde hiyerarşik düzeni sağlayarak, kafa karışıklığını ortadan kaldırır,

Personelinin eksik veya yanlış yönlerini görerek onları olumlu yönde yönlendirir,

Personelinin tercih ve fikirlerini sorarak onların da her daim söz hakkı olabileceğini belirtir. Bu da aidiyet duygusunun yerleşmesine katkı sağlar,

Motivasyon personel için önemli bir unsurdur. Yüksek motivasyonda yüksek verim alınacağından; personelinin takdir ederek, küçük çaplı eğlenceler düzenleyerek, onlar için özel olan günleri hatırlayarak, terfi veya zam vererek motivasyonu sağlar,

Performans ve iyi davranışlar sergileyerek örnek olur,

Personeline yüklediği sorumluluk ve karşılığında aldığı performans ile terfi olanakları sağlayarak, personelin mutfağa ve kendisine olan bağlılığını korur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜ

Bu bölümde hizmet, kalite ve hizmet kalitesi kavramları açıklanmış ve hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan araştırma modelleri ele alınmıştır. Servqual ölçeği modeline yer verilmiştir.

3.1.HİZMETİN TANIMI

Birçok gelişme, insanların isteklerinin sürekli değişmesi ve farklılık göstermesi hizmet kavramının tanımlanmasını zorlaştırmıştır. Hizmetin kesin bir tanımının olmadığı ve araştırmacılara göre farklılık gösterdiği yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Hizmet kavramının araştırmacılara göre farklılık göstermesinin nedeni olarak bağlı buldukları bilim dalı ve etkisinde kaldığı yaklaşımlar gösterilebilir.

Hizmet kavramının bazı tanımları şu şekildedir:

- Hizmet kavram olarak, insanların gereksinimlerini gidermek amacıyla belli bir fiyattan satışa sunulan ve bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum sağlayan, soyut faaliyetler bütünüdür (Öztürk, 1996: 65).

- Hizmet, tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözen ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır (İslamoğlu vd., 2006: 18).

- Hizmetler, tüketicilerin mülkiyetle ilgisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır (Mucuk, 2004: 299).

- Hizmetler, insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir fiyattan sunulan, elle tutulmayan (soyut), koklanamayan, standartlaştırılmayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür (Sevimli, 2006: 2).

Hizmet sektörünün günümüzde kazandığı önem ve istihdam hacminde giderek artan payı, hizmetlerin çeşitli özelliklerine göre mamullerden ayrılarak ayrı bir inceleme konusu haline gelmesine neden olmuştur (Dalgıç, 2013: 4).

3.2. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetleri mallardan ayıran farklılıkları yansıtan çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bunlar; soyutluluk (fiziksel varlığının olmaması), ayrılmazlık (üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması), heterojenlik (değişkenlik) ve dayanıksız (stoklanamaz) olmasıdır (Mucuk, 2009: 307).

3.2.1. Dokunulmazlık (Soyutluluk)

Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilmeyen soyut etkinliklerdir. Bu nedenle hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamaz. Hizmetlerin dokunulmazlık kavramını şu tanımlarda görmek mümkündür:

Hizmetler duyu organlarıyla algılanmayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmetler performansla ortaya konan faaliyetlerdir (Filiz vd., 2010: 61). Tanımda da anlaşılacağı üzere hizmetlerin fiziksel bir boyutunun olmadığını vurgulamıştır.

Hizmetleri mallardan ayıran özellik hizmetin kendisi olmaktadır. Mal fiziki bir yapı, somut bir nesne iken; hizmet, bir düşünce, bir faaliyet, bir fiildir (Şeker kaya,1997: 5). Tanımda da anlaşılacağı üzere hizmet kavramı bir düşünce olarak vurgulamıştır.

Dokunulmazlık kavramının iki anlamı vardır (Çiftçi, 2006: 5):

- Dokunulmaz ve hissedilmez olma,
- Kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca algılayamama.

Hizmetlerin soyutluluk özelliğinden dolayı hizmeti sağlayan ve sunan kişiler açısından açıklanması zordur. Ayrıca hizmeti alan tüketiciler içinde hizmetin değerlendirilmesi zordur ve hizmeti almadan önce test etme şansı yoktur. Müşteri

soyut bir şeyin sahibi olacağından hizmetin kalitesi hakkında fikir sahibi olabilmek için bazı ipuçları bulmaya çalışır. Hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol veya fiyattan hizmetin kalitesi hakkında ipuçları elde edebilir (Devebakan,2001: 7).

Sonuç olarak hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmaması, onları mallardan ayıran en belirgin özellik olduğu gibi, hizmet pazarlamasının mal pazarlamasından farklı kılan bazı pazarlama sorunlarının da ana kaynağıdır; hizmetlerin depolanamaması, patentle korunamaması, kolayca teşhir ve tanıtma imkanının olmaması gibi (Mucuk,2009: 307).

3.2.2. Ayrılmazlık (Eş zamanlılık)

Mallar genellikle önce üretilir ve daha sonra satılırlar. Fakat hizmetler önce satılırlar, aynı anda üretilirler ve tüketilirler. Örneğin; bir öğretmenin öğrencilerine ders anlatması faaliyetinde, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleşmektedir (Dalgıç, 2013: 6).

Uçak seyahati yapmak isteyen bir yolcunun, öncelikle biletini alması daha sonra uçuşun gerçekleşmesi, yani esas hizmet üretilmeye başlandığında, yolcu bu hizmeti aynı anda tüketecektir (Yükselen, 2003: 365).

Hizmet sağlayan işletmeler aynı anda üretim ve müşteriye sunum yapmak zorundadır. Bu nedenle hataların ve kalite eksikliklerinin saklanması hemen hemen imkansızdır. Ayrılmazlık özelliğinden dolayı müşteri ile işletme personeli arasındaki iletişim zorunlu hale gelmektedir. Zorunlu hale gelen iletişim sonucunda müşterilerde hizmet sürecine katılabilir. Böylelikle müşterilerin deneyimi, bilgisi vb. özellikleri hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Ortaya çıkan hizmet kalitesi işletme ile müşterilerin ortaya çıkardığı sonuçtur (Dalgıç, 2013: 7).

Hizmetin ayrılmazlık özelliği aşağıdaki boyutları gündeme getirmiştir (Öztürk,2007: 21-22):

- Müşteri, alıcısı olduğu hizmetin üretim sürecinde bulunur, bunu bir tanık olarak yaşar.

- O an hizmet edilen müşteriden başka hizmetten yararlanacak diğer müşteriler de üretim sürecini bir tanık olarak yaşarlar.

- Hizmetlerin merkezi bir biçimde, kitlesel olarak üretilmeleri çoğu zaman zor, hatta olanaksız olabilmektedir. Fiziksel mamul üretiminde olduğu gibi fabrikasyona gidilemez.

Müşteriler hizmet sürecinin içerisinde olduğu için müşterilerin bilgileri, tecrübeleri, motivasyonları hatta kendilerine olan güvenleri bile hizmet sisteminin performansını etkileyebilir. Sonuçta ortaya çıkan hizmet kalitesi hizmet işletmesinin etkinliği kadar müşterilerin etkinliği ile de doğru orantılıdır (Dalgıç, 2013: 7).

3.2.3. Değişkenlik (Heterojenlik)

Hizmetlerin çoğu, insanlar tarafından diğer insanlar için sağlanır. Müşterilerin vücuduna, beynine veya eşyasına bu hizmetler uygulanabilir. Bu süreçte müşteriler ve işletme etkileşimde bulunur. Hizmet kalitesi bu etkileşimin başarısına ya da müşterilerin kaliteyi algılamalarına bağlıdır. İnsanların etkileşiminde sonuçlar genellikle değişkenlik gösterir ve müşteriler kolayca tatmin edilemezler. Bir güzellik salonu, bir giyim tasarım firması ya da danışmanlık firmasının sunduğu hizmetler müşterilerin taleplerine göre değişmektedir (Aydın, 2010: 1108).

Hizmeti alacak müşterilerin beklentilerinin birbirinden farklı olabileceği göz önüne alınırsa üretimin heterojen olması işletmenin başarısı açısından gerekli olmaktadır (Üner, 1994: 5).

Bu konuyla ilgili en önemli zorluklardan biri ise hizmet kalitesinin değerlendirilmesidir. Hizmeti satın almadan önce kalitesi hakkında tahminde bulunmak zordur. Hem hizmet personeli hem de hizmetten yararlanan kişiler hizmet sürecinin bir parçası oldukları için kalite kontrolü ve tutarlı bir hizmet sunmak çok zordur.

3.2.4. Dayanıksızlık

Soyut olmalarından dolayı hizmetler müşteriye sunulmadan önce ve sunulduktan sonra varlıklarını koruyamazlar, yani hizmetler daha sonraki bir satış için depolanamazlar. Hizmetlerin üretimden sonra depolanamaması nedeniyle ekonomik kayıplar meydana gelmektedir. Müşteri için hazırlanan otel odası, müşterinin gelmemesi halinde kullanılmayacağı için, hizmeti sunmak için yapılan oda hazırlığı boşa gitmiş olacaktır (Karagöz, 2010: 24).

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli planlar yapılmalıdır. Arz ve talep dengede tutulmalı eğer talep arzı geçer ise müşteriler yeterince memnun olmaz, bunun nedeni ise aşırı talepten yeteri kadar müşterilerle ilgilenememektir. Hizmet işletmelerinde depolama yapılamadığı için işletme müşterilerin isteklerine anlık cevap verebilecek şekilde esnek olmalıdır (Gümüšoğlu vd., 2007: 22).

Hizmetlerin dayanıksızlığından kaynaklanan hizmetlerin depolanamaması ve kısa dönemde esnek olmayan arz şu sonuçları doğurur (Dalgıç, 2013: 9):

- Düzensiz talepten kaynaklanan problemler,
- Hizmetlerin tam zamanında üretim şartı,
- Etkin bir şekilde yönetilmediği takdirde talebin yoğun olduğu zamanlar sıkışıklık olur, talep olmadığı zaman kapasite kullanılmaz.

Hizmetlerin bu özelliği demektir ki, ürünlerin tersine son bir kalite kontrolü mümkün değildir. Hizmeti veren işletme, hizmeti müşteriye sunarken ilk seferde tam ve doğru sunmalıdır (Yumuşak, 2006: 14).

3.3. KALİTE KAVRAMI

Yirminci yüzyıl verimlilik çağı olarak adlandırılırken, 21. Yüzyıl adeta bilgi teknolojisi ve kalite çağı olarak adlandırılabilir. Gerçekten de yönetim biliminin önemli konularından biri olan kalite, uzun zamandır gündemde olmasına rağmen hala popüler bir konudur ve gerek teorik bağlamda, gerek uygulama olarak günceldir.

Kalite kavramı, hemen her sektörde, her yönetim seviyesinde, her fonksiyonda çok sık kullanıldığı için, sadece aşinalık yüzünden herkes tarafından bilindiği sanılan, toplumda da sıklıkla duyulan ve kullanılan bir kavramdır. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi veya kurum gerçek anlamda kullanmakta veya değerlendirmektedir. Yaygın olarak kullanılmasına ve güncel önemine rağmen, kalite; iş dünyasında çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavram olarak hala karmaşıklığını korumaktadır (Pınar, 2007: 38).

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin hata yapması ve mükemmele ulaşma isteği gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Kalite ile ilgili literatürdeki bazı tanımlara bakacak olursak bunlar (Pınar, 2007: 39);

- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur (J. Juan).
- Kalite, koşullara uygunluktur (P. B. Crosby).
- Kalite, kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır (Feigenbaum).
- Kalite, kontrol uygulamalı, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Dr. Kaoru Ishikawa).
- Kalite, bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinimleri gidermeyi sağlayan özelliklerin tümüdür.
- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite, kişiye göre algılanan değerdir (Gerald M. Weinberg).
- Kalite, herkese göre tanımı değişen subjektif bir kavramdır.
- Kalite, ürün ya da hizmetin, belirlenen veya olabilecek gereksinimlerini karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Kalitenin çok boyutlu olması ve farklı şekillerde algılanması, kalite konusunda bu kadar çok tanımın yapılması ve ortak bir tanım üzerinde anlaşılmasının sebebi olarak gösterilebilir.

3.4. KALİTENİN ÖZELLİKLERİ

Bir nesnenin kalitesi ona uygulanan veya yakıştırılan ölçüt ile belirlenmektedir. Bir nesne, bir ürün veya bir hizmet faydalı olduğu için, güzel olduğu için, sadece varlığı nedeni ile yani bulunabildiği için, kalite olarak adlandırılabilir, belirlenebilir veya sınıflandırılabilir. Demek ki, kaliteyi tanımlamak, belirlemek veya algılamak için kullanım faydası yani işe yararlılık, estetik ve varlığın olması gerekmektedir (Pınar, 2007: 41).

Kalitenin farklı boyutları da kalite kavramını karışık hale getirmektedir. D. Garvin kalitenin tanımı kapsamında bulunan, hepsi kaliteyi tanımlayan, birbirinden farklı sekiz özelliği şöyle belirtmiştir (Garvin, 1984: 25-43);

Performans (fonksiyonellik, işlevsellik); üründe bulunan birincil özellikler, yani ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyetidir. Örneğin; bir restoran 15 dakika içerisinde bir yemeği servis edeceğini vaad ediyorsa bunu yerine getirebilmesidir.

Diğer unsurlar; ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan diğer özelliklerdir. Mamulün esas işlevinin dışında kalan ama mamulün kalitesini tamamlayan diğer özellikleridir.

Güvenirlilik; ürünün kullanım ömrü içerisinde performansın sürekliliğidir. Bu da malın özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin varlığına ve vaat edilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlar. Örneğin bir otel odasında kablosuz internet erişimi vaadi sunuluyorsa o hizmetin sürekliliğini koruması gerekmektedir.

Uygunluk; belirlenen özelliklere, belgelere ve standartlara uygunluktur.

Dayanıklılık; ürünün kullanılabilirlik özelliğidir.

Hizmet görürlük; ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliğidir. Satış sonrası hizmetler olarak da adlandırılmaktadır.

Estetik; ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.

İtibar; ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansıdır. Marka olarak ürünün güvence verebilmesidir.

3.5. HİZMET KALİTESİ

Kalitenin kalıplaşmış bir tanımından söz etmek oldukça güçtür. Çünkü kalite anlayışı müşterinin davranışsal özelliklerine, ekonomik durumuna, aldığı eğitime ve sosyal statüsüne bağlı değişkenlik gösterebilen, standartlaştırılmayan, objektiflikten uzak bir kavramdır. Ancak çok genel yaklaşıma kalite; müşteride yaratılan memnuniyet, müşterinin tatmini olarak nitelendirilebilir.

Kalite kavramına hizmet üreten işletmeler açısından yaklaşıldığında, hizmet işletmelerinde standart bir kalite kavramından söz edebilmenin oldukça güç olduğu görülür. Bu da hizmetin genel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmetin en önemli özelliği olan soyutluğu, tüketici tarafından önceden denenmemişliği, yani üretimin ve tüketimin eş zamanlı oluşu müşteri beklentisini de farklı kılabilir. Bu farklılık ise müşterinin tatmin noktasını değiştirebilmektedir.

Sevimli'nin çalışmasında yer alan tanımlamaya göre ise hizmet kalitesi, bütün olarak düşünüldüğünde bir hizmetin mükemmelliği ve üstünlüğüdür şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlara göre hizmet kalitesi ise şu şekildedir (Sevimli, 2006: 12);

- Kusursuz hizmetlerin satın alınması olduğu,
- Doğru bir şekilde olan önlemin bulunması olduğu,
- Sorunların ortadan kaldırılması olarak görüldüğü,
- Nazik davranmaktır,
- Güvenilir olmaktır,

- Güvenli bir performans göstermek olduğu,
- Zamana uygunluk olduğu,
- Müşterilerin hizmete yönelik ödediği paralarının değerini alması olduğu,
- Her türlü hatanın ortadan kaldırılması olduğu,
- Güvenli olmayan koşullara karşı bir korunma olduğu,
- Sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru bir veri olduğu ifade edilmiştir.

Hizmet kalitesi müşterinin algılamasına bağlıdır. Kuşkusuz kalitenin müşteri tarafından algılanabilme noktası, hizmet sektörleri arasında da farklılık gösterir. Sözelimi bankacılık sektöründe müşteri tatmini daha kolay iken, bu durum hizmet sektörü olan turizm de çok daha zordur. Çünkü turizm yalnızca konaklama ve seyahat işletmesiyle sınırlı olmayan bir sektör, birleşik bir üründür. Bir turist kalite beklentisi de tüm bu bileşik ürünlerden tatmin olması haz duymasıdır. Bu bağlamda yöredeki çekicilik unsurları, alt yapı olanakları, konaklama yerinin konumu, niteliği, iş görenlerin yaklaşımı, yerel halkın yaklaşımı gibi pek çok konuda turistin beklentisini karşılayabilmek son derece güçtür (Küçükaltan, 2007: 60).

Hizmet kalitesinde sağlanan müşteri tatmini, müşteri bağımlılığı ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Hizmet işletmelerinin çoğu rekabet avantajı sağlamak amacıyla istenen kalitede hizmet üretme ve dağıtma stratejisini benimseyip, karlılıklarını sürekli hale getirmeye çalışırlar. Hizmetin kalitesini kontrol eden müşteridir. Hizmet kalitesinde önemli olan, müşterinin hizmet kalitesi beklentilerinin karşılanmasıdır. Kalitenin tanımlanması, ölçülmesi, kontrolü, iletişimi ve yönetimi zordur. Hizmette kalite üretici-satıcı tarafından değil, tüketici tarafından belirlenir (Küçükaltan, 2007: 61-62).

3.6. HİZMET KALİTESİNİN YARARLARI

Hizmet kalitesinin işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Kotler vd., 2003: 50):

1- Müşteri sadakati: Yüksek kalite sadık müşterilerin oluşmasına ve konuşulanların olumlu olmasına neden olur. Bu satın alma davranışında da etkili olur. Hizmetin tekrar talep edilmesini, müşteri memnuniyetini ve memnun kalan müşterinin başka kişilere tavsiye etmesini belirler.

2- Fiyat rekabetinden kaçınma: Yüksek kalitede yemek ve hizmet sunmakla ünlenen bir restoran, düşük ya da tutarsız kalitede hizmet sunana göre daha güçlü bir rekabet avantajına sahiptir. İyi imaja sahip olan restoran müşterilerin olumlu olarak anlatmalarına ve hizmeti yeniden talep etmelerine neden olur.

3- İyi çalışanların elde tutulması: Hizmet sektöründe çalışacak olanların çabuk hareket etmeleri ve yüksek kaliteli ürünler üretmeleri gerekmektedir. Bir iş kaliteli ise, iyi çalışanları elinde tutabilir, işe alma daha kolaydır ve yetiştirme maliyetleri düşer.

4- Maliyetlerin azaltılması: Yüksek kaliteli bir hizmet sisteminin de bir maliyeti vardır. Bu maliyetlere örnek olarak muhasebe, eğitim, çalışanlarla ve müşterilerle yapılan yönetim tanışma toplantıları ile yeni teknolojilerin tanıtılması verilebilir.

3.7. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI

Hizmet kalitesi kavramını somutlaştırabilmek için hizmet kalitesini oluşturan boyutları incelemek önemlidir. Hizmet kalitesinde meydana gelecek bir artış, hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelecek kalite artışına da neden olacaktır.

Hizmet sektörünün hızlı gelişiminde, teknolojiye yaşanan gelişme ve ilerleme en önemli rolü oynamıştır. Hizmet sektörünün gelişimi doğrultusunda, hizmet üreten işletmeler, mal üreten işletmeler gibi, tüketici tatminini sağlayıp hem ulusal hem de

uluslararası pazarlarda paylarını artırabilmek amacıyla, sundukları hizmet kalitesi boyutunda farklılıklar yaratmaya çalışmışlardır (www.amazonaws.com).

Ürün ve hizmet kalitesinin başlıca özelliklerini ürün ve hizmet için ikiye ayırarak gruplandırmak mümkündür. Hizmetlerin elle tutulamaz özelliği bazı soyut kavramların göz önüne alınmasını sağlamaktadır. Örneğin; dayanıklılık, estetik, uygunluk, performans gibi özellikler ürün kalitesinin özelliklerini taşımaktadır, buna karşılık, nezaket, iletişim gibi unsurlar hizmet kalitesinin özellikleridir. Kalite kavramı ve tanımına genel olarak baktığımızda ise, ürün ve hizmet özelliklerinin birlikte alınması ve belirlenen özellikleri kapsayanlar olduğu gibi, daha fazla sayıda özelliğin tanıma dahil edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Hizmetlere ilişkin kalite boyutlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Pınar, 2007: 42-43):

Somut özellikler (görünüm, fiziksel olarak yaratılan imaj); işletmenin, ürünün veya hizmetin durumu, fiziki araç ve gereçlerin yeniliği, personel uniformalarının şıklığı ve temizliği, iletişim araçlarının konumu gibi.

Güvenilirlik; işletmenin hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu yani söz verilen hizmeti doğru olarak yerine getirme yeteneği.

Heveslilik (karşılık verebilme); müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği, işletmenin müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.

Yeterlilik; hizmeti yerine getirmek için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olunması, personel kalitesinin yeterliliği.

Ulaşılabilirlik (erişim); gerektiğinde iletişim kurma kolaylığı, hizmete ve personele erişebilir olması.

Nezaket; müşteri ile doğrudan ilişki kuran personelin nazik, saygılı, kibar, düşünceli ve samimi olması.

İletişim; anlayabileceği dilden müşterinin bilgilendirilmesi ve sorunlarının dinlenmesi. Örneğin, yabancı bir dil konuşan müşteri için konuşulan o yabancı dili bilen personel çalıştırmak.

Kredibilite (inanılabilirlik); hizmeti sunan kişinin güvenilir ve dürüst olması.

Güvenlik; tehlike, risk veya şüphenin olmaması, işletmede yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.

Müşteriyi tanıma ve anlama (empati); müşterileri ve gereksinimlerini tanımak için çaba sarf edilmesi.

3.8. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmeti oluşturan unsurların hizmetten faydalananları ne derece memnun ettiğinin tespit edilmesidir. Hizmet kalitesi, tüketicilerin hizmetten beklentileri ile hizmet aldıktan sonraki algılamaları arasındaki farktan oluşmaktadır. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin ölçülmesi bir bakıma hizmet kalitesinin sayısallaştırılması anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2007: 46).

Hizmet kalitesinin ölçülmesi zordur. Çünkü müşterinin beklentilerini tahmin etmek her zaman olanaklı değildir. Diğer bir deyişle hizmet kalitesi müşterinin algılamasına bağlıdır. Hizmeti sağlayan kişi, hizmetin teknik sonucu ve hizmeti meydana getiren şirketin genel imajı hizmet kalitesini etkiler (Küçükaltan, 2007: 60).

Zeithaml, Parasuraman ve Berry, hizmet kalitesinin ölçülmesindeki tek ölçütün, sunulan hizmetin tüketicinin kaliteden beklentisine uygunluğu olarak belirlemişler, yani hizmette kalitenin tanımının tüketici tarafından belirlendiğini ileri sürmüşlerdir (Pınar, 2007: 61).

Hizmet kalitesinde önemli olan, müşterinin hizmet kalitesi beklentilerinin karşılanmasıdır. Kalitenin tanımlanması, ölçülmesi, kontrolü, iletişimi ve yönetimi zordur. Bu yüzden hizmet kalitesinin sürdürülmesi amacıyla hizmet düzeyi ve tutarlılığı kontrol altına alınmalıdır. Buna ek olarak müşterinin hizmetten

kaynaklanan memnuniyetini sürekli ölçmek amacıyla bir sistem geliştirilmelidir (Küçükaltan, 2007: 62).

3.8.1. Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Başlıca Modeller

Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmet kalitesi iyileştirme veya geliştirme sürecinin önemli aşamalarından birisini oluşturmaktadır. Eğer bir işletme mevcut kalite düzeyi hakkında doğru bilgilere ulaşabilirse, daha sonra yapılması gerekenler konusunda da daha emin adımlar atabilir (Keskin, 2013: 47).

Araştırmacılar tarafından hizmet kalitesi ölçümünde kullanılmak üzere çeşitli modeller ortaya konmuştur. Bu modellerden bazıları şunlardır (Kılıç ve Eleren, 2009: 94-95):

Teknik ve Fonksiyonel Kalite Modeli (Grönroos, 1984); Hizmet kalitesi teknik ve fonksiyonel kaliteye ve işletme imajına bağlıdır. Fonksiyonel kalite, teknik kaliteden daha önemlidir.

Fark Modeli Servqual (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985); Hizmet kalitesi, kalite boyutları boyunca beklenti ve algılar arasındaki farkların bir sonucudur.

Boyut/Özellik Hizmet Kalitesi Modeli (Haywood ve Farmer, 1988); Bu model hizmet işletmesini en iyi kalite yöntemi için üç temel boyutta incelemektedir; fiziksel imkanlar ve süreç, davranış ve mesleki deneyim. Fakat hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamamaktadır.

Hizmet Kalitesi Sentez Modeli (Brogowicz, Delene ve Lyth, 1990); Yönetim tarafından sistematik olarak dikkate alınması gereken planlama, uygulama ve kontrol gibi ana değişkenleri tanımlamaktadır. Bu sayede hizmet kalitesindeki farklar minimize edilebilmektedir. Deneysel geçerliliğe gereksinim duymaktadır.

Servperf-Performansa Dayalı Model (Cronin ve Taylor, 1992); Kalitenin beklenti değil sadece müşteri algılarından ölçülebileceğini ifade etmektedir.

Hizmet Kalitesi İdeal Değer Modeli (Mattsson, 1992); Beklenen ideal standartların kullanımı ile tecrübelerin mukayesesinin önermektedir. Müşteri memnuniyeti ve değer olarak çok az sayıda ölçek kullanılmıştır.

Performans Değerlendirme ve Standart Kalite Modeli (Teas, 1993); Beklentinin operasyonel tanımı ve kavrama ilişkin sorunları ortaya çıkarmıştır. Ve beklentiyi tekrar tanımlamıştır. Küçük bir örnek ve dar bir alanda test edilmiştir.

Bilgi Teknolojisi Uyuşum Modeli (Berkley ve Gupta, 1994); Bilgi teknolojilerinin ana hizmet kalite boyutları boyunca müşteri hizmetlerini geliştirmek için nasıl kullanabileceğini tanımlamaktadır. Model sadece bilgi teknolojilerinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini göstermektedir. Ölçüm yollarını sunmamaktadır.

Özellik ve Genel Etki Modeli (Dobholkar, 1996); Teknoloji temelli self-servis tercihleri için hizmet kalitesinin değerlendirilmesini formüle etmeyi önermiştir. Fakat demografik özellikler, ücret, fiziksel çevre vb. etkiler dikkate alınmamıştır.

Algılanan Hizmet Kalitesi ve Memnuniyet Modeli (Spreng ve Mackoy, 1996); Hizmet kalitesi ve memnuniyet birbirinden farklıdır ve uygunluk memnuniyeti etkilemektedir. Fakat model hizmet kalitesinin nasıl başarılacağını ve işleyeceğini hususunda bilgi vermemektedir.

Eksen, Öz ve Çevre Özellikleri Modeli (Philip ve Hazi, 1997); Bütün hizmet sektörleri için hizmet kalitesi hesaplamalarının genel çerçevesini etkili ve basit bir şekilde ortaya koymaktadır. Fakat deneysel geçerlilik açısından yetersizdir.

Perakende Hizmet Kalitesi ve Algılanan Değer Modeli (Sweeney, Soutar ve Johnson, 1997); Teknik hizmet kalitesi ürün kalitesi için en önemli yardımcıdır ve bundan dolayı satın alma istekliğini etkiler. Model sadece tek bir değeri, parayı ölçü almaktadır.

Hizmet Kalitesi, Tüketici Değeri ve Tüketici Memnuniyet Modeli (Oh, 1999); model tüketici karar sürecini anlamak için bir çerçeve olarak kullanıla bilinir. Modelin hizmet alanlarını değişik tipleri için genellemeye ihtiyacı vardır.

Önceki Etkiler ve Aracı Faktörler Modeli (Dabholkar, 2000); Tüketiciler hizmetle ilgili değişik faktörleri değerlendirirler fakat hizmet kalitesinin tamamen değerlendirilmesi farklı bir şekil alabilmektedir. Tüketicilerin önceki memnuniyetleri ortaya çıkarılmamıştır. Farklı servis alanlarında genellemeye ihtiyacı vardır.

İç Hizmet Kalitesi Modeli (Frost ve Kumar, 2000); İç müşterilerin beklenti ve algıları ve iç tedarikçiler algılanan iç hizmet kalitesinin kabul edilmesinde temel bir rol oynarlar. Servis alanlarının değişik tipleri için genellemeye ihtiyacı vardır.

İç Hizmet Kalitesi Veri Zarflama Analizi Modeli (Soteriou ve Stavrinides, 2000); Daha yüksek seviyede hizmet kalitesi ortaya koymak için yararlanılacak en iyi kaynakları gösterir. Hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamaz.

İnternet Bankacılığı Modeli (Broderick ve Vachirapornpuk, 2002); İki alanda internet bankacılık hizmetinde kalite yönetimini içermektedir; ortak hizmet noktası ve artan tüketici rolünün yönetimi. Ampirik çalışma yapılmamıştır. Sadece site deneyimine bağlıdır.

Bilgi Teknolojileri Temelli Model (Zhu, Wymer ve Chen, 2002); Bilgi teknolojileri servis sağlayıcılara yüksek seviyede tüketici memnuniyeti sağlamalarında yardımcı olabilir. Bilgi teknolojileri temelli hizmetlerin tüketici değerlendirmeleri tercih edilen geleneksel hizmetler ve geçmiş tecrübelerden etkilenmektedir. Hizmet kalitesi ölçümü sağlamamaktadır.

E-Hizmet Kalitesi Modeli (Santos, 2003); Bu çalışma kendi belirteçleri ile kavramsal bir e-hizmet kalitesi modeli önermektedir. Araştırma çalışmasıdır. Sıpesifik bir ölçüm cetveli sunmaz. İstatiksel bir uygulama değildir.

E-S-Qual Modeli (Parasuraman, Zeithaml ve Malhotra, 2005); Web siteleri tarafından sağlanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için teorik bulgulara dayalı birçoklu ölçek geliştirmişlerdir. Araştırma sonucu göstermektedir ki, çevrim içi müşteriler için kullandıkları hizmet kalitesi ölçeğinde 22 önerme ve 4 boyut bulunmaktadır. Boyutlar; yeterlilik, ifa (yerine getirilebilme), kullanılabilirlik ve gizlilik.

Aynı araştırmada ikinci bir ölçek olarak da E-RcsS-Qual'i kullanmışlardır. Bu ölçekte 11 önerme ve 3 boyuttan oluşmaktadır.

3.9. SERVQUAL ÖLÇEĞİ

Servqual ölçeği Parasuraman, Zeithaml, ve Berry tarafından tüketicilerin hizmet kalitesi ihtiyaçlarına dayalı olarak bir işletmenin hizmet kalitesi performansını fark analizi uygulaması yoluyla ölçmek için geliştirdikleri bir tekniktir. Servqual ölçeği her türlü hizmet işletmesinde hizmet kalitesinin somut özellikler, güvenirlik, heveslilik, güven ve empati olarak adlandırılan 5 boyutta ölçülebileceğini iddia eden bir araştırma aracıdır (www.dergipark.gov.tr).

Soyut bir olgu olan hizmetin ölçülmesi oldukça güçtür. Ancak ölçümde en geçerli modellerden biri Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirdiği hizmet kalitesi ölçüm modeli Servqual'dir. Çalışmalarının sonucunda tüm eleştirilere rağmen ve en çok kullanılan 22 önerme ve 5 boyuttan oluşan servqual ölçeğini belirlemişlerdir.

Bunlar (www.wikipedia.org):

- **Fiziksel görünüm:** Kullanılan donanım, personel ve hizmet verilen yerin fiziki görünümü
- **Güvenilirlik:** Üstlenilen hizmetin kusursuz, güvenilir biçimde yerine getirme becerisi
- **Yanıt Verebilirlik:** Müşterilere karşı hevesli ve yardımsever olma, hizmeti zamanında ve çabuk yerine getirme
- **Güvence:** Çalışanların bilgili, nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırma becerileri
- **Empati:** Firmanın müşterilere kişisel ilgi göstermesi ve duyarlılığı

Servqual anketi 22 maddeden oluşan dört ayrı bölümü içermektedir. İlk bölümde, müşterinin hizmet kalite özelliklerine verdiği önemin derecelendirilmesi amaçlanmaktadır. İkinci bölümde, müşterinin o işletme için mükemmeliyet

önermesinin gereksiz ve gerekliliğinin seçeneklerinin işaretlenmesi istenmektedir. Üçüncü bölümde, halen hizmet alınan işletmenin belirtilen önermeyi taşıyıp, taşımadığı saptanmaya çalışılmaktadır. Dördüncü bölümde ise katılımcıyla ilgili, anketin değerlendirilmesinde yararlı olacak kişisel bilgiler istenmektedir (Küçükaltan, 2007: 60).

Hizmet kalitesi problemlerinin varlığını gösteren beş fark (boşluk) bulunmaktadır. Bu farklar, müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki farklardır ve farkların yönü ve büyüklüğü hizmet kalitesini tanımlamaktadır (Parasuraman vd., 1985: 44).

1. Fark: Müşteri beklentileri ve yönetimin müşteri beklentilerini algılaması arasındaki fark,
2. Fark: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile hizmet kalitesi standartları arasındaki fark,
3. Fark: Hizmet kalitesi standartları ile hizmetin sunumu arasındaki fark (hizmet performansı farkı),
4. Fark: Hizmetin sunumu ile dış çevre ile iletişimler arası fark,
5. Fark: Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki farktır (ilk dört boşluğa dayalı ortaya çıkar).

Servqual yönteminin uygulanmasında;

- Bir veya birden fazla işletmeye uygulanması,
- Bir veya birden fazla dönemlik uygulanması,
- Değerlendirmeye hangi fark veya farkların dâhil edileceği, gibi hususlar nedeniyle konu, kapsam, boyut ve sonuçlar olarak farklılıklar görülebilmektedir (Kılıç ve Eleren, 2010: 245).

Turizm işletmelerinin kalite uygulamalarında başarı sağlayabilmeleri için hizmet satışı öncesinde, satış esnasında ve satış sonrasında tüketici isteklerini belirlemeleri, tüketicilerin beklentilerinde meydana gelen değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (www.dergipark.gov.tr).

Hizmet kalitesinin ölçülmesi açısından önemli bir yeri olan servqual modeli turizm işletmelerinde ve özellikle araştırmanın da konusu olan otel işletmelerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmaların genelini servqual ölçeğinden esinlenilerek yürütüldüğü tespit edilmiştir. Geliştirilen veya yürütülen çalışmaların yeni bir adla olmasa da yine servqual önermelerine işletmenin özelliğine göre ilaveler yapılarak kullanıldığı görülmüştür.

Yapılan bu araştırma da servqual ölçeğinden yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi şeklinde çalışma yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİNDE BAŞ AŞÇININ HİZMET KALİTESİNE OLAN ETKİSİ, ANKARA'DA BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan bu araştırmanın amacı; baş aşçının sunulan hizmete olumlu veya olumsuz katkılarının olup olmadığının ve sağlanan hizmet kalitesine olan artılarını ölçmeye yöneliktir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu tez araştırması, otel işletmelerinin kalbi sayılabilen mutfağın ve onu yöneten kişinin yönetime olan etkilerinin belirlenmesi ile uygulamanın mutfak yönetimi açısından sağlanan hizmete olumlu ve olumsuz yönlerini de ortaya koymaktadır. Böylece baş aşçının hizmet kalitesine olan etkilerinin değerlendirilmesinin sağlanması açısından önemli bir çalışmadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın daha verimli olabilmesi için bir pilot uygulama gerçekleştirilmiş olup, yapılan ön çalışma sonucunda yiyecek içecek departmanının sadece beş yıldızlı otellerde ayrı bir departman olarak yer aldığı tespit edilmiştir. Bu bilginin sonucunda tasarlanan araştırmanın beş yıldızlı otel işletmelerine yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Ankara bölgesinin pilot bölge seçilmesinin nedeni ise; Ankara bünyesinde fazla sayıda beş yıldızlı tesis barındırmaktadır. Bu tesislerden toplamda 22 adet bulunmaktadır (www.tripadvisor.com.tr).

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu tez araştırmanın evreni ve örneklemini, Ankara ili sınırları içerisinde yer alan Çankaya, Yenimahalle ve Akyurt olmak üzere 3 ilçenin sınırları içerisinde yer

alan oteller oluşturmaktadır. Ulaşım şartları, merkeze yakınlık ve çalışanın içeriği için yeterli olması sebebiyle yalnızca bu ilçeler tercih edilmiştir. Toplamda 22 adet bulunan beş yıldızlı tesislerden 20 tanesi bu ilçelerde bulunmaktadır. İncelenen ilçeler içerisinde bulunan 20 tesisin 1 tanesi tadilatla olması nedeni ile diğer 3 tanesi ise sebep bildirmeksizin görüşme talebini geri çevirdiklerinden 16 adet tesis ile görüşme yapılabilmektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması desenine göre planlanmıştır. Cresswel (1998) nitel araştırmayı şöyle tanımlar: Sosyal ya da insani problemleri keşfeden farklı araştırma geleneklerine dayalı olarak kavrayış oluşturmaya yönelik bir araştırma sürecidir. Araştırmacı karmaşık, bütünsel bir resim ortaya koyar, kelimeleri analiz eder, katılımcıların detaylı görüşlerini raporlar ve araştırmayı doğal ortamında gerçekleştirir.

Schram'ın (2006) bize anlattığı çerçevede; 'Durum çalışmasını insanların sosyal davranışlarını kavramsallaştırmanın ya da ancak bunu özetlemenin bir yolu olduğunu düşünseniz de, durum çalışmasının stratejik önemi tek bir durumdan ne öğreneceğine dikkat çekme yeteneğinde yatar.' Bu durumun karmaşasına, tekliğine ve ilişkili olduğu sosyal bağlamla gerçekleşmiş bağlantılarına odaklanırsınız (Glesne, 2012: 31). Bu araştırmanın olgusu Hizmet Kalitesi olarak belirlenmiş ve bu durum Baş aşçının Hizmet Kalitesine Olan Etkisi ile sınırlandırılmıştır.

4.6 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

4.6.1.Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi

Nitel araştırmalarda gözlem, diğerlerine göre daha az yapılandırılmıştır. Bu göz önüne alındığında, araştırmacı daha önceden saptanmış ölçüt ve sınıflandırmaları uygulamaz. Araştırmacı, daha doğal, ucu açık bir şekilde gözlemini gerçekleştirir. Gözlem gerçekleşirken hangi kayıt tekniği kullanılırsa kullanılsın, davranışlar, bir dizi hareket ve olayların kendilerine özgü hali içerisinde değerlendirilir. Belirtilmeye çalışılan mantık, gözlem verilerini değerlendirmek ve sınıflandırmak için gereken

kategori ve terimlerin en baştan verilere veya araştırmaya dayandırılması dışında, araştırma devam ederken ortaya çıkarılmasını sağlamaktır (Punch, 2014: 176).

Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanılmıştır. Katılımcı ve görüşmeci yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin ana unsurlarıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi esnek ve etkileşimlidir ayrıca tekrar edilmesi mümkün olmayan sosyal bir süreçtir. Yarı yapılandırılmış araştırmalarda kullanılan veriler, araştırmacı ve araştırılan arasında gelişen sosyal etkileşim sonucu meydana çıkar ve somutlukla ilgisi yoktur. Sonuç olarak da bu etkileşim, araştırmanın sonuçlarını etkiler ve yazım aşamasında dahi etkili olur. Bu araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi nitel araştırma yöntemlerine girmektedir. Nitel araştırma yöntemleri, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemleri kullanıldığı ve algılar, olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak konduğu bir araştırma yöntemidir (Aslan, 2008: 75-76). Bu araştırma nitel yöntemlerden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanarak, katılımcıların hem sorulara bağlı yorum yapması hem de serbest yorum yapması sağlanmıştır.

4.6.2.Görüşme Formunun Hazırlanması

Görüşme formu hazırlarken, sorular yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi formatına göre hazırlanmıştır. Araştırmacının hazırladığı sorular hazırlanmasında öncelikle ilgili literatür üzerinde tarama yapılmıştır. Servqual ölçeğinden yararlanılarak soru havuzu oluşturulmuştur. 5 ana başlık altında 25 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda görüşme formu son halini almıştır.

4.6.3.Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde ilk olarak alan yazın taraması yapılmış ve sonrasında araştırmanın amacı yönünde sorular hazırlanmıştır. Böylece araştırma daha sağlıklı ve içerik bakımından da daha zengin olacaktır. Ayrıca görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi edinilmesi ve demografik özellikleri belirlenmesi araştırma için önemlidir (Kozak, 2014: 91). Nitel araştırmalarda hedef, elde edilen bulguların

genellemesi değil, tercihen spesifik konunun açıklamasının yapılmasıdır (Creswell, 2016: 157).

Derin bir çerçeve yaratmak açısından az sayıda kişiyle ve gözlem alanıyla tekrar eden uzun süreli bir zaman ayırmak gerekir. Geniş ancak diğerlerine göre daha yüzeysel bir kuram için daha çok durum içerisinde daha az gözlem yapmak ve daha fazla kişiyle bir defalık görüşmeler gerçekleştirilir. Nitel araştırmada ise katılımcıların belirlenmesi tekniği, aydınlatma, yorumlama ve anlamının çoklu hedeflerine ve araştırmacının hayal gücüne ve değerlendirmelerine bağlıdır (Glesne, 2012: 62).

Görüşme yapılacak kişiler belirlenirken göz önünden bulundurulması gereken sorular;

Kiminle neden görüşme yapılmaktadır?

Kaç kişi ile kaç defa görüşme yapılmalıdır?

Ne zaman ve ne kadar sürede görüşme yapılacaktır?

Görüşme nerede yapılacaktır?

Görüşmeye nasıl başlanacaktır?

Bütün bu sorular, görüşmenin yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olmasına ve araştırmada belirlenen bakış açısına göre değişmektedir. İlk iki soru, araştırmanın sorularına ve amaçlarına göre değişkenlik gösterir. Zaman ve mekan ise örgütlenmenin çok önemli unsurlarıdır ve araştırmanın kalitesini etkiler. Bu konulara dikkat etmek ve görüşme yapılacak kişilere yönelik ahlaki görevlerimiz açısından, görüşmenin kalitesini yükseltecek durumların oluşmasını sağlar. Son soru ise görüşmemiz açısından önemlidir (Punch, 2014: 171). Bu bilgilere bağlı olarak araştırmaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Ankara'daki otel işletmeleri yiyecek içecek yöneticileriyle yapılan bu görüşmeler, baş aşçıların demografik özelliklerine göre hazırlanmıştır. Görüşmeler 2016 yılı Ekim ve Kasım aylarında Ankara'daki otel işletmelerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Birçok kişi, ses kaydı ile görüşmenin yapılmasına izin verir. Araştırma konusunun önemi ve katılımcıların tedirginliğine bağlı olarak ses kaydı ile görüşme yapılması için izin istenir (Glesne, 2012: 156).Görüşmelerde veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara bu kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüdünde bulunulmuş, katılımcıların onayı alınmıştır. Ancak, ses kayıt cihazı ile görüşmeyi kabul etmeyen katılımcılarla not tutularak görüşmeler yapılmıştır.

4.6.4.Verilerin Analizi

Analizlere başlayabilmek için ilk önce ses kayıtlarının yazıya geçirilmiştir. Daha sonra verilen cevaplara göre belirli temalar oluşturulmuştur. Bundan sonra için alt kategoriler oluşturulmuş ve soruların cevapları analiz edilmiştir.

4.6.5.Geçerlilik ve Güvenirlilik

Güvenirlilik, açısından bakıldığında nitel araştırmalarda birçok açıdan değerlendirilebilir. Eğer araştırmacı, yaptığı araştırmada aldığı notları yüksek kalitede olan ses kayıt cihazı ile gerçekleştirdiyse ve daha sonra bunları yazıya çevirdiyse güvenirlilik yüksektir (Creswell, 2016: 253). Geçerliliği gerçekleştirmenin yöntemlerinden hiçbiri kusursuz değildir. Ölçmeyi geçerli saymak için, seçilen yöntemler araştırmacının niteliğine göre değişir. Her yöntem kapsamında sınırlamalar vardır ve Zeller, geçerlilikle ilgili ifadelerinde, yalnızca nitel araştırmalara göre yapılmayacağını söyler ve ayrıca nicel, nitel araştırmaları bir araya getiren bir geçerlilik stratejisini vurgular: “Geçerli bir çıkarım, farklı yöntem bilimsel tarzlar kullanılarak elde edilen bilgiler arasında hiçbir çelişki olmadığında gerçekleşir” (Punch, 2014: 98). Gözlem, araştırma hedefi taşıyorsa, saptanmış bir bilişsel boyutta planlanırsa, sistematik bir şekilde kaydedilirse, geçerlik ve güvenirlilik açısından incelenirse, bilimsel açıdan bir özelliğe sahip olur (Baş, Akturan, 2013: 99). Katılımcıları araştırmaya tüm içtenlikleriyle doğru cevapları verdiği üzerinde durulmuştur.

4.7. VERİLERİN SONUÇLARI

Ankara ilinde bulunan 16 adet otel işletmesinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşmelerin sonuçları şu şekildedir;

4.7.1. ALTINEL HOTEL

Altinel Hotel de menüler yılda iki defa değişmektedir. Menüler hazırlanırken; yiyecek içecek müdürü ile fikir alışverişinde bulunulmaktadır. Menüler hazırlanırken; mevsim, maliyet ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak) yönetici konumundadır. Yiyecek içecek yönetimine olumsuz ve olumlu hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Aynı zaman da işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar değildir.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Ayrıca otelin mali hedeflerinden haberdar olmadığı söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuş mudur, sorusuna net bir cevap alınamamıştır.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı söylene bilinir mi, sorusuna net bir cevap alınamamıştır. Personelini destekler ama yönetimin istekleri de onun için önemlidir. Personelinin eğitimi ve motivasyonu için pek bir çaba sarf ettiği söylenmemiştir. Ama personeli için baş aşçı lider konumundadır. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermemekte ancak bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmaktadır (günlük reçete eğitimi vermekte).

Altinel Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili soruların hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir,

baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; hizmet kalitesinin ne ölçüde değiştiği ile ilgili soruya net bir cevap alınamamıştır. Ama anlaşılmıştır ki, Altinel otel standardının hiç değişmediği yıllardır aynı standardı koruyup hiçbir şekilde yenilik getirmediği ortaya çıkmıştır. Yani sağladıkları hizmet kalitesi aynı düzeydedir değişiklik olmamıştır.

4.7.2. ANADOLU HOTEL DOWNTOWN

Anadolu Hotel Downtown otel de menüler her yıl değişmektedir. Menüler hazırlanırken; fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; hiçbir işletme de bulunmayan işletmeye özgü bir menü işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar, işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen ve onların motivasyonuna önem veren (doğum günlerinde kutlama yapmaktadır) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini

(mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır. Ancak eğitim olanağı sağlamamakta olduğu söylenmiştir.

Anadolu Hotel Downtown otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının İtalyan oluşu ülkeye ayak uyduramayışı ve hiçbir şekilde fikir alışverişinde bulunmayışı görüş ve düşüncelere kapalı oluşu ve baş aşçıdaki ego tatmini iş akışını olumsuz etkilediği dile gelmiştir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadığı, değişikliklere ve gelişmelere açık olması nedeniyle misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.3. ATAKÖŞK GROUP HOTEL

Ataköşk Group Hotel de menüler her yıl değişmektedir. Menüler hazırlanırken; yiyecek içecek müdürü ile görüşme halinde olup, fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; yıllık stok kontrolüne bakılıp işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (otelin geliştirdiği bir bilgisayar sistemi sayesinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların kısmen arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen bir yönetici olduğu söylenmiştir. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte, bilgi birikimini onlarla paylaşmakta ancak personeline eğitim ve motivasyon olanağı sağlamamaktadır.

Ataköşk Group Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan iki baş aşçının da başarılı olduğu özellikle maliyet kontrolü ve tabak sunumlarında ve ikisinin de hizmet kalitesine olumlu birçok katkısı olduğu dil getirilmiştir.

4.7.4. BERA HOTEL

Bera Hotel de menüler yılda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; genel müdür ve yiyecek içecek müdürüyle fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; bulunulan yöre, maliyet, sunum kolaylığı, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (maliyet analizi yaparak), işletme bütçesine katkı sağlayan (kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) yönetici konumundadır. Yiyecek içecek yönetimine olumsuz ve olumlu hiçbir katkısı bulunmamaktadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır; çünkü otelin özel gün daveti satışları yoktur. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen bir yönetici olduğu söylenmiştir ama yönetimin istekleri de onun için önemlidir. Personelinin eğitimi için çalışmalar yapan (günlük reçete eğitimi vermekte) personelinin motivasyonuna önem veren (periyodik olarak personeline organizasyon düzenlemekte) bir yönetici konumundadır. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte, bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmaktadır(günlük toplantılar yaparak personeline eksik gördüğü yerlerde onlarla deneyimlerini paylaşmaktadır).

Bera Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili soruların hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan iki baş aşçının da başarılı olduğu, gelişime açık, vizyon sahibi, çalıştığı işletmeye yenilikler getiren, sonuç odaklı, işini seven ve sahip çıkan yöneticiler olduğu söylenmiştir. Ve her ikisinin de hizmet kalitesine olumlu birçok katkısı olduğu dil getirilmiştir.

4.7.5. CROWN PLAZA ANKARA

Crown Plaza Ankara otel de menüler yılda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; yiyecek içecek müdürüyle fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; mevsim, yerel ürün kullanıma uygunluk, dünya mutfağının olmazsa olmazları, yeni trend ürünler, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (otelin geliştirdiği bir bilgisayar sistemi sayesinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) yönetici konumundadır. Yiyecek içecek yönetimine olumsuz ve olumlu hiçbir katkısı bulunmamaktadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden kısmen haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmamıştır.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen bir yönetici olduğu söylenmiştir. Personelinin eğitimi için çalışmalar yapan (günlük reçete eğitimi vermekte) personelinin motivasyonuna önem veren (periyodik olarak personeline organizasyon düzenlemekte) bir yönetici konumundadır. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte ancak bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmamaktadır.

Crown Plaza Ankara otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili soruların hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından

ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının iletişim sorunu olduğu, eleştiriye açık olmadığı, personeline karşı çok sert olduğu, menü hakkında fikir alışverişinde bulunmadığı ama mesleki bilgisinin çok iyi olduğu dile getirilmiştir. Şuan çalışılan baş aşçının bu gibi sorunları olmadığı lakin mesleki tecrübesinin diğerine göre daha az olduğu söylenmiş buna rağmen bir öncekine oranla sağlanan hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu söylenmiştir. Çünkü misafir istek ve arzularına göre hareket eden ve bu durumu önemseyen bir yönetici olduğu söylenmiştir.

4.7.6. GRAND ANKARA HOTEL

Grand Ankara Hotel de menüler her yıl değişmektedir. Menüler hazırlanırken; genel müdür, yiyecek içecek müdürü ile görüşme halinde olup, fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; misafir beklentisi ön planda tutulmakta ve misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (aylık periyodlar halinde ilgi departmandan bilgi alarak), işletme bütçesine katkı sağlayan ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen ve onların motivasyonuna önem veren (doğum günlerinde kutlama yapmaktadır) bir yönetici konumundadır. Aynı

zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır. Ancak eğitim olanağı sağlamamakta olduğu söylenmiştir.

Grand Ankara Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının iletişim sorunu olduğunu bunun neticesinde misafire olumsuz yönde yansıdığı söylenmektedir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadığı bu sayede misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.7. HİLTON ANKARA

Hilton Ankara otel de menüler altı ayda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; genel müdür ve yiyecek içecek müdürü ile görüşme halinde olup, fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; yöresel lezzetler, maliyet, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (satış ve pazarlama çalışanlarıyla, yiyecek içecek departmanı ile sürekli iletişim halinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır (çözüm odaklı bir yönetici konumundadır).

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının birçok katkısı olmuştur. Kendini satış odaklı bir personel olarak görüp birçok organizasyonu kendi düzenlemiştir. Kendi personelinin de bu yönde teşvik edici olmuş ve onlarında çeşitli organizasyonlara katkıları olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelinin destekleyen ve onların eğitimi için çalışmalar yapmasa da personelinin motivasyonuna önem veren (başarılı olduğuna inandığı personeline zam verilmesini sağlamakta) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır.

Hilton Ankara otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının Alman oluşu ülkeye ayak uyduramayışı ve hiçbir şekilde fikir alışverişinde bulunmayışı görüş ve düşüncelere kapalı oluşu ve baş aşçıdaki ego tatmini iş akışını olumsuz etkilediği dile gelmiştir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadığı, değişikliklere ve gelişmelere açık olması nedeniyle misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.8. HOLIDAY INN ANKARA

Holiday Inn Ankara otel de menüler iki yılda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; fikir alışverişinde bulunulmakta ama değişiklik mutlaka ana merkeze sorulup onay alındıktan sonra yapılmaktadır. Menüler hazırlanırken; hizmet verilen yöre, dünya mutfağının olmazsa olmazları, maliyet, misafir beklentisi ön planda

tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (otelin geliştirdiği bir bilgisayar sistemi sayesinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen bir yönetici olduğu söylenmiştir. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte ancak personeline eğitim ve motivasyon olanağı sağlamamakta ve deneyimlerini onlarla paylaşmamaktadır.

Holiday Inn Ankara otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara biri dışında hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye kısmen sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının iletişim sorunu olduğunu (yabancı kökenli bir yönetici oluşu türkçe bilmemesi) bunun neticesinde misafire olumsuz yönde yansıdığı söylenmektedir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu

sorunların hiç yaşanmadığı bu sayede misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.9. LATANYA HOTEL

Latanya Hotel de menüler iki yılda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; yiyecek içecek müdürüyle fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; maliyet, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar, işletme bütçesine katkı sağlayan (ürün zayıyatını aza indirerek) yönetici konumundadır. Yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmaktadır. Organizasyondaki ev sahibi olunan kişiler ile tanışıp iletişim kurarak onların tekrar organizasyon yapmalarını sağlamışlardır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen bir yönetici olduğu söylenmiştir. Personelinin eğitimi ve motivasyonu için hiçbir çaba sarf etmemektedir. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte ancak bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmamaktadır. Çünkü gerek olmamıştır kendi ekibini yanında götüren yıllardır onlarla çalışan bir yönetici olduğu söylenmiştir.

Latanya Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili soruların hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler,

mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; şuan çalışmakta oldukları baş aşçının şehir otelciliği konusunda pek deneyimi olmadığı kıyı otelciliğinde yıllardır hizmet verdiği için adaptasyon sorunu yaşadığı ve bu durumun iş akışına, hizmet kalitesine olumsuz yansıdığı dile getirilmiştir. Lakin bir önce çalıştıkları baş aşçıyla bu tarz bir sorun yaşamadıkları için sağlanan hizmetin daha iyi olduğu söylenmiştir.

4.7.10. LUGAL A LUXURY COLLECTION HOTEL

Lugal A Luxury Collection Hotel de menüler, üç ayda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; yeni trendler, farklı konsept uygulamaları, misafir beklentisi ön planda tutulmakta ve misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (satış ve pazarlama çalışanlarıyla, yiyecek içecek departmanı ile sürekli iletişim halinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, işletmenin pazarda konumlanmasında ve saygınlık kazanmasında yardımcı olarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının birçok katkısı olmuştur. Kendini satış odaklı bir personel olarak görüp birçok organizasyonu kendi düzenlemiştir. Kendi personelinin de bu yönde teşvik edici olmuş ve onlarında çeşitli organizasyonlara katkıları olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelinin destekleyen ve onların eğitimi için çalışmalar

yapan (yurt dışı eğitim seminerlerine göndermiştir) personelinin motivasyonuna önem veren (başarılı bulduğu personeline zam olanağı sağlayarak) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır.

Lugal A Luxury Collection Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının misafir ile fazla diyalogu olmadığı, misafir beklentilerine önem vermediği ve şikayet gelmediği sürece hiçbir şeyle ilgilenmediği, yenilik katmadığı söylenmiştir. Ama şuan ki baş aşçının; bir vizyonu olduğu, yeniliklere açık, misafir ile birebir ilgilendiği, onların istek ve arzularını önemseydiği, kurumsallaşmanın önemin bilen bir yönetici olduğu söylenmiştir. Bu neticeler sonunda hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.11. METROPOLİTAN HOTEL

Metropolitan Hotel de menüler iki yılda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; genel müdür, yiyecek içecek müdürü, satış ve pazarlama müdürü ile görüşme halinde olup, fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; en az tüketilen ürünler çıkarılıp en çok tüketilenler menüde kalmak şartıyla yeni bir menü hazırlanmaktadır ve hazırlanan menü misafir odaklı bir menüdür. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (yiyecek içecek departmanını ilgilendiren tüm departman amirleriyle iletişim halinde), işletme

bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen ve onların eğitimi için çalışmalar yapan (turizm bakanlığının her yıl sunduğu eğitim olanaklarına personelini de dahil etmekte) bir yönetici konumundadır. Ancak personelinin motivasyonu için bir çabası olmadığı söylenmiştir. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır.

Metropolitan Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının çözüm odaklı bir personel olmayışı, mesleki bilgisinin, dış görünüşünün, ekip ruhunun, misafir memnuniyeti öneminin, yabancı dil bilgisinin beş yıldızlı bir otel için yeterli olmadığı bunun neticesinde misafire olumsuz yönde yansıdığı söylenmektedir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadığı bu sayede misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.12. MEYRA PALACE HOTEL

Meyra Palace Hotel de menüler üç ayda bir bazen iş akışına göre altı ayda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; yiyecek içecek müdürü, satın alma müdürü, restoran müdürü, satış ve pazarlama müdürü ile görüşme halinde olup, fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; mevsim, maliyet, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (satış ve pazarlama çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, kendisine sağlanan bütçeyi en verimli şekilde kullanarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının birçok katkısı olmuştur. Kendini satış odaklı bir personel olarak görüp birçok organizasyonu kendi düzenlemiştir. Ancak personelini bu yönde teşvik edici olmadığı söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen ve onların eğitimi için çalışmalar yapan (yurt dışı eğitim seminerlerine göndermiştir) personelinin motivasyonuna önem veren (senede iki defa personeline organizasyon düzenlemekte) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır.

Meyra Palace Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet

etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının iletişim sorunu olduğunu bunun neticesinde misafire olumsuz yönde yansıdığı söylenmektedir. Ayrıca baş aşçıdaki ego tatmini iş akışını olumsuz etkilediği dile gelmiştir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadığı bu sayede misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.13. MÖVENPICK HOTEL

Mövenpick Hotel de menüler altı ayda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; mevsim, maliyet, bulunulan yöre, ürün tedarik olanakları, misafir beklentisi ön planda tutulmakta ve misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar, işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini desteklemekten ziyade yönetimin istekli daha ön plandadır. Personelinin eğitimi için çalışmalar yapan (günlük kısa kısa eğitimler vermekte) personelinin motivasyonuna önem veren (senede bir defa personeline organizasyon düzenlemekte) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin

fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (menü çalışmalarında yeni bir şeyler yaratmalarını istemekte ve iş başı eğitim olanağı sağlamakta) paylaşmaktadır.

Mövenpick Hotel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara biri dışında hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları kısmen bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçıdaki ego tatmini iş akışını olumsuz etkilediği ve personelini desteklemeyip sadece yönetimin istekleri doğrultusunda hareket ediyor olması kendi personelinin isteksiz çalışmasına neden olduğu dile gelmiştir. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadığı bu sayede misafir memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.14. SHERATON ANKARA

Sheraton Ankara otel de menüler, üç ayda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken; fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; yeni trendler, farklı konsept uygulamaları, misafir beklentisi ön planda tutulmakta ve misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (satış ve pazarlama çalışanlarıyla, yiyecek içecek departmanı ile sürekli iletişim halinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, işletmenin pazarda konumlanmasında ve saygınlık kazanmasında yardımcı olarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının birçok katkısı olmuştur. Kendini satış odaklı bir personel olarak görüp birçok organizasyonu kendi düzenlemiştir. Kendi personelinin de bu yönde teşvik edici olmuş ve onlarında çeşitli organizasyonlara katkıları olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelinin destekleyen ve onların eğitimi için çalışmalar yapan (yurt dışı eğitim seminerlerine göndermiştir) personelinin motivasyonuna önem veren (başarılı bulduğu personeline zam olanağı sağlayarak) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mutfak bölümleri arası küçük eğitimler vermekte) paylaşmaktadır.

Sheraton Ankara otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorulara hep evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; çalışılan bir önceki baş aşçının misafir ile fazla diyalogu olmadığı, misafir beklentilerine önem vermediği ve şikayet gelmediği sürece hiçbir şeyle ilgilenmediği, yenilik katmadığı söylenmiştir. Ama şuan ki baş aşçının; bir vizyonu olduğu, yeniliklere açık, misafir ile birebir ilgilendiği, onların istek ve arzularını önemseydiği, kurumsallaşmanın önemin bilen bir yönetici olduğu söylenmiştir. Bu neticeler sonunda hizmet kalitesinin daha çok arttığı dile gelmiştir.

4.7.15. SWISS OTEL

Swiss Otel de menüler yılda iki defa değişmektedir. Menüler hazırlanırken; fikir alışverişinde bulunmaktadır. Menüler hazırlanırken; mevsim, maliyet ve

işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olduğu görülmüştür.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi kısmen doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (her hafta düzenli toplantılar yapılmaktadır ilgili departman amirleri ile), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak) yönetici konumundadır. Yiyecek içecek yönetimine olumsuz ve olumlu hiçbir katkısı bulunmamaktadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı kısmen olmuştur.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı görülmüştür ve yönetimin istekleri onun için daha ön plandadır. Bu olumsuz durumlara rağmen personelinin eğitimi için çalışmalar yapan (günlük reçete eğitimi vermekte) personelinin motivasyonuna önem veren (periyodik olarak personeline organizasyon düzenlemekte) bir yönetici konumundadır. Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermemekte ancak bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmaktadır (mutfak içi küçük küçük eğitimler vermiştir kendi alanıyla ilgili).

Swiss Otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili soruların hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; şuan çalışmakta oldukları baş aşçının masa başı ve evrak işlerinde daha başarılı olduğu ancak bu başarının hiçbir şekilde hizmet kalitesine etkisi olmadığı söylenmiştir. Bir önce çalıştıkları baş aşçının misafir

memnuniyetini önemseydiği, lezzet ve sunuma önem verdiği bu durumunda hizmet kalitesine olumlu katkıları olduğu dile gelmiştir.

4.7.16. WYHDAM ANKARA

Whydam Ankara otel de menüler altı ayda bir değişmektedir. Menüler hazırlanırken fikir alışverişinde bulunulmaktadır. Menüler hazırlanırken; maliyet, yeni trendler, misafir beklentisi ön planda tutulup işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır. Ve sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan olmadığı ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler olduğu söylenmiştir.

Bu otel de baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta, liderlik vasfına sahip, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (gerekli departman amirleriyle görüşmeler yapmakta), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumundadır.

Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu söylenmiştir. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmamıştır.

Otelde çalışan mutfak personelinin baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalıştığı dile gelmiştir. Personelini destekleyen ama yönetimin isteklerini de göz ardı etmeyen bir yöneticidir. Personelinin eğitimi için çalışmalar yapmasa da personelinin motivasyonuna önem veren (otel dışında sosyal aktiviteler düzenlemektedir) bir yönetici konumundadır. Aynı zamanda personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini (mesleki tecrübesini ve yurt dışında gördüğu deneyimleri) paylaşmaktadır.

Whydam Ankara otel de hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili soruların hepsine evet cevabı alınmıştır. Yani; hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine

getirilmektedir, baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir, misafire yardımda isteklidirler, mutfağın fiziksel olanakları, baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir. Misafire önem verme, onlarla yakından ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır.

Yapılan görüşme neticesinde; şuan çalışılan baş aşçının mesleği ile ilgili olmayan konulara yapmış olduğu yorumlar ve personeline uyguladığı baskı performansı etkilemekte ve konsantrasyonu dağıtarak iş akışını olumsuz yönlendirmektedir. Bu durumun hizmet kalitesine olumsuz yönde etkisi görülmüştür. Ancak bir önceki çalışılan baş aşçı ile bu tarz sorunların yaşanmadığı dile getirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri misafir diye adlandırdıkları müşterilerine konaklama hizmetinin yanı sıra yiyecek içecek hizmetini de sunan bir işletme niteliğindedir. Ve bu yiyecek içecek hizmetinin sunulduğu yer, otelin kalbi diye de nitelendirilen yer mutfaktır. Mutfağın bu özelliği, otelin kalite ve maliyet çerçevesinde sunduğu yiyecek içecek hizmetleri ile misafir memnuniyetini sağlama amacından ileri gelmektedir. Mutfak yönetimi ise, bu amaçları yerine getirecek şekilde mutfak personeli ile iş yapma olarak tanımlanabilir.

Otel işletmelerinde mutfak yönetiminden sorumlu olan baş aşçının hizmet kalitesine olan etkisi olarak ortaya konulduğu bu çalışma içerisinde, Ankara ilindeki yiyecek içecek müdürleri ile görüşme yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

Ankara bölgesindeki baş aşçıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde baş aşçıların hepsinin 30-49 yaş aralığında erkek mutfak yöneticileri olduğu görülmektedir. Yapılan araştırma içerisinde baş aşçıların eğitim durumlarına bakıldığında yöneticilerinin büyük bir kısmının lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Baş aşçıların mesleki tecrübelerine bakıldığında ise, mutfak yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 20 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların, menülerini çoğunlukla altı ayda bir değiştirdikleri görülmektedir. Baş aşçılar menü değişikliği yapmak istediklerinde özellikle yiyecek içecek müdürleri ile irtibat halinde oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çoğu baş aşçı için maliyet menü hazırlamada en büyük etken olmuştur. Görüşme yapılan tüm otel işletmelerinde menüler, misafirlerin beklentisi üzerine son hallerini aldıkları sonucuna varılmıştır. Otel işletmelinde menülerde yer alan yemekler için konaklayan olmuş mudur, sorusuna birkaç işletme dışında hep hayır yanıtı alınmıştır. Ama yemekler için otel restoranlarını ziyaret eden çok sayıda misafir olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların, çoğunluğunun planlamayı doğru ve zamanında yaptıkları, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinde haberdar, işletme bütçesine katkıları olan ve yönetimin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumunda oldukları sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda araştırmaya dahil olan bütün baş aşçıların liderlik vasfına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların, çoğunluğunun banquet (özel gün davetleri) satışlarına hiçbir katkıları olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ve bu yönde kendi personelini de teşvik edici olmadıkları görülmüştür. Araştırmaya dahil olan tüm baş aşçıların misafirden gelen istek ve şikayetler doğrultusunda ayrı bir satış politikası izledikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmaya dahil olan baş aşçıların çoğunluğunun otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu ve bu sayede otel satışlarının arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların, hepsinin personelin gözünde lider konumunda olduğu, baş aşçı sayesinde personelin daha özverili ve istekli çalıştıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya dahil olan baş aşçıların genellikle personelini yönetimin istekleri doğrultusunda destekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya dahil olan bütün baş aşçıların kendi personellerinin motivasyonuna önem verdikleri ve bunun için çeşitli çalışmalar yaptıkları sonucuna varılmıştır. Örneğin; piknik organizasyonları, çeşitli eğlence aktiviteleri, personelinin özel günlerinde (düğün, nişan, asker uğurlaması, ölüm, hastalık) hep yanlarında olması, terfi olanağı, zam olanağı, yurt içi ve yurt dışı eğitim olanağı gibi. Araştırmaya dahil olan baş aşçıların çoğunluğunun personelinin fikir ve tercihlerine önem verdiği ama son sözü mutlaka kendilerinin söylediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya dahil olan baş aşçıların çoğunlukla personeli ile bilgi birikimlerini paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların ve personellerinin hepsinin hizmeti söz verildiği

zaman ve şekilde yerine getirdiği, yeterli bilgiye sahip oldukları ve misafirlere önem vermekte oldukları, misafire yardımda istekli, fiziksel görünüşlerinin hizmet etmeye yeterli oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırmaya dahil olan baş aşçıların ve personelinin çoğunluğunun misafire önem verme, onlarla yakından ve kişisel olarak ilgilenme, kendilerini misafirin yerine koyma gibi davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda, daha önce çalıştıkları baş aşçılar ile şuan çalışmakta oldukları baş aşçıyı kıyaslamalı istenmiş ve böylece daha önce çalıştıkları baş aşçıların ne gibi eksiklikleri olduğu ve hizmet kalitesine nasıl olumlu ya da olumsuz sonuçlar yarattığı birkaç başlıkla ortaya çıkmıştır. Bunlar;

İletişim sorunu; departmanlar arası ve mutfak bölümü içerisindeki iletişim sorunu iş akışını olumsuz etkilemekte ve bunun sonucunda misafir memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Ego tatmini; baş aşçıdaki ego tatmini personelinin daha özverili ve istekli çalışmasını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu durum hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Çözüm odaklı bir yapıya sahip olmayışı; baş aşçının çözüm odaklı bir anlayışa sahip olmayışı hem misafirden gelen istek ve şikayetlerin giderilmemesi hem de kendi ve farklı departmanlarla olan sorunları giderememesi hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Farklı görüş ve düşüncelere kapalılık; baş aşçının personelinin ve muhatap olduğu yiyecek içecek departmanında çalışan personelin fikir ve düşüncelerine önem vermediği hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yönetimin istekleri doğrultusunda hareket ediyor oluşu; baş aşçının yönetimin istekleri doğrultusunda hareket etmesi personelinin isteklerini göz ardı etmesi bu iki durum arasındaki dengeyi sağlayamamak personelinin istekli ve özverili

çalışmamasına neden olduğu görülmüştür. Bu durumun hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Mobbing (psikolojik baskı); baş aşçının personeline uyguladığı mobbing (psikolojik baskı), kendi personelinin motivasyonun düşürdüğü ve personelinin istekli ve özverili çalışmamasına neden olduğu görülmüştür. Bu durumun hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Şehir otelciliği deneyiminin olmayışı; baş aşçıdaki bu durumun eksikliği, iş akışının ve misafir beklenti ve isteklerinin karşılanamaması hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yabancı uyruklu olması; baş aşçının yabancı uyruklu oluşu ve çalıştığı ülke dilini bilmiyor oluşu iletişim sorununu ortaya çıkarmakta olduğu görülmüştür. Kendi personeli ve diğer departmanlar ile hatta özellikle misafirler ile iletişim sağlayamaması hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak; emek-yoğun olarak çalışılan otel işletmelerinde otelin kalbi olarak nitelendirilen mutfağın yöneticisi olan baş aşçının; vizyon sahibi oluşu, yeniliklere açık, misafir beklenti ve şikayetlerine önem veren, kurumsallaşmanın önemini bilen, yeni fikir ve düşüncelere açık, egosunun yenebilen, kuvvetli iletişim gücüne sahip, çözüm odaklı olabilen mutfak yöneticilerinin yani baş aşçıların hizmet kalitesini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Hizmet kalitesinin daha da artması için, farklı ülkeler görmüş veya yabancı insanlar ile çalışmış iletişime geçmiş, ufkunu genişletmiş mutfak yöneticileri ile çalışmak ayrıca yiyecek içecek departmanının diğer bölümlerinde de çalışmış olan o bölümlerdeki iş akışını da görmüş ve öğrenmiş olan mutfak yöneticileri ile çalışmak hizmet kalitesinin artmasını sağlayabileceği ön görülmüştür.

Öte yandan yapılan bu araştırma çalışma bölgesi olarak Ankara ili seçilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda şehir otelciliği ile kıyı otelciliği arasında farkların çok oluşundan ve otelcilik sektörünün yoğun bir şekilde olduğu Antalya ve Muğla illerinde de yapılarak, Ankara ve bu bölgelerdeki otellerin mutfak yöneticileri

olan baş aşçının hizmet kalitesine olan etkilerinin aynı olup olmadığı ortaya konula bilinir.

Yine bu çalışmada zaman ve imkanların kısıtlılığı nedeni ile veri elde etme yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda veri elde etme yöntemi olarak, otel işletmelerinde konaklayan misafirlere uygulamak şartıyla anket yöntemi uygulanabilir.

Yine bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda, otel işletmelerinde görev yapan baş aşçıların; hem yiyecek içecek departmanı yönetimini hem de mutfak yönetimini birlikte yürüten baş aşçıların hizmet kalitesine olan etkileri ortaya konula bilinir.

KAYNAKÇA

Ahipaşaoğlu, S., 2001, “Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Akoğlan Kozak, M. Maviş, F. Nergis Güçlü, H. Çiçek, D., “Otel İşletmelerinde Yönetim-Fonksiyonel Yaklaşım”, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Aktaş, A., 1989, “Hastanelerde Yiyecek Hizmetleri Yönetimi”, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya.

Aktaş, A., 2002, “Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi”, Azim Matbaa, Antalya.

Aktaş, A, Özdemir, B., 2005, “İçki Teknolojisi”, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Allen, D., 1986, “Accomodation And Cleaning Service”, Management Houdson Education Press, Great Britain.

Aslan, A., 2008, “Turizm Planlamasına Yerel Toplumun Katılımı: Saklı Bahçe Akyaka Üzerine Bir İnceleme”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1), 75-76.

Aydemir, F. Ç., 1996, “Otellerde Yiyecek İçecek Hizmetleri”, Gastronomi Dergisi, Sayı:19, ss:42-47.

Aydın, K., 2010, “Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması”, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Kocaeli.

Baş, T. Akturan, U., 2013, “Nitel Araştırma Yöntemleri (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Batman, O., 1994, "Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S. B. E., İstanbul.

Batman, O., 1999, "Otel İşletmelerinin Yönetimi", Değişim Yayınları, İstanbul.

Batman, O. Zengin, B., Demirkol, Ş., Çayır, C., Demirtaş, N., Yıldırğan, R., 2001, "Konaklama İşletmelerinde Ön büro Yönetimi ve Ön büro Otomasyon Sistemleri", 1. Baskı, Değişim Yayınları, Adapazarı.

Batman, O., 2004, "Turizm İşletmeleri İçinde Otel İşletmeleri", Değişim Yayınları, s:98, İstanbul.

Bradford, T. H., 1997, "Industrial Cuisine Revisited, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quartely", 81-87.

Ciğirim, N., 1999, "Kapadokya Yöresi Mutfağı: 2000'li Yıllara Girerken Kapadokya'nın Turizm Değerlerine Yeniden Bir Bakış", Hafta Sonu Semineri VI, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir.

Chia, J., Lee, H. 2005, "Spetial User Interfaces: Augmenting Human Sensibilities In A Domestic Kitchen", Master Thesis, Massachusetts Institute Of Technology, Massahusetts.

Creswell, J.W.2016, "Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni" (3.Baskı). M. Bütün& S.B. Demir (Çev.) Ankara: Siyasal Kitapevi.

Cullen, P., 1994, "Time, Tastes and Technology: The Economic Evolotion Of Eating Out", British Food Journal, Vol 6, Issue 10, 4-9.

Çakıcı, A. C., Kozak, M., Azaltun, M., Sökmen, A., Sarıışık, M., 2002, "Otel İşletmeciliği", Detay Yayınları, Ankara.

Çetiner, E., 1995, “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi”, Tubitay Yayınları, Ankara.

Çetiner, E., 2002, “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları”, Gazi Kitabevi, 3. Basım, Ankara.

Çiftçi, A. G., 2006, “Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Çolak, G., 2012, “Önbüro Hizmetleri”, Murathan Yayınları, 1. Basım, Trabzon.

Dalgıç, A., 2013, “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Antalya’da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Demirkol, Ş., 2004, “Turizm İşletmeleri İçinde Yiyecek İçecek İşletmeleri”, Değişim Yayınları, İstanbul, S: 123-174.

Denizer, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M., Kozak, M., 1995, “Otel İletmeciliği, Kavramlar, Uygulamalar”, Anatolia Yayıncılık, Ankara.

Denizer, D., 2005, “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi”, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Dereli, A. M., 1989, “Otel İşletmeciliğinde Önbüro”, Türban Turizm Yayınları, Sim Matbaası, Ankara.

Devebakan, N., 2001, “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Doğan, H. Z., 2004, “Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri”, Detay Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.

Eraslan, N., 2004, “Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Isparta.

Eren, E., 1993, “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Erdem, B., 2002, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Fearn, D. A., 1973, “Food And Beverage Management”, Butterworth and Co. Ltd., London.

Fellows, J., 1986, “Housekeeping Supervision”, Pittmann Publishing Limited, London.

Filiz, Z. , Yılmaz, V. , Yağız, C., 2010 “Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 59-76, Eskişehir.

Garda, B., 2014, “Macera Turizmi Pazarlaması-Özel İlgi Turizminin Yeni Yüzü”, Çizgi Kitabevi, Konya.

Garvin, D.A., 1984, “What Does Product Quality Really Mean?”, Sloan Management Review.

Gerald, L., 1988, “The Lodging And Food Service Industry”, The Educational Institute Of Hotel And Motel Association Press, New Jersey.

Giritlioğlu, İ., 2008, “Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Yiyecek Döngüsündeki Kayıpların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

Glesne,C., 2012, “Nitel Araştırmaya Giriş”, A. Ersoy., P.Yalçınoğlu (Çev.), Anı Yayıncılık, Ankara.

Gökdemir, A., 2003, "Mutfak Hizmetleri Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.

Güler, S., 1998, "Otel İşletmelerinde Mutfak Planlaması ve Bir Anket Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Eskişehir.

Gümüšoğlu, Ş., Akbaba, A., Tavmergen, P. İ., Akan, P., 2007, "Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar", 1. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.

Gürel, M., Gürol, G., 1986, "Servis ve Bar Flaş Matbaacılık, İstanbul.

Gray, W. S., Liguori, S. C., 1994, "Hotel and Motel Management", Third Edition, Regents Prentice Hall, New Jersey.

Harrison, A. T., 1967, "Textbook of Hospital Catering", Burrie and Rockliff Ltd., London.

Jones, I., 1984, "Commercial Housekeeping And Maintenance", Stanley Thornes Publishing, England.

İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K., 2006, "Hizmet Pazarlaması", Beta Basım Yayım, s.17-18, İstanbul.

Kappa, M., Aleta N., Patrica S., 1990, "Managing Housekeeping Operations", American Hotel&Motel Association Educational Institute Press, Michigan.

Kayayurt, Y., 2002, "Dört ve Beş Yıldızlı Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Yiyecek Hazırlama, Pişirme ve Saklama Konusundaki Bilgi Düzeylerinin Tespiti ve Buna Uygun Hizmet İçi Eğitim Programı Önerisi", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Bölümü, Aile Ekonomisi, Beslenme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Keskin, M., 2013, “Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Aydın.

Kılıç, B., Eleren, A., 2010, “Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta.

Koçak, N., 1999, “Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi-1”, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

Kolak, P., 2004, “Otel Teknolojisi”, 1. Baskı, Boyut Yayınları, İstanbul.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., 2003, “Marketing For Hospitality and Tourism”, Prentice Hall, New Jersey.

Kozak, M., 2001, “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi”, Detay Yayınları, Ankara.

Kozak, M., 2014, “Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım Ve Yayım Teknikleri”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozak, N., Akoğlan, M., Kozak, M., 1997, “Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar”, Turan Kitabevi, Ankara.

Kozak, N., Akoğlan, M., Kozak, M., 2008, “Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar”, Detay Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara.

Kozak, N., Akoğlan, M., Kozak, M., 2010, “Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar”, Detay Yayıncılık, 10. Baskı, Ankara.

Kozak, S., 1995, “Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kurgun, H., 2004, “Odalar Bölümü Yönetimi”, Detay Yayınları, Ankara.

Küçükaltan, G., 2007, “Hizmet Kalitesi ‘Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar’”, Detay Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1984, Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara.

Maviş, F., 1992, “Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar”, Birlik Matbaası, Eskişehir.

Maviş, F., 2003, “Endüstriyel Yiyecek İçecek Üretimi”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Medlik, S., 1997, “Otel İşletmeciliği”, Çeviri: ,Ömer Lütfi Met, Ceylan Matbaası, Bursa.

Merter, M. E., 2006, “Toplam Kalite Yönetimi”, Atlas Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

Mucuk, İ., 2004, “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Kitabevi, 14. Baskı, İstanbul

Mucuk, İ., 2009, “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Kitabevi, 15. Baskı, İstanbul

Mussman, K., Pahalı, C., 1994, “Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri”, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın no:397, Eskişehir.

Ninemeier, J., 1988, “Planning and Control For Food And Beverage Operations”, American Hotel&Motel Educational Institute Press, Michigan.

Olalı, H., Korzay, M., 1989, “Otel İşletmeciliği”, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Orr, A., 1999, History of Quantity Cooking.

Özdemir, B., 2001, “Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Herşey Dahil Uygulamasının Mutfak Yönetimine Etkileri Üzerine Sektörel Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.

Özkoç, A. G., 2006, “Yiyecek İçecek İşletmelerinin Üretim Fonksiyonlarındaki Etik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Öztaş, K., 2002, “Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Öztürk, A., 2007, “Hizmet Pazarlaması”, Ekin Yayıncılık, Bursa.

Öztürk, A. S., 2007, “Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama ve Örnekler”, Geliştirilmiş 7. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir.

Öztürk, S. A., 1996, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, Verimlilik Dergisi, s.65

Parasuraman, A. Z., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1985, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, Vol. 49 (Fall), 41-50.

Parasuraman, A. Z., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1985, “SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, 64-1 (Spring), 12-40.

Parasuraman, A. Z., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1991, “Refinement and Reassessment of The SERVQUAL Scale”, Journal of Retailing, 67-4 (Winter), 420-450.

Pınar, İ., 2007, “Hizmet Kalitesi ‘Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar’”, Detay Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

Pratten, J. T., 2003, “What Makes A Great Chef”, British Food Journal, vol:105, N:7, PP:454-459.

Punch, K.F., 2014, “Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar”, Bayrak, D., Arslan, H.B., Akyüz, Z. (Çev.) Siyasal Kitabevi, Ankara.

Rasim, Z., 2004, “Otel İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları: Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Sarı, M. E., 1996, “Otellerin Gözü Kulağı Santral ve Rezervasyon”, Gastronomi Dergisi, Sayı:19, ss: 50-56.

Sarışık, M., 1994, “Konaklama İşletmelerinde Mutfak Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Konular”, Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Sayı:4, 68-72.

Sevimli, S., 2006, “Hizmet Sektöründen Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sezgin, M. O., 2000, “Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi”, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Sökmen, A., 2001, “Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları”, Detay yayıncılık, Ankara.

Sökmen, A., 2003, “Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi”, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Sökmen, A., 2006, “Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Yönetimi ve İşletmeciliği”, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

şeker kaya, A. K., 1997, “Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü”, Sermaye Piyasası Kurulu, No:87, 1. Baskı, Ankara.

Şener, B., 1997, “Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon” Gazi Kitabevi, Ankara.

Şener, B., 2001, “Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon”, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tarhan, A., 1999, “Ankara’da Otellerdeki Gıda Kayıpları ve Mutfak Personelinin Gıda Kayıplarına İlişkin Uygulamaları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Taşkın, E., 1997, “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması)”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

Tavmergen, P., 2002, “Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi”, Seçkin Yayınları, Ankara.

Türkan, C., 2005, “Mutfak Hizmetleri”, Değişim Yayınları, İstanbul.

Türksoy, A., 1997, “Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi”, Turhan Kitabevi, Ankara.

Türksoy, A., 2002, “Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi”, 12. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.

Tütüncü, Ö., ve Demir, M., 2002, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi”, 1. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.

Ünüsan, Ç., Sezgin, M., 2004, “Turizm Pazarlaması” Atlas Kitabevi, Konya.

Vallen, G., Vallen, J., 2000, “Chech In – Check Out”, Prentice Hall Publishing, New Jersey.

Yıldırım, A., Şimşek, H., 2013, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, Z., 2011, “Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sayı:5, 54-71.

Yılmaz, Y., 1997, “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

Yörükoğlu, İ., 1998, “Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi”, 3. Bakı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yükselen, C., 2003, “Pazarlama İlkeleri-Yönetim”, Detay yayıncılık, Ankara.

Bu internet sitesinden www.guinnessworldrecords.com 01.03.2015 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Bu internet sitesinden <http://www.mustafadere.com/makaledetay> 21.01.2016 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Bu internet sitesinden <http://www.dergipark.gov.tr> 27.02.2016 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Bu internet sitesinden <http://www.amazonaws.com> 01.05.2016 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Bu internet sitesinden http://tr.wikipedia.org/wiki/hizmet_kalitesi 07.06.2016 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Bu internet sitesinden <http://www.tripadvisor.com> 12.09.2016 tarihinde erişim sağlanmıştır.

EKLER

EK-1: KATILIMCI ONAY FORMU

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ ÖRGÜT BOYUTLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; baş aşçının sunulan hizmete olumlu veya olumsuz katkılarının olup olmadığının ve sağlanan hizmet kalitesine olan artılarını ölçmeye yöneliktir. Bu araştırma Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmaktadır.

ARAŞTIRMA SÜRECİ

Araştırmada nitel araştırma benimsenmiştir. Bu doğrultuda araştırmacı (eğer siz de kabul ederseniz) görüşme ve doküman inceleme gibi nitel araştırma veri toplama yöntemlerini kullanarak sizden veri toplamaya çalışacaktır. Araştırmacı yüz yüze görüşmelerde ses kaydı alacaktır. Eğer bu sizi rahatsız ederse çalışmaya katılmayabilirsiniz. Araştırmacı size ait, konu ile ilgili dokümanları incelemek isterse her doküman için ayrıca sizden izin isteyecektir.

RİSKLER VE RAHATSIZLIKLAR

Araştırma kapsamında size soracağım sorular genel olarak baş aşçının hizmet kalitesine olan etkilerine ilişkin değerlendirmeler yapmanızı gerektirebilir. Böylesi sorular sizi rahatsız ederse soruya cevap vermeyebilir, önceden verdiğiniz bazı cevapların metinden çıkarılmasını talep edebilir, hatta araştırmadan tamamen çekilebilirsiniz.

GİZLİLİK

Araştırma sonuçları raporlanırken isminiz, kesinlikle gizli tutulacaktır. Dijital ses kayıt cihazı ile alınacak olan ses kaydınız yazıya geçirilecektir. Kelime işlem dosyası içinde yukarıda sayılan ve kimliğinizin anlaşılmasına neden olabilecek bilgilerin tamamı şifrelerle değiştirilecektir. Ses ve kelime işlem dosyaları araştırmacı tarafından araştırma ile ilişkisi olmayan başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır.

KATILIM VE ARAŞTIRMADAN ÇEKİLME

Bu araştırmaya katılım gönüllülük esasına tabidir. Katılımcılar istedikleri anda araştırmadan çekilebilirler ve daha öncesinde vermiş oldukları bilgileri de araştırmadan çekebilirler.

ARAŞTIRMACININ KİMLİĞİ

Bu araştırma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı ve Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gamze Erdoğan tarafından Yrd. Doç. Dr. Betül Garda danışmanlığında yürütülmektedir. Gamze Erdoğan'a gamzercan86@hotmail.com adresinden ulaşabilirsiniz.

ARAŞTIRMACININ VE KATILIMCININ İMZALARI

Çalışmam sürecinde yukarıda yazılı olan kurallara uyacağım.

.../.../2016

Gamze Erdoğan

Yukarıda yazılanları okudum ve anladım.

.../.../2016

EK-2: GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında “yüksek lisans tez çalışması” olarak yapılmaktadır. Araştırmanın amacı; baş aşçının hizmet kalitesine olan etkilerini belirlemektir. İş bu anket sadece bilimsel çalışma olup, anketler veya sonuçları hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Önemli olan sizlerin düşüncelerinizin ve verdiğiniz bilgilerin doğru olarak ortaya konmasıdır. Ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanızı saygılarımla rica eder, iyi çalışmalar dilerim.

GAMZE ERDOĞAN
Konya Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Sosyo-demografik Bilgiler

- 1) Cinsiyetiniz? Erkek Kadın
- 2) Yaşınız? 25-29 30-39 40-49 50 ve üzeri
- 3) Eğitim durumunuz?
 İlköğretim Lise Önlisans Lisans Y.lisans ve Doktora
- 4) Mesleki tecrübeniz?
 1-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl 15-19 yıl 20 yıl ve üstü

Baş aşçının;

- 1) Cinsiyeti? Erkek Kadın
- 2) Yaşı? 25-29 30-39 40-49 50 ve üzeri
- 3) Eğitim durumu?
 İlköğretim Lise Önlisans Lisans Y.lisans ve Doktora
- 4) Mesleki tecrübesi?
 1-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl 15-19 yıl 20 yıl ve üstü

Menü ile ilgili sorular;

- 1) Menüler ne sıklıkta değişiyor?
- 2) Baş aşçı menü hazırlarken fikir alışverişinde bulunuyor mu?
- 3) Menü hazırlanırken nelere dikkat ediliyor?
- 4) Misafir odaklı bir menü mü yoksa işletme(kar) odaklı menü hazırlanıyor?
- 5) Sırf menüdeki yemekler için otelinizde konaklayan misafir olmuş mudur?

Yönetim ile ilgili sorular;

- 1) Baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru ve zamanında yapmakta mıdır?
- 2) Baş aşçı liderlik vasfına sahip midir?
- 3) Baş aşçı işletmenin gerçekleşen faaliyetlerini araştırmakta mıdır? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)
- 4) Baş aşçının işletme bütçesine katkısı olmuş mudur? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)
- 5) Baş aşçının yönetime olan olumlu ve olumsuz katkıları nelerdir?

Satış ile ilgili sorular;

- 1) Banquet(özel gün davetleri) satışlarını arttırmak için özel bir çaba sarf etmiş midir? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)
- 2) Satışı arttırmak için kendi personelini teşvik edici olmuş mudur? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)
- 3) Misafirlerden gelen şikayet ve istekleri değerlendirip ona göre bir satış politikası izlemiş midir? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)
- 4) Otelin mali hedeflerinden haberdar mıdır?
- 5) Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuş mudur?

Personel ile ilgili sorular;

- 1) Baş aşçı sayesinde personelin daha özverili ve istekli çalıştığı söylenebilir mi?
- 2) Personelini destekler mi yoksa yönetimin istekleri onun için daha mı önemlidir?
- 3) Personeline eğitim ve motivasyon olanağı sağlamakta mıdır? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)
- 4) Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte midir, onlar için lider konumunda mıdır?
- 5) Personeli ile bilgi birikimini deneyimlerini paylaşmakta mıdır? (cevap evet ise bunun için ne gibi çalışmalar yapmaktadır.)

Hizmet kalitesinin beş boyutu ile ilgili sorular;

- 1) Baş aşçı ve mutfak personeli hizmeti söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirmekte midir?
- 2) Baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahip ve misafirlere güven vermekte midir?
- 3) Baş aşçı ve mutfak personeli misafire yardım da istekli midir?
- 4) Mutfağın fiziksel olanakları ve baş aşçının ve mutfak personelinin fiziksel görünüşü hizmet etmeğe yeterli midir?
- 5) Misafire önem verme, onlarla yakından ve kişisel olarak ilgilenme, baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmakta mıdır?

Sonuç sorusu;

Yukarıdaki sorular göz önünde bulundurularak hizmet kalitesinin ne ölçüde değiştiğini söyleyebilirsiniz? (Sonuç sorusunu daha önce çalıştığımız ve şuan çalışmakta olduğunuz baş aşçıyı kıyaslayarak cevaplayınız lütfen.)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
Özgeçmiş



Adı Soyadı:	Gamze Erdoğan	İmza:	
Doğum Yeri:	Ankara		
Doğum Tarihi:	10.02.1986		
Medeni Durumu:	Evli		

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lise	Ömer Seyfettin lisesi	Lise	Ankara	2005
Lisans	Muğla Sıtkı Koçman Üni.	Konaklama işlt.	Muğla	2013
Lisans	Anadolu Üniversitesi	İşletme/açık öğrt.fak.	Eskişehir	2014
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Turizm işletmeciliği	Konya	

İş Deneyimi:	Dedeman Otel-F&B (mutfak) Swiss Otel-F&B (mutfak) Mövenpick Hotel-F&B (mutfak) Ankara Plaza Hotel-F&B (mutfak)
--------------	---

Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Yrd. Doç. Dr. Betül Garda (Selçuk üniversitesi öğretim üyesi) Duygu Yetgin (Anadolu üniversitesi öğretim görevlisi)
--	---

Tel:	0505 655 31 95
------	----------------

Adres	Şehit Cevdet Özdemir mah. 1358. Sok. 4/7 öveçler Çankaya/Ankara gamzercan86@hotmail.com
-------	--