

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO
PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİ VE
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
ARAŞTIRMA

Beyhan Bengi GÜNEŞ (BAĞCI)
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-1998

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO
PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİ VE BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
ARAŞTIRMA**

Beyhan Bengi GÜNEŞ (BAĞCI)
(Yüksek Lisans Tezi)

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr.İlyas ŞIKLAR

Eskişehir-1998

Anadolu Üniversitesi
Merkezi Kütüphane

ÖZET

Turizm ve otelcilik sektörü diğer sektörlerden daha çok insan unsuruna dayanır. Çünkü insan ilişkileri hiçbir sektörde bu kadar direkt değildir. Bu nedenle eğer otel işletmeciliğinde başarı isteniyorsa , bu işin temel koşulunun kaliteli ve nitelikli personel seçimine dayandığı asla gözardı edilmemelidir.

Bu konuyu esas alarak hazırladığımız çalışmamızın birinci bölümünde otel işletmelerine ait genel bilgiler verilmektedir. Otel işletmelerinin diğer işletmelerden farklı özellikleri ve organizasyon yapısı açıklanmaktadır. Daha sonra otel işletmelerinde önbüro bölümü tanıtılmış, önbüro personelinin özellikleri, görev ve sorumlulukları ele alınmıştır.

İkinci bölümde otel işletmelerinde personel yönetimi kavramı genel olarak ele alınmış, önbüro personelinin işe alınma süreci önbüro personelini bulma ve seçme, oryantasyon (uyum) ve eğitim süreci çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise İstanbul bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde, önbüro personelini işe alma sürecine ilişkin araştırma anket çalışması yapılarak değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

Tourism and hotel management depends on human factor more than any other sector. Because in any other sector human relations are not this much direct. For this reason if it is asked and demanded to be successful in hotel management, it must be comprehended that the most important factor is the selection of qualified personnel.

Taking into the consideration of this phenomenon, in the first part of our work the general information was given about hospitality business establishment. The differences and the organizational construction between hospitality business and the other establishments are given. Afterwards the front office section of hotel management was described and the features of front office personnel tasks and the responsibilities were investigated.

In the second part, the concept of personnel administration in the hospitality establishment was taken generally, and the process of providing front office personnel, and the selection and the evaluation of the said staff and from the point of view of their orientation and their training process were investigated.

In the last and the third part, at the five star hotel establishments in İstanbul vicinity, the investigation of the job offer to front office personnel was scrutinised and on this matter the figurative public research was done and the results were evaluated.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Şekiller	VIII
Tablolar	IX
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO BÖLÜMÜ

1.1. OTEL İŞLETMELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1.1. TANIMI	2
1.1.2. ÖZELLİKLERİ	3
1.1.3. SINIFLANDIRILMASI	5
1.1.4. ORGANİZASYON YAPISI	8
1.1.4.1. Yönetim Bölümü	10
1.1.4.2. Yiyecek İçecek Bölümü	10
1.1.4.3. Satış Bölümü	12
1.1.4.4. Halkla İlişkiler Bölümü	12
1.1.4.5. Güvenlik Bölümü	13
1.1.4.6. Sağlık Hizmetleri Bölümü	13
1.1.4.7. Muhasebe Bölümü	13
1.1.4.8. Gece Müdürü	14
1.1.4.9. Personel Bölümü	14
1.1.4.10. Teknik Servis Bölümü	14
1.1.4.11. Çamaşırhane Bölümü	14
1.1.4.12. Kat Hizmetleri Bölümü	14
1.1.4.13. Önbüro Bölümü	15

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO BÖLÜMÜ

1.2.1. ÖNBÜRONUN TANIMI VE ÖNEMİ	16
1.2.2. ÖNBÜRONUN OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YERİ	17
1.2.3. ÖNBÜRONUN OTELLERDEKİ GÖREVİ	18
1.2.4. ÖNBÜRO BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI	18
1.2.4.1. Resepsiyon Bölümü ve Görevleri	19
1.2.4.2. Önkasa Bölümü ve Görevleri	21
1.2.4.3. Danışma (Üniformalı Personel) Bölümü ve Görevleri	23
1.2.4.4. Rezervasyon Bölümü ve Görevleri	25
1.2.4.5. Santral Bölümü ve Görevleri	25
1.2.5. ÖNBÜRO İLE DİĞER BÖLÜMLERİN İLİŞKİSİ	27
1.2.5.1. Önbüro ve Yönetim Bölümü	27
1.2.5.2. Önbüro ve Kat Hizmetleri Bölümü	27
1.2.5.3. Önbüro ve Yiyecek İçecek Bölümü	29
1.2.5.4. Önbüro ve Muhasebe Bölümü	29
1.2.5.5. Önbüro ve Personel Bölümü	30
1.2.5.6. Önbüro ve Pazarlama Bölümü	30
1.2.5.7. Önbüro ve Teknik Servis Bölümü	30
1.2.6. ÖNBÜRO PERSONELİNİN MESLEKİ VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	32
1.2.6.1. Önbüro Personelinin Mesleki Özellikleri	32
1.2.6.2. Önbüro Personelinin Kişisel Özellikleri	34
1.2.7. ÖNBÜRO PERSONELİ İŞ VE GÖREV TANIMLARI	35

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNBÜRO PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİ

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1.1. TANIMI	42
2.1.2. İŞLEV VE FAALİYETLERİ	43
2.1.2.1. Planlama	44
2.1.2.2. Örgütlenme (Organizasyon)	44
2.1.2.3. Seçim	44
2.1.2.4. Eğitim ve Geliştirme	44
2.1.2.5. Ücretlendirme. . .	44

2.1.2.6. Tamlaşma	45
2.1.2.7. Sağlık ve Güvenlik Yöntemi	45
2.1.3. AMAÇLARI	45
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİ	
2.2.1. ÖNBÜRODA PERSONEL BULMA VE SEÇME	46
2.2.1.1. Personel Bulma Süreci	47
2.2.1.2. Personel Seçme Süreci	52
2.2.2. ÖNBÜRO PERSONELİNİN ORYANTASYON SÜRECİ	60
2.2.3. ÖNBÜRO PERSONELİNİN EĞİTİM SÜRECİ	64
2.2.3.1. Performans Standartları	67
2.2.3.2. Performans Standartlarının Geliştirilmesi	71
2.2.3.3. Standartlara Göre Eğitim	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	80
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	81
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	83
3.3.1. Önbüro Personelini Bulma Süreci	83
3.3.2. Önbüro Personelini Seçme Süreci	87
3.3.3. Önbüro Personelinin Oryantasyon (Uyum) Süreci	89
3.3.4. Önbüro Personelinin Eğitim Süreci	90
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	95
EKLER	98

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil. 1:	Büyük Otel Organizasyonu	11
Şekil. 2:	Büyük Otel İşletmelerinde Önbüro Organizasyonu	20
Şekil. 3:	Bagaj Kartı	24
Şekil. 4:	Personel Bulma Süreci	50
Şekil. 5:	Personel Seçme Süreci	53
Şekil. 6:	Önbüro Bölümündeki Açık Pozisyonların Nedenlerinin Ortalama Payları	85
Şekil, 7:	Dış Kaynaklara Başvurulduğunda Tercih Edilen Yöntemlerin Ortalama Payları	88
Şekil. 8:	Önbüro Personelinin Grup Eğitiminde Tercih Edilen Yöntemlerin Ortalama Payları	91

TABLolar

Sayfa No

Tablo. 1:	Memorandum Formu	22
Tablo. 2:	Paid Out Makbuzu	24
Tablo. 3:	Rezervasyon Formu	26
Tablo. 4:	Mesaj Formu	26
Tablo. 5:	Housekeeper Raporu	28
Tablo. 6:	Teknik Arıza Formu	31
Tablo. 7:	Önbüro Yöneticisinin İş Tanımı	36
Tablo. 8:	Resepsiyon Personelinin İş Tanımı	37
Tablo. 9:	Rezervasyon Personelinin İş Tanımı	38
Tablo.10:	Önbüro Kasiyerinin İş Tanımı	40
Tablo.11:	Üniformalı Hizmetler Personelinin İş Tanımı	41
Tablo.12:	Oryantasyon Süreci Kontrol Listesi Örneği	63
Tablo.13:	Örnek İş Programı	67
Tablo.14:	Performans Standartı Olarak İş Tanımlaması	69
Tablo.15:	Grup Eğitim Yöntemleri	74
Tablo.16:	Ankete Katılan Otel İşletmeleri	83
Tablo.17:	Önbüro Bölümündeki Açık Pozisyonların Nedenleri	84
Tablo.18:	Öncelik Belirten Nedenler	85
Tablo.19:	Önbüro Personel Adaylarında Aranılan Niteliklerin Öncelik Sıralaması	85
Tablo.20:	Dış Kaynaklara Başvurulduğunda Tercih Edilen Yöntemlerin Öncelik Sıralaması	87
Tablo.21:	Öncelik Belirten Yöntemler	88

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin kullanılmadığı alan hemen hemen hiç kalmamıştır. İnsan ilişkilerinin bire bir yaşandığı turizm sektöründe de teknolojik gelişmeler yerini almıştır. Ancak bu sektörün emek- yoğun özelliği ile sektörde otomasyon ve mekanizasyonun uygulanmasındaki güçlükler, insan unsurunu daima ön plana çıkarmaktadır.

Türkiye’ de de turizm sektörü her geçen gün daha ileriye gitmektedir. Bu hızlı ilerleme ise kalifiye personel olgusunu gündeme getirmiştir.

Konaklama sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde ise müşterinin otel işletmesine giriş yaptığı aşamada ilk izlenimini edindiği yer olan önbüro bölümü, bu özelliğini müşteri işletmeden ayrılıncaya kadar korumak zorundadır. Bu nedenle, işletmenin imajının oluşturulduğu bir bölümde nitelikli personelin istihdam edilmesi zorunlu olmaktadır.

Önbüroda personel kalitesini artırmak öncelikle aranılan niteliklerin ve seçim sisteminin belirlenmesi ile mümkündür.

Çalışmamızın amacı; önbüro personelinin işe alınma sürecindeki aşamaların değerlendirilerek, İstanbul bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan anket çalışması ile bu aşamaların nesnellliğini belirlemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO BÖLÜMÜ

1.1. OTEL İŞLETMELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1.1. TANIMI

Tarihin çok eski dönemlerinden beri insanlar çeşitli nedenlerle seyahat etmektedirler. Otel işletmeleri insanların seyahatleri süresince ortaya çıkan konaklama, yeme içme, temizlik gibi çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görmektedir.

Otel tanımını çeşitli görüş açılarına göre farklı biçimlerde yapılabilir. Aşağıda genel kabul gören tanımlardan bir kaç tanesi verilmektedir.

" Otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşullar 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 ¹ " .

¹ Hasan Olah ve Meral Korzay, *Otel işletmeciliği* (İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 1993), s. 25

" Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir ² " .

14 Ekim 1993 tarih ve 18060 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğinin 67. maddesindeki otel tanımı, 14 Ekim 1993 tarihinde 7228 sayılı kararla değiştirilmiştir. Yapılan son değişikliğe göre otel; " esas fonksiyonları misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetle beraber yeme içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir."

1.1.2. ÖZELLİKLERİ

Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerini, endüstri işletmelerinden ayıran, kendine özgü özellikleri şunlardır ³.

1. Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 ve yılın 365 günü hizmet sunarlar. Otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olan bu duruma yol açan etken insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan bir çizgide yansımından kaynaklanmaktadır.

2. Otel işletmeciliği " insan gücüne " dayanır. Otel işletmelerinde hizmetin sunulmasında geniş ölçüde insan gücünden yararlanır. Otomasyonun kullanılabilceği alanlar ise sınırlıdır. Bu nedenle, mesleğe karşı ilgili, yetenekli, bilgi sahibi olan kalifiye elemanların seçilmesine önem verilmelidir.

² Dündar Denizer ve diğerleri, Otel işletmeciliği Kavram ve Uygulamalar (Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1995), s. 2

³ Denizer ve diğerleri, s. 7-11 ; Ayhan Gökdeniz, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi (Balıkesir: İnce Ofset 1996) s. 40-41

3. Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelen ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otel hizmetleri, otel personeli arasındaki sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.

4. Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin stoklanması mümkün değildir. Oda satışları 24 saat ile sınırlıdır. 0 gün satılamayan oda işletme için mali bir kayıptır.

5. Otel işletmeciliği dinamiktir. Teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu nedenle otel işletmeleri, kendisini yenilemek, teknolojiyi takip etmek ve uygulamak zorundadır. Aksi halde başarısızlığa uğraması kaçınılmaz olacaktır. Üstelik bir otelin reklamını en iyi şekilde yapabilecek olan kişi otelde kalan müşteridir.

6. Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yükselmektedir. Ayrıca otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler.

7. Otel işletmeleri, kadın çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır. Yapılan araştırmalar gerek dünyada gerekse Türkiye'de diğer endüstri işletmelerine oranla otel işletmelerinde daha fazla sayıda kadın çalışanın istihdam edilmiş olduğunu göstermektedir. Yine aynı araştırmalar kadın yöneticilerin bütün işletme alanları içerisinde en çok otellerde çalışıyor olduklarını göstermektedir.

8. Üretilen mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesi otel işletmelerinde amortisman ve personel giderleri gibi sabit giderlerin çok

yüksek tutarlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu durum sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir.

9. Otel yatırımları, kurulacakları yörelerde veya merkezlerde altyapı yatırımlarına son derece yüksek bağımlılık gösterirler. Örneğin karayolunun bulunmadığı, telefon ve diğer iletişim olanaklarının yer almadığı yerlerde otel işletmelerinin kurulmaları ve işletilmeleri pratik mümkün değildir.

10. Otel yatırımlarının sosyal fayda yaratma potansiyelleri endüstri işletmelerine oranla yüksektir. Otel işletmelerinin pek çok faaliyet alanıyla yakın ilişkiler içerisinde olması ve istihdam yaratma potansiyeli dolayısıyla yarattıkları sosyal fayda oranı yüksektir.

1.1.3. SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında sabit bir kategori söz konusu değildir. Her ülke, kendi otel endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada değişik kriterler kullanmıştır.

Genel kabul gören sınıflandırmalar ise aşağıdaki gibidir:

a. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri

1. Şehir otelleri
2. Dağ otelleri
3. Sahil otelleri
4. Terminal otelleri
5. Kırsal oteller
6. Havaalanı otelleri
7. İstasyon otelleri
8. Liman otelleri
9. Karayolu kavşak noktalarındaki oteller

Şehir ve terminal otelleri amacı ile seyahat edenlere, transit yolculara ve çoğu zaman kısa süreli konaklamanın gerektirdiği sınırlı ihtiyaçları tatmine yönelik tesislerdir. Dağ, sahil ve kırsal oteller ise sahil amacıyla kurulmuş olup, genellikle uzun süreli konaklamalara uygun biçimdedir ⁴.

b. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri

1. Sadece konaklama hizmeti sunan oteller
2. Konaklamanın yanında kahvaltı, yemek, eğlence, sağlık, spor vb. ihtiyaçları karşılayan oteller

c. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri

1. Kamu sektörüne ait oteller
2. Özel sektöre ait oteller

d. Belgelendirme Şekline Göre Otel İşletmeleri

1. Turistik işletme belgeli oteller
 - Tek yıldızlı oteller
 - İki yıldızlı oteller
 - Üç yıldızlı oteller
 - Dört yıldızlı oteller
 - Beş yıldızlı oteller
 - Deluxe oteller
2. Belediye (Yerel yönetim) belgeli oteller

Turistik belgeli otellerin belgelendirilmesinde uluslararası yıldızlama sistemi kriterleri geçerli olurken, diğer sınıflandırma biçiminde yerel sınıflandırma kriterleri geçerli olmaktadır.

e. Yerine Getirdikleri Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

1. Apart oteller

⁴ Gökdeniz, s. 39

2. Resort (sayfiye) oteller
3. Kongre hizmetlerine yönelik oteller
4. Kaplıca (kür) otelleri

f. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

1. Mevsimlik oteller
 - Yaz otelleri
 - Kış otelleri
2. Yıl boyunca açık oteller

g. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Büyüklüklerine göre otel işletmeleri sınıflandırmada değişik kriterler kullanılmaktadır.⁵ Bunlar :

1. Otel işletmesinin sermayesi
2. Otel işletmesinin istihdam ettiği personel sayısı
3. Otel işletmesinin oda sayısı
4. Sosyal ve kültürel faaliyetlerde kullanılmak için ayrılan kısımlarda seminer, banket, lokanta salonlarının kullanıldığı alan (m²).
5. Otel binasının içinde yer alıp, seyahat acentalarına, kiralama işletmelerine, döviz işlemleri bürolarına, kuaföre, satış mağazalarına vb. teşebbüslere kiralanın yerlerin kapladığı alan (m²).
6. Otel işletmesinin belirli bir dönemde elde ettiği satış gelirleri

Buna göre ;

1. 25 veya daha az odaya sahip olan çok küçük oteller
2. 25-99 odaya sahip olan küçük oteller

⁵ Sabah Kozak ,Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi (Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları ,1995). s.13

3. 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
4. 300 veya daha fazla odaya sahip olan büyük oteller

1.1.4. ORGANİZASYON YAPISI

Otel işletmelerinin başarısı iyi düzenlenen bir organizasyon yapısına bağlıdır. Bu organizasyonun etkinliği, ise yetki ve sorumlulukların en doğru şekilde belirlenmesi ve anlaşılması ile mümkündür. Bu nedenle öncelikle oteli amaçlarına ulaştırılacak işlerin belirlenmesi ve temel iş bölümünün kararlaştırılması gerekir. Bölümlere ayırma işletme içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden başarılı bir biçimde gruplandırılmasıyla işletmenin amacına ulaşmasına yardımcı olabilir.

Bölümlendirme, yönetimin amacına ulaşabilmesi için faaliyetlerin birimler halinde toplanmasıdır. Bölümlendirme işlemi işletmenin her basamağında yapılabılır. Fakat işletmenin üst basamaklarında yapılan bölümlendirme işletmenin yararınadır. İşletmenin yaşama ve gelişme gücünü elinde bulunduran üst yönetimin bölümlendirilmeyi yapması, bütün yönetim fonksiyonlarının daha başarılı bir biçimde yerine getirilmesini sağlar. Genel müdür faaliyetleri, doğrudan doğruya kendisine karşı sorumlu bulunan üst basamak yöneticilerinin başkanlığında ana bölümler halinde gruplandırılır .

İşletme içinde herhangi bir bölümlenme sistemi kabul edilmeden önce işletmenin amaçları, politikaları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi gerekir. Bölümlenme sisteminin seçimini işletmenin yapısı, büyüklüğü, faaliyet konusu, personel sayısı vb. faktörler etkileyebilir.

Organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemleri şunlardır ⁶ :

⁶ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1995), s. 13

a) Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Bu sistemde faaliyet ve hizmetler nitelik yönünden gruplandırılır. Öncelikle işletmede çalışan personel sayısı, işletmenin büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve personelin niteliği gibi faktörler ele alınır. Bir işletmenin örgüt yapısını oluştururken işlerin ve personelin yatay olarak farklılaştırılması, departmanlaşma veya bölümlere ayırma olarak adlandırılır. Çeşitli örgütlere göre yapılan bu farklılaşma ile personelin belirli işlerde uzlaşması sağlanır. Dikey farklılaşma ise personelin yetki açısından farklılaşmasıdır. Fonksiyonel bölümlenmede işletmenin ana grup faaliyetleri belirlendikten sonra ikinci faaliyet grupları saptanır.

b) Coğrafik Temele Dayanan Organizasyon: Bölgesel çalışmanın daha yararlı olduğu durumlarda tercih edilir. Bu sistemde faaliyetler, görevlerin ve faaliyetlerin yürütüleceği yerlere göre düzenlenir.

c) Mamul Temeline Göre Organizasyon: Bu şekilde düzenlenen organizasyonda her mamul bir organizasyon birimi altında toplanır. Ürün çeşidi arttıkça her bir mamul ayrı bir birimde toplanır.

d) Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Bu sistemde değişik müşteri gruplarına hizmet etmek için yollar denenir özellikle satış faaliyetleri müşteri temeline göre ayrılır.

e) Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Sürekli çalışmayı gerektiren işletmelerde zamana göre bölümlenme yararlı olur. Özellikle çalışanları vardiyalara ayırmak sureti ile 2 veya 3 vardiya belirlenir. 24 saat içinde 8'er saatlik vardiyalar saptanır.

f) Süreç veya Araca Göre Bölümlendirme: Yapılan işler hemen yapılan faaliyet ve ya araca göre ayarlanır. Özellikle üretim yapan işletmelerde böyle bir ayırma gidilir.

g) Karma Örgüt Yapısı: Endüstri ve ticaret işletmelerinin çoğu karma örgüt yapısını tercih ederler. İşletmenin büyümesi ve çeşitlilik söz konusu olduğu zaman tek bir bölümlenme sistemi ile işletmelerinin amaçlarına hizmet etmek zorlaşır. Karma örgüt yapısı için her bölümlenme sisteminin iyi yanları alınır.

Otel işletmelerinin özelliği gereği bu bölümlenme sistemlerinden en uygun olanı fonksiyonel bölümlenmedir. Organizasyon yapısını göstermenin en yaygın şekli ise organizasyon şemasıdır. Otel işletmelerinin tercih ettiği fonksiyonel bölümlenme sistemine göre şekil.1'de örnek bir organizasyon şeması verilmiştir⁷.

Buna göre bir otel organizasyonunda genel olarak bulunan ve üst yönetime direkt sorumlu olan temel bölüm ve faaliyetler şunlardır :

1.1.4.1. Yönetim Bölümü

Otel müdürü ve kendisine bağlı yardımcı elemanlar yönetim bölümünü oluşturur. Otel işletmelerinde yönetim bölümü, otel faaliyetlerine rehberlik etmek, faaliyetleri sağlıklı bir biçimde yerine getirmek, diğer ilgili hususlara sahip olmak ve bunları düzenli olarak raporlamaktan sorumludur. Bir otelin yönetim bölümünün başlıca görevleri; planlama, organize etme, koordine etme, yöneltme ve belirlenmiş amaçlara ulaşım ulaşmadığını kontrol etmeyi içerir. Bu görevler ise otel bölümlerinin ve çalışan personelin yönetimini ve denetimini gerektirir⁸.

1.1.4.2. Yiyecek İçecek Bölümü

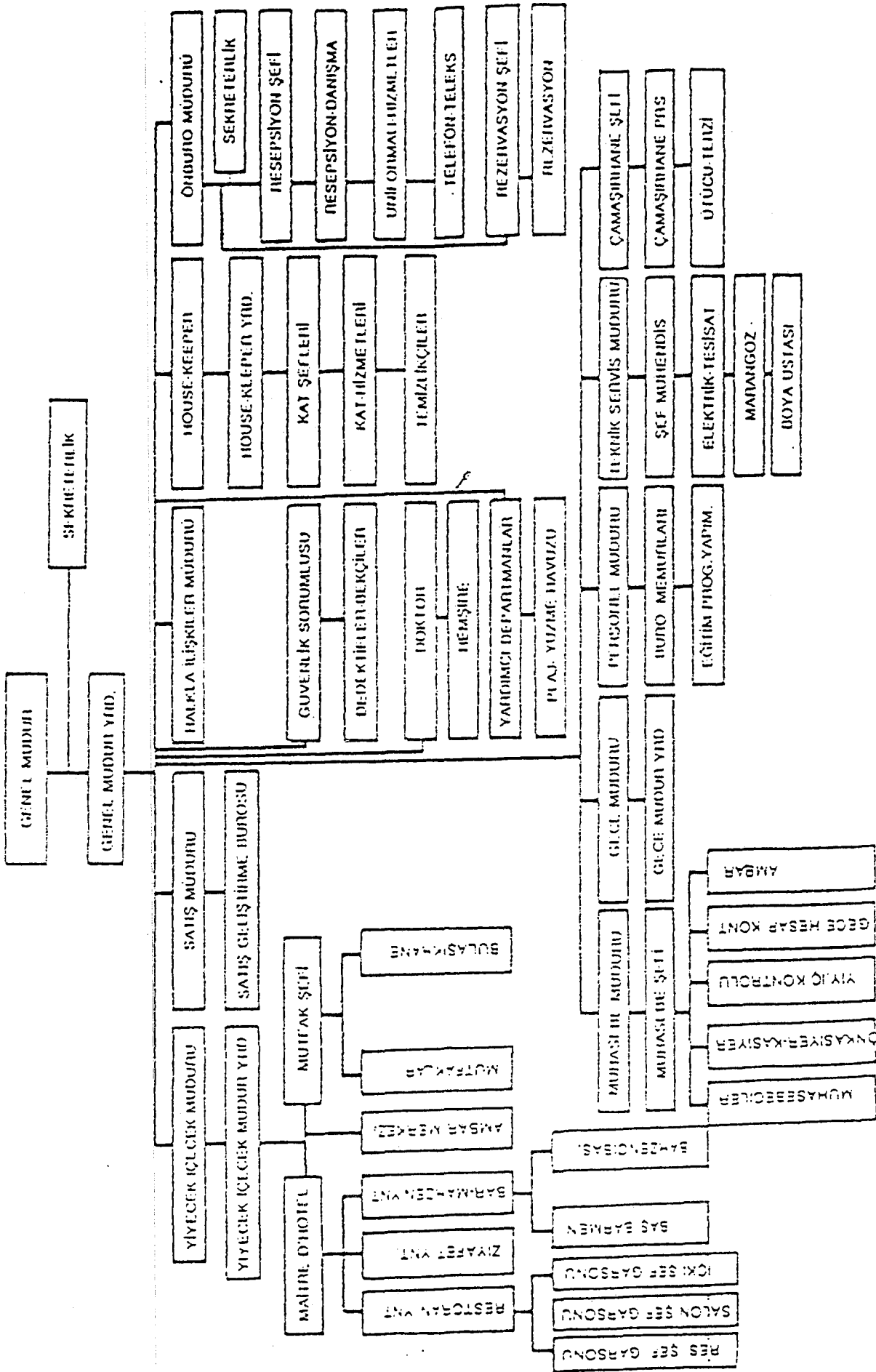
Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümünün yöneticisi olan Yiyecek İçecek Müdürü; gerekli malzemelerin temininden, taşınması, saklanması ve

⁷ Metin Dereli, Otel İşletmeciliğinde Önbüro (Ankara: Turban Turizm A.Ş. Yayını, 1991) s.25

⁸ Kozak, a.g.e., s.21

Şekil-1

BÜYÜK OTEL ORGANİZASYONU



kullanımına kadar işlerin yapılmasından sorumludur. Ayrıca tüm yiyecek içecek hizmetlerinin denetimini gerçekleştirir.

Bu bölüm otel işletmeleri için önemli bir gelir kaynağıdır. Bir otelde yemek, toplantı, kokteyl salonları, pastane ve bar gibi çok çeşitli tesisler bulunabilir. Ayrıca oda servisi imkanları da olabilir. Yiyecek ve içecek bölümü personeli, otelin tüm alanlarında çeşitli amaçlarla bulunan müşterilere hizmet verme durumunda olduklarından sıkı bir ilişki içindedirler.

Mutfak bölümünün sorumlusu aşçıbaşı ve personeli de bu bölüme bağlıdır. Lezzetli bir yemeğin iyi bir servisle sunulması müşteri memnuniyeti için son derece önemlidir.

Beslenmenin insan yaşamındaki önceliğini göz önüne alınırsa yiyecek içecek bölümünün bir otel işletmesi için ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır.

1.1.4.3. Satış Bölümü

Satış bölümünün temel amacı satış müdürünün sorumluluğunda otel işletmesi tarafından sunulan hizmetlerin satışını yönetmektir. Temel fonksiyonu ise; pazarlama, satış, rezervasyon anlaşmaları ile müşterileri işletmeye çekmektir.

Satış geliştirme çabasında olan bu bölüm toplantı, kongre ve seminer talepleri ile de ilgilenir. Satış çabalarının yoğunlaşacağı hedef bölgelerin belirlenmesine, hangi bölgeye yakın olacağı ve girileceği konusunda yönetim bölümü ile ortak karar alınmaktadır.

1.1.4.4. Halkla İlişkiler Bölümü

Organizasyon yapısı içerisinde yönetime en yakın yerde bulunması gereken bir diğer bölümdür.

Halkla ilişkiler müdürü kısa ve uzun dönemli planlarla otelin yaratılmak istenen imajının kamuoyunca benimsenmesini sağlar⁹. Ancak halkla ilişkiler bölümünün oluşturulması; işletmelerin büyüklüğüne, yönetimin halkla ilişkilere verdiği öneme ve işletmelerin halkla ilişkilere duyduğu gereksinimine bağlıdır.

1.1.4.5. Güvenlik Bölümü

Güvenlik sorumlusu, dedektifler ve bekçilerden oluşur. Bütün otel müşterileri dürüst değildir. Bu nedenle, otel işletmesi zaman zaman rastlanan şüpheli müşterilerden hem kendini hem de diğer müşterileri korumak zorundadır. Güvenli bir ortam içerisinde olmak hem çalışanlar hem de müşteriler açısından oldukça olumlu bir durumdur.

1.1.4.6. Sağlık Hizmetleri Bölümü

Bazı otel işletmeleri, ilk yardımı gerektiren acil durumlar için bünyelerinde sağlık personeli oluştururlar. Sağlık problemlerini otel içerisinde giderebilen müşterilerin memnuniyetleri oldukça önemlidir. Örneğin; besin zehirlenmesi gibi bir durumla karşılaşan müşteriye otel doktorunun müdahalesi, müşterinin olumsuz izlenimini giderebilir.

1.1.4.7. Muhasebe Bölümü

Otellerde muhasebe bölümü genellikle iç kontrole yöneliktir. Bu kontrol üç amaçlıdır. İlk olarak müşterilere yapılan indirim ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamaktır. İkinci olarak, otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemek; üçüncü olarak ise gereksiz harcamaları elimine etmeyi hedef alır¹⁰. Bu durumda bütçeleme ile otel işletmesinin harcama limitlerini belirlemeye, tahmin raporları hazırlamaya ve beklenen satış gelirlerini projelendirmeye yardımcı olur.

⁹ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği Ülke ve Kavramlar** (Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994), s. 140

¹⁰ Gökdeniz, s.47

1.1.4.8. Gece Müdürü

Otel işletmelerinde gece 24:00 ile sabah 08:00 saatleri arasında çalışan sorumlu kişidir. Diğer bölümlerde bu saatler arasında görev yapan kişileri denetlerken, herhangi bir durumda başvurulacak kişidir.

1.1.4.9. Personel Müdürü

Personel bölümü, işletmede boş olan pozisyonlara uygun adayları bulmak ve ilgili bölümlere yardım etmekle sorumludur. Ayrıca; sicil tutma, işe alma, mülakat, işe yerleştirme, eğitim programları hazırlama, ücret araştırmaları yapma, iş ilişkilerini bildirme, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, iş güvenliği, sağlık ve sosyal hizmetler kurma ve işletme gibi sorumlulukları vardır.

1.1.4.10. Teknik Servis Bölümü

Otelin ısı, ışık, boya, havalandırma gibi işlemleri ile bina ve teçhizatındaki onarımlarla ilgilenir. Teknik servis personel sayısı otelin büyüklüğüne ve binanın yapısına göre değişebilir.

1.1.4.11. Çamaşırhane Bölümü

Çamaşırhane bölümü kat hizmetleri bölümü içerisinde de yer alabilir. Otel çalışanlarının ve müşterilerinin çamaşırlarına ait temizlik ve bakım işlerinden sorumludur.

1.1.4.12. Kat Hizmetleri Bölümü

Otelin önemli gelir kaynaklarından birisidir. En önemli görevi müşterilere gerekli konforu, ilgiyi, temiz hizmeti ve eksiksiz servisi vermektir. Kendini evinde gibi hisseden müşteri, mutlaka tekrar gelecektir.

Kat hizmetlerinin yapısı işletmenin büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Çünkü işletme büyüdükçe, çalışan personel sayısı da artacaktır. Küçük işletmelerde yönetim ve denetim işlerini genel kat yöneticisi yapmakla birlikte,

büyük işletmelerde genel kat yöneticisinden başka, otelde kat ve katlardaki oda sayısına göre kat şefleri görevlendirilir ¹¹.

1.1.4.13. Önbüro Bölümü

Önbüro bölümü, bir otel işletmesine ait ilk izlenimin oluştuğu bölümdür. Rezervasyonların alınması, müşterilerin karşılanması, istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi, hesap işlemlerinin takip edilmesi, faturaların hazırlanması gibi işlemlerden sorumludur. Ayrıca otelin merkezi konumunda olması nedeni ile organizasyon yapısının işlerliğini yakından takip edebilmelidir. Bu nedenle diğer bölümlerle iyi bir iş birliği içinde olmalıdır.

İkinci kısımda bu bölümle ilgili daha geniş bilgi verilecektir.

¹¹ Meryem Akoğlan, **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi** (Ankara: Özyurt Matbaacılık, 1993), s. 4

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO BÖLÜMÜ

1.2.1. ÖNBÜRONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Önbüro; otellerde rezervasyon, oda dağılımı, resepsiyon, fatura ve ödemelerle ilgili bölümleri bir araya getiren bir amerikan terimi olarak, günümüzde resepsiyon kelimesinin yerine kullanılmaktadır¹².

Otel işlevleri içinde bir kumanda merkezi, bir beyin görevi yürütmekte olan önbüroda iyi bir karşılama ve ağırlama gören müşteri kendisini daha ilk andan itibaren evindeymiş gibi hissedecektir. Dolayısıyla otelin diğer bölümlerindeki hizmetlerde bir aksaklık olsa bile müşteri bunu görmeyecek veya bu aksaklığı önemsemeyecektir; çünkü ilk temas noktası olan önbürodan olumlu izlenimlerle ayrılmıştır. Sonuç olarak, ana amacı oda satışlarını belirli bir politika çerçevesinde gerçekleştirmek olan önbüronun, otel işletmesi açısından önemi küçümsenmeyecek kadar çoktur.

¹² Peter Abbott ve Sue Lewry , **Front Office : Procedures, Social Skills and Management** (Oxford : Butterworth - Heinaman Ltd. , 1994) , s. 18

1.2.2. ÖNBÜRONUN OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YERİ

Konaklama endüstrisinde önbüro genellikle ana bina girişinde (giriş holünde), müşterinin tesise girişinde görebileceği ve ana giriş kapısı ile asansörleri görebilecek (gerektiğinde merdivenleri) bir durumda yer alır. Fiziki olarak Önbüro; bir banko (desk), anahtarlık rafları, büroda kullanılan makinalar ve dosya dolaplarından meydana gelir.

Konaklama işletmelerinde müşterinin ilk başvuracağı, işletme hakkı ilk izlenimini edindiği yer önbürodur. Müşteri lobiye girdiğinde hemen, olumlu yada olumsuz yönde etkilenir. Bu onun satın aldığı şeye karşı olan ilk yargısıdır. Müşteri için önbüro personelle dolaysız olarak ilişki kurduğu önemli bir alandır. Yani önbüro, müşteri ile işletme arasında bir bağ, ilk ve son temas noktasıdır. Bu nedenle önbüro stratejik bir noktada vitrin görevi görmektedir.

Sonuç olarak önbüro yiyecek içecek, muhasebe ve teknik servis gibi departmanlara sahip bir otel organizasyonunda en çok gelir getiren bölümlerden birisi olan konaklama departmanı içerisinde yer almaktadır. Önbüronun fiziki olarak yeri ise; otelin giriş kapısına, asansörlere ve merdivenlere tamamen hakim bir yerde olmalı, bir banko ile lobiden ayrılmalı ve banko arkası ile arka ofis çalışmalarını yürütecek geniş alanlara sahip olmalıdır.

Önbüro otelin büyüklüğüne göre bir bankodan meydana gelebileceği gibi, önbüro hizmetlerinin herbiri için ayrı ayrı bankolar halinde geniş tutulabilir. "Front Desk" denilen banko veya bankolar otelin sınıfına göre değişik şekilde dekore edilebilir. Büyük ve lüks bir otelde, müşteri kabulü, oda satışları ve dayanışma ayrı bölümler halinde yer almaktadır¹³.

¹³ Gökdeniz, s. 51

1.2.3. ÖNBÜRONUN OTELLERDEKİ GÖREVİ

Otel işletmesinin küçük yada büyük ölçekli olması dikkate alınmadan her önbüro bölümünün, müşterinin işletmeden olan beklentilerini karşılamak ve ortaya çıkabilecek bir sorunu önlemek için aşağıdaki görevleri yerine getirmesi beklenir.

1. Müşterileri en iyi ve nazik şekilde karşılamak, kayıt işlemlerini kolaylaştırarak zamandan tasarruf sağlamak ve kayıtları muhafaza etmek.
2. Otelde kalmak isteyen veya kalan müşteri ile dolaylı veya direk ilişkiye girmek. Rezervasyon isteklerine karşılık vermek.
3. Satışa hazır oda durumunu sürekli kontrol etmek ve satışları gerçekleştirmek.
4. Yönetim ve diğer bölümlerle sürekli işbirliği içinde bulunarak müşteri memnuniyetine öncelik vermek.
5. Çevre, otel ve tüm özel faaliyetler hakkında misafirlere bilgi vermek, posta, telgraf, faks ve mesajların dağıtım hizmetlerini sağlamak.
6. Müşterilerin turistik yerler, sanat eserleri, trenler, kara ve deniz ulaşım, dilek ve şikayetleri ile ilgilenmek.
7. Otelin beyni olarak tanımladığımız önbüro, müşterilerinin rahatı ile ilgili bütün işlerinde müracaat merci olmak.
8. Müşteri hesaplarının tutulması, ödemelerin kabulü, fatura, para ve kredi hizmetlerinin tespiti ile müşterinin çıkış işlemlerini gerçekleştirmek.

1.2.4. ÖNBÜRO BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI

Bir otel işletmesinde oluşturulacak önbüro bölümünün organizasyon yapısı işletmenin konumuna, faaliyet amacına, oda kapasitesine ve uygulanacak önbüro sisteminin özelliğine bağlı olarak değişiklik

göstermektedir. Bu nedenle, uygulamada bazı büyük ölçekli otel işletmelerinde banketlerin dışında dar kapsamlı önbüro bölümlerine rastlamakta mümkündür. Özellikle son yıllarda gelişen teknolojinin turizm sektöründe de yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması ile uzun zaman gerektiren işler ortadan kaldırılmış ve zaman tasarrufu sağlanmıştır.

Önbüro genel olarak fonksiyonel bölümler halinde organize edilmektedir. Bu bölümlerin her biri için özelleşme derecesi, otel işletmesine hacmine bağlı olarak değişebilir. Bazı otel işletmeleri önbüro da yürütülen her fonksiyon için farkı bölüm oluştururken; bazı otellerde tüm önbüro fonksiyonlarının yürütülmesinden sorumlu olan yalnızca bir ya da bir kaç bölüm oluştururlar¹⁴ Şekil 2'de büyük bir otel işletmesinde önbüro bölümünün organizasyon şeması görülmektedir.

Otel işletmelerinde önbüro bölümünün faaliyet bölümlerini iki grupta inceleyebiliriz. Önbüroda müşterilere bazı hizmetler direk olarak, bazı hizmetlerde en direk olarak verilir. Diğer bir deyişle, önbüro bankosunda müşteriyle bire-bir ilişki kurularak sıcak temas sağlanan hizmetler ön ofis çalışmalarını, en direk temas sağlanan hizmetlerde arka ofis çalışmalarını içerir. Zaten stratejik olarak resepsiyon, ön kasa ve danışma (konsierj) bölümleri ön ofiste yer alırken, rezervasyon ve santral bölümleride arkada yer almaktadır¹⁵.

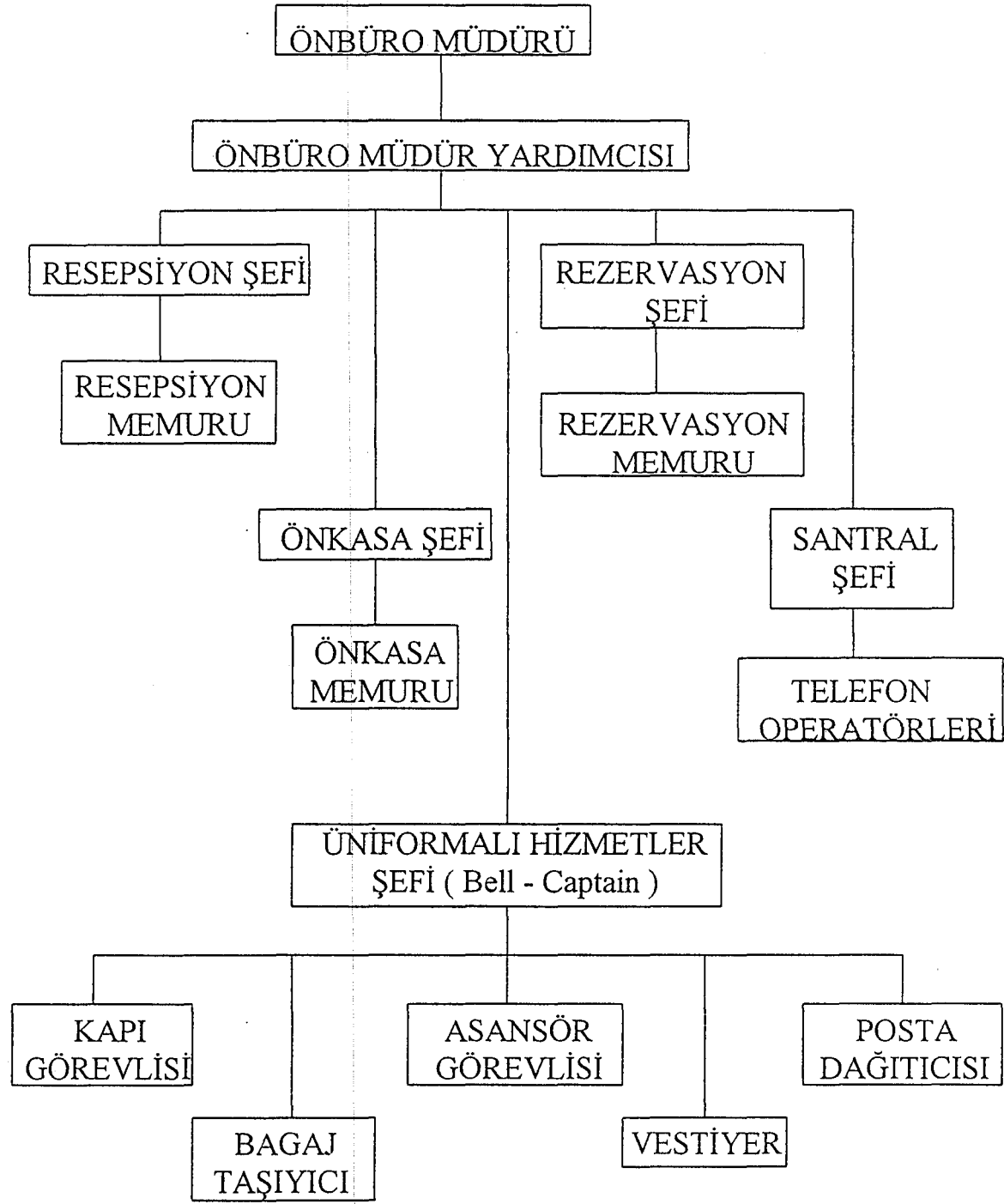
1.2.4.1. Resepsiyon Bölümü Ve Görevleri

Genel olarak, otele gelen ve ödeme gücü olan herkesin otele kabul edileceği varsayılsa bile, görünüm ve davranışları ile otel yönetiminin belirleyeceği kurallara uymayan kişiler otele kabul edilmezler. Böylelikle bu

¹⁴ Michael L. Kasavana, *Hotel Information Systems* (Boston: CBL Publishing Company, Inc., 1987), s.17

¹⁵ Gökdeniz, s. 52

Şekil. 2 : Büyük Otel İşletmelerinde Önbüro Organizasyonu



tür kişilerin hem otel yönetimini hem de diğer müşterileri rahatsız etmeleri önlenmiş olur. Otele müşteri kabulü, otelin kazancını artırmak açısından önemlidir. Ancak, müşterilerin gereksinimlerinin de tam olarak yerine getirilmesi gereklidir. Önbüronun temel bölümünü oluşturan resepsiyonun görevleri şu şekilde sıralanabilir :

1. Oda satışı yapmak.
2. Otele gelen müşterileri karşılamak, kayıt işlemlerini yapmak.
3. Oda anahtarlarının kontrolünü yapmak ve müşterilere vermek.
4. Kat hizmetleri bölümü ile günlük iletişimi sağlamak.
5. Grup memorandumlarının hazırlanmasını ve ilgili departmanlara dağıtılmasını sağlamak. Tablo 1'de örnek bir memorandum formu verilmiştir.
6. Müşterilerin uyandırma isteklerini santral bölümüne iletmek, gerektiğinde bu görevi kendisi yapmak.
7. Gruplarda müşterilerin ilgili acenta temsilcileri ile görüşmelerini sağlamak
8. Ayrılacak müşterilerin çıkış işlemlerini yapmak.
9. Günlük kayıtları tutmak (oda sayım cetveli, gelen giden konuk listesi vb.)
10. Gece kontrolünü yapmak.
11. Aylık konaklama istatistiklerini hazırlamak.

1.2.4.2. Önkasa Bölümü ve Görevleri

Önkasa bölümü organizasyon içindeki yeri açısından otelden otele farklılık gösterir. Bazı otellerde Ön kasa gerek parasal, gerekse operasyonel olarak önbüroya, mali sorumluluk bakımından da muhasebeye bağlıdır. Otel işletmesinin günlük gelir ve giderleri ile ilgili kayıtların tutulduğu önkasa bölümünün görevleri şunlardır:

1. Otelden ayrılırken müşterilerden fatura karşılığında hesap almak.

Tablo. 1 : Memorandum Formu

X OTELİ

GRUP MEMORANDUMU

Tarih : / / 199...

ACENTA ADI : _____
 GRUP ADI : _____
 GELİŞ TARİHİ : _____
 AYRILIŞ TARİHİ : _____
 GELİŞ SAATİ : _____
 ODA DAĞILIMI : _____
 KİŞİ ADEDİ : _____
 FREE : _____
 PANSİYON DURUMU : _____
ODA FİYATI : _____
 TEK : _____
 ÇİFT : _____
 ÜÇLÜ : _____
KAHVALTI VE YEMEK F. : _____
 KAHVALTI : _____
 Ö. YEMEĞİ : _____
 A. YEMEĞİ : _____
 PANSİYON BAŞLANGICI : _____
 PANSİYON BİTİŞİ : _____
 OTELDEN AYRILIŞ SAATİ : _____
 AÇIKLAMA : _____

Dağıtım:

Resepsiyon
 Muhasebe Md.
 Maltred Hotel
 Mutfak Şefliği
 Housekeeper
 Şef Kasiyer

Rezervasyon

2. Günlük ödemeleri yapmak ve diğer gelirleri tahsil etmek.
3. Müşteriden döviz, seyahat çeki, kredi kartı almak.
4. Günlük olarak bir önceki güne ait toplam departman geliri ile ilgili raporu hazırlamak ve ana kasaya teslim etmek.
5. Müşteri adına yaptığı ekstra harcamaları paid out makbuzuna işlemek. Tablo 2'de örnek paid out makbuzu verilmiştir.
6. İşletmeden ayrılacak Müşterilerin kredili harcaması olup olmadığını kontrol etmek ve tahsil etmek.
7. Emanet kasa kiralamak.
8. Kredili adisyonlarda imza kontrolü yapmak .
9. Bir önceki günün gelirleri ilgili raporu hazırlamak ve bu raporla birlikte toplam gelirleri (ana kasaya) teslim etmek.

1.2.4.3. Danışma (Üniformalı Personel) Bölümü ve Görevleri

Önbüronun müşterilere doğrudan hizmet veren bölümlerinden biriside danışmadır. Bu bölüme yer verilmesi ile rezervasyon bölümünün yükü azaltılır. Bu bölümde üniformalı personel çalışır ve bölümün temel ürünü hizmettir. İşler çok basit olmakla beraber fonksiyonları açısından çok önemlidir. Çünkü müşterilerin karşılanması ve otelden uğurlanması bu bölüm personeli tarafından gerçekleştirilir. Görevleri şunlardır:

1. Otele gelen müşterileri karşılamak, resepsiyon deskine kadar eşlik etmek.
2. Müşterilerle ilgili mesajları almak.
3. Müşterilere çeşitli konularda bilgi vermek.
4. Müşterilerle ilgili şikayetlerin ilgili yerlere iletilmesini sağlamak.
5. Müşteri bagajları ile ilgili işlemleri yürütmek. Şekil 3'de bagaj kartı örneği verilmiştir.

Tablo. 2 : Paid Out Makbuzu

X OTELİ		PAID OUT		Tarih / /																									
<table border="1"> <tr> <td>ODA NO</td> <td>:</td> <td>.....</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>İSİM</td> <td>:</td> <td>.....</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>AÇIKLAMA</td> <td>:</td> <td>.....</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>TUTAR</td> <td>:</td> <td>.....</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>						ODA NO	:				İSİM	:				AÇIKLAMA	:				TUTAR	:			
ODA NO	:																											
İSİM	:																											
AÇIKLAMA	:																											
TUTAR	:																											
YALNIZ		:	TL'dir.																									
İMZA			ÖDEYEN İMZA																										

Şekil. 3 : Bagaj Kartı

No :	No :
X OTELİ	X OTELİ
ODA NO / ROOM NO	ODA NO / ROOM NO
İSİM / NAME	İSİM / NAME
	BAGGAGE CLAIM

1.2.4.4. Rezervasyon Bölümü ve Görevleri

Konaklama sektöründeki büyük rekabet dikkate alındığında iyi işleyen bir rezervasyon sistemine sahip olmanın gerekliliği önemlidir. Her konaklama işletmesinin rezervasyon için kendilerine göre değişik metodları olabilir. Rezervasyon alışı, alınan rezervasyonların düzenlenmesi, saklama teknikleri farklılık gösterse de işin amacı özünde aynıdır. Ancak acentalar ile çalışan otel işletmelerinde rezervasyon bölümünün yükü önemli ölçüde azalmaktadır. Acenta ile çalışan otel işletmelerinde bu bölüm, sadece rezervasyonlarla ilgili günlük kontrolleri yapmaktadır. Rezervasyon işlemlerinde bilgisayarlardan da yararlanılması bölümün yükünü azaltmaktadır. Görevleri şunlardır :

1. Önbüro departmanı yöneticisinin denetimi altında münferit ve grup rezervasyon isteklerine karşılık vermek.
2. Belirli dönemlerde rezervasyonla ilgili tabloları hazırlamak.
3. Rezervasyon formunu hazırlamak. Tablo 3'de form örneği verilmiştir.
4. Rezervasyon iptal ve değişikliği yapmak.

1.2.4.5. Santral Bölümü ve Görevleri

Önbüronun diğer bölümlerinin aksine müşterilerle direk temasları olmasına karşın, santral ofisinde çalışacak personelin ses tonunu çok iyi ayarlaması, iyi kullanması, anlaşılır şekilde açık ve net bilgiler sunması gerekmektedir. Müşterilerin uyandırılması, mesajlarının alınması ve kendilerine iletmek üzere resepsiyona gönderilmesi santral bölümünün görevleri arasında yer almaktadır. Tablo 4'de mesaj formu örneği verilmiştir.

Ayrıca bu bölümde çalışacak personelin çok sabırlı ve yetenekli bir kişiliğe sahip olması şarttır. Çünkü bu bölümde hizmet 24 saat sürmektedir.

Tablo. 3 Rezervasyon Formu

X OTELİ				Rezervasyon Formu		Rezervasyon Yapılış Tarihi Reservation made on	
Giriş Tarihi Arrival Date	Geliş Tarihi Arrival Time	Gece Adedi Number of Nights	Gidiş Tarihi Dept. Date	Gidiş Saati Dept. Time			
Konuğun Soyadı Guest Surname			Konuğun Adı Guest Name				
Rezervasyon Yapan Kuruluşun Adı / Reserved Company Name							
Kontakt Kişi / Contact Person				Tel : _____			
				Fax : _____			
Şirketin Adı / Company Address				Tlx _____			
				Vergi Dairesi / Tax Office _____			
				Vergi No / Tax No _____			
Oda Tipi Room Type	Oda Adedi Number of Rooms	Kişi Adedi Number of Pax	Ödeme Şekli Payment Method				
Geniş Yatak Queen Size			Nakit / Cash	<input type="checkbox"/>	Şirket / Company	<input type="checkbox"/>	
İki Ayrı Yatak Twin Apart			Kredi Kartı / Credit Card			<input type="checkbox"/>	
İki ayrı Yatak birleşti			Amex	<input type="checkbox"/>	Access	<input type="checkbox"/>	
Twin Together Executive Suite			Diners	<input type="checkbox"/>	Master	<input type="checkbox"/>	
Diplomatic Suite Presidential Suite			Visa	<input type="checkbox"/>	Euro	<input type="checkbox"/>	
Notlar Comments			Diğer / Other _____				
			Kredi Kart no'su / Credit Card Number _____				
			Son Tarih / Expiry Date _____				

Tablo. 4 : Mesaj Formu

X OTELİ		MESAJ FORMU	
ODA NO	:	TARİH	:
ADI SOYADI	:	SAAT	:
MESAJ	:	
		
		
		MESAJI ALAN :	
		İMZA :	

1.2.5. ÖNBÜRO İLE DİĞER BÖLÜMLERİN İLİŞKİSİ

Otel işletmelerinde önbüro departmanının doğrudan iletişimde olduğu departmanları; yönetim, kat hizmetleri (housekeeping), yiyecek içecek, muhasebe, personel, pazarlama, halkla ilişkiler ve teknik servis oluşturmaktadır.

1.2.5.1. Önbüro ve Yönetim Bölümü

Önbüro departmanının günlük iş akışı hakkında üst yönetimin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda müşterilerden gelen şikayetlerin de yönetime iletilmesi gerekebilir. Ayrıca doluluk oranı, toplam gelir gibi önbüro tarafından hazırlanan günlük raporlar yönetime ulaştırılmak zorundadır ¹⁶.

1.2.5.2. Önbüro Ve Kat Hizmetleri Bölümü

Otel işletmelerinde odalar bölümünün temelini oluşturan önbüro ile kat hizmetleri bölümü arasındaki ilişki daha çok, müşterinin *check-in ve check-out işlemleri ile ilgilidir. Önbüro otele giriş yapacak ve otelden ayrılacak müşteri listesini bir gün öncesinden kat hizmetleri bölümüne bildirir. Bu bilgiler doğrultusunda C/O yapmış odalar, aynı gün yada sonraki günlerde gelecek müşteriler için hazır tutulmak üzere kat görevlileri tarafından temizlenir.

Kat hizmetleri bölümü, sabah ve öğleden sonra olmak üzere günde en az iki kez housekeeper raporu düzenleyerek önbüro bölümüne vermek zorundadır. Tablo 5'de örnek housekeeper raporu verilmiştir. Housekeeper raporunda odaların son durumu ile hangi odada kaç kişinin konakladığı ile ilgili bilgiler yer alır. Önbüro housekeeper raporundaki bilgilerle kendi bilgilerini

¹⁶ Denizer ve diğerleri s. 37

* check-in (c/i) : Giriş
check-out (c/o) : Çıkış

Tablo. 5 : Housekeeper Raporu

Otelin Adı :						Tarih :						
HOUSEKEEPER RAPORU												
ODA NO	ODA DURUMU	KİŞİ SAYISI	ODA NO	ODA DURUMU	KİŞİ SAYISI	ODA NO	ODA DURUMU	KİŞİ SAYISI	ODA NO	ODA DURUMU	KİŞİ SAYISI	DÜŞÜNCELER
* V : OK : OOO : O : WL : V.I.P. : C : C/O : C/I : S/O :												
Kontrol Eden												

- * V = Vacant (Satılmamış boş oda)
 VC veya OK = Vacant Clean ya da Okey (Satılmamış temizlenmiş oda)
 OOO = Out Of Order (Arızalı oda)
 O = Occupied (Bagajlı meşgul oda)
 WL = Without Luggage (Meşgul bagajsız oda)
 V.I.P. = Very Important Person (Önemli müşteri odası)
 C = Complementary (Otel personeli, ücretsiz konaklayan müşteri odası)
 C.O. = Check - Out (Kullanılmış, temizlenmiş oda)
 C.I. = Check - In (Yeni giriş yapan müşteri)
 S.O. = Sleep Out (Bagajlı oda fakat müşteri yatmadı)

karşılaştırarak aralarında anlaşmazlık olup olmadığını kontrol eder. Ayrıca önbüro bölümü, bu rapor yardımıyla, C/I yapacak bir müşterinin hangi odaya yerleştirilebileceğine karar verir.

1.2.5.3.Önbüro Ve Yiyecek İçecek Bölümü

Önbüro ile yiyecek içecek bölümü arasındaki ilişkiyi, önbüro/mutfak ve önbüro/servis ilişkisi şeklinde ele almakta fayda vardır. Önbüro, bir sonraki gün otelde konaklayacak müşteri sayısını pansiyon durumlarını [←](BB,HB,FB gibi) mutfak ve servis bölümü yetkililerine bildirmek zorundadır. Bu bilgi doğrultusunda mutfak bölümü, bir sonraki gün her öğün için hazırlayacağı pansiyon miktarını belirlerken servis bölümü de kaç kişilik bir guruba servis yapacağı hakkında bilgi sahibi olacağından hazırlıklarını buna göre yapar ve servis personelinin çalışma düzenini belirler. Oda servisinin müşterilere yapmış olduğu kredili satışların dökümünü önkasaya bildirilmesi zorunlu olduğundan, önbüro ile oda servisi bölümü arasında da bir ilişkiye rastlamak mümkündür.

1.2.5.4.Önbüro Ve Muhasebe Bölümü

Önbüro ve diğer gelir getiren departmanlarla ilgili günlük faaliyetlerini gösteren raporlar, önkasa tarafından hazırlandıktan sonra muhasebeye gönderilmek zorundadır. Önbüro bölümü faturalarının hazırlanması için otelden çıkış yapan kredili müşterilerin listesini günlük olarak muhasebeye göndermelidir. Çoğu otel işletmelerinde bu işlemler, bilgisayar yardımı ile önbüro tarafından yapılmaktadır.

Otel işletmelerinin gelir getiren bölümlerinde muhasebe bölümüne bağlı olarak görev yapan kasiyerlerin, günlük kredili ve peşin satış raporlarını önkasaya teslim etmelerinin zorunluluğu, önbüro/muhasebe departmanları

[←] BB(Bed and breakfast) : Oda + kahvaltı

HB(Halfboard) / Yarım Pansiyon : Oda + kahvaltı +akşam yemeği

FB(Fullboard)/Tam Pansiyon : Oda + kahvaltı + öğle ve akşam yemekleri

arasındaki diğerk bir ilişkiyi oluşturmaktadır. Böylelikle, kredili adisyonların müşterilerden tahsil edilmesi denetim altına alınmış olacaktır.

1.2.5.5.Önbüro Ve Personel Bölümü

Önbüro personelinin işe alınması, rapor, haftalık ve yıllık izin vb. ile ilgili işlemler personel departmanı tarafından yapılmaktadır.

1.2.5.6. Önbüro Ve Pazarlama Bölümü

Otel işletmelerinde, müşterilerin kendilerine sunulan hizmet ile ilgili geri bildirimlerini saptamak ve yeni politikalar belirlemek amacıyla pazarlama bölümü tarafından hazırlanan anket formları, genellikle önbüro bölümünde toplanmaktadır. İkinci olarak, önbüro bölümü kendisine gelen müşteri şikayetlerini pazarlama bölümüne iletebilir. Önbüro bölümü, otel işletmesinin müşterileri arasında yeralan kişilerin isimlerini pazarlama bölümüne bildirerek özel günlerde kendilerine kart gönderilmesi sağlanabilir. Ayrıca pazarlama bölümü, hazırlanmış olduğu promosyon faaliyetleri konusunda önbüro bölümünü bilgilendirmesi gerekebilir. Böylece önbüro personelinin, müşterilerden gelebilecek sorulara karşı hazırlıklı olmaları sağlanmış olur.

1.2.5.7. Önbüro Ve Teknik Servis Bölümü

Önbüro ve odalarda meydana gelen arızaların en kısa sürede giderilebilmesi için işletme bünyesinde oluşturulan teknik servis bölümünün yardımına gereksinme duyulmaktadır. Önbüro departmanı hazırlanan, arıza formu yardımıyla arızanın cinsi ve giderilme süresi hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Tablo 6'da teknik servis arıza formu örneği bulunmaktadır. Bu bölümün yanısıra önbüro ile satınalma bölümü arasında da önbüroda kullanılan kırtasiye malzemelerinin temini konusunda bir ilişki söz konusudur.

Tablo. 6 : Arıza Formu

Otelin Adı :	Tarih :
ARIZA TALEP FİŞİ	
Talep Yapan Bölüm	:
Arızanın Yeri	:
Arızanın Mahiyeti	:
Bölüm Şefi İmzası	:
TEKNİK SERVİS	
Talebin Alındığı Saat	:
Teknik Servis Şefi İmzası	:
KONTROL	Tarih
Yapılan kontrol sonucu arızanın giderildiği belirlenmiştir.	
Talep Eden Bölüm Şefi	Teknik Servis Şefi

1.2.6. ÖNBÜRO PERSONELİNİN KİŞİSEL VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİ

Konaklama sektörü, emek yoğun bir hizmet sektörü olduğundan insan faktörü çok önemlidir. Çünkü bu sektörde insanın insana hizmeti söz konusudur. Tesisin yapısı, konusu, sağladığı konfor ve estetik görünümü dışında personelin nitelikli ve kaliteli oluşu başarıyı büyük ölçüde etkilemektedir.

Önbüro personelinin dış görünümü, kişilik yapısı ve mesleki bilgisi, otel işletmesine gelen bir müşteri tarafından öncelikle dikkate alınır.

Çeşitli amaçlarla (gezme, görme, iş, eğlence, dinlenme vb.) otele gelen bir müşteri giriş yaptığı ilk aşamadan, dağınık bir görünüme sahip, asık suratlı, insan ilişkileri konusunda yeterli bilgi ve mesleki deneyime sahip olmayan bir kişiyi karşısında görmesi halinde otel işletmesi ile ilgili beklentileri yok olabilecektir.

Önbüro personelinin başlıca uğraşısı insan olduğundan, çok farklı özelliklere sahip olan müşterilere karşı uyum sağlamak müşterilerin istekleri doğrultusunda çözümler önerebilmek, gerçekten çok farklı yetenek ve tecrübe gerektirmektedir.

Bu durumda ilk etkinin olumlu yada olumsuz olması, tesisin özelliklerinden çok personelin davranış ve mesleki özelliklerine bağlıdır.

Bu yüzden otel yöneticilerinin işletmelerinde çalışacak önbüro personelinin seçerken göz önünde bulundurulması gereken özellikler aşağıdadır.

1.2.6.1. Önbüro Personelinin Mesleki Özellikleri

a. Davranışların zarif, ince, müşteriye yaklaşımın sıcakkanlı ve sevecen olması : Böylece müşterinin personele, dolayısıyla otele karşı daha çabuk sempati duyması sağlanmış olur. Müşteri için önemli olan emniyet ve güvenin ilk basamağı, otele girişte karşılaştığı ilgi ve sıcaklıktır.

b. Sakin ve hoşgörülü olma: Müşterinin otelle ilgili sorunlarına çözüm getirebilmek için sakin olmak, hoşgörülü davranmak.

c. Yardımcı olma arzusunu hissettirme: Yeni ve bilinmeyen ortama gelen müşterilerin rahat ve sakin bir tatil geçirebilmesi için her zaman yardıma hazır bulunmak.

d. Mesleğini severek yapma: İnsanı ilişkilerinin son derece yoğun olduğu bir ortamda insanları sevmeden onlara hizmet vermek düşünülemez. Hizmeti en iyi şekilde gerçekleştirmek için mesleğe bağlı olmak, kendini geliştirmek işini sevmek gerekir.

e. Dinleme kabiliyeti: Soruları sakin ve çözüm getirebileceğini hissettirerek dinlemek.

f. Yönetim politikasını yansıtmaya istekli olma: Yönetim tarafından belirlenen politika doğrultusunda, müşterilerin beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması amacını hissettirmek.

g. Birlikte çalışacağı kişilerle iyi geçinme: Önbüroda hizmet birbirine bağlı olarak süregelir. Herhangi bir aksama olmaması için çalışan kişilerin birbirlerine karşı saygılı olmaları, grup çalışmasının ilkelerine uymaları, birlikte çözüm üretebilmeleri gerekir.

h. Beğenilme arzusu: Takdir edilme ve müşteriye sunulan hizmetin beğenilmesi için dikkatli ve özenli davranmak.

ı. Yeterli iş bilgi ve görgüsü: Hizmetin süratle yürümesi ancak yeterli bilgi ile mümkün olabilecektir.

i. Meslekte başarılı olma arzusu: Mesleki bilgi ve beceri konusunda sürekli kendini yenileme.

j. Süratli bir zeka ve karar verme yeteneğine sahip olma: Olayları hızlı bir şekilde algılama, çözüm bulma birçok tatsız olayı önleyebildiği gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirir.

k. Disiplin ve dürüstlük: Kurallara uygun biçimde hizmeti yürütmek çalışma saatlerine özen göstermek, olaylar karşısında aynı tepkiyi verebilecek kapasitede olmak.

1.2.6.2. Önbüro Personelinin Kişisel Özellikleri

1.Güler yüz ve samimiyet: Müşteriyle ilişkinin sağlıklı başlaması için içten ve samimi bir tebessüm şarttır. Tebessüm, otel müşterilerini, otel çalışanlarına yaklaştırır ve satışı daha iyi bir ortamda gerçekleştirir.

2. Temizlik ve bakım: Temizlik görev icabı değil, gereğine inanılarak yapılmalıdır. Temiz ve itinalı giyim müşteriye daima güven hissi uyandırır. Sağlıklı ve temiz bir dış görünüm, saç,el, ağız ve vücut bakımı bu mesleğin temel unsurlarındandır.

3.Ses tonu ve konuşma yeteneği: Önbüro personelinin en önemli özelliklerinden biridir. Tatlı ve yumuşak bir ses tonu ile konuşmaya çalışmalı, çok hızlı ve sürekli konuşulmamalıdır. Müşteriye doğru ve kısa, istediği yanıtlar verilmeli, argo kelimeler kesinlikle kullanılmamalıdır. Belki, galiba, olabilir, bilmiyorum gibi kesinlik ifade etmeyen kelimeler otel yönetimine olan güveni sarsar.

4.Dengeli olmak: Müşteriye karşı saygılı, nazik bir tutum içerisinde bulunmak demektir. Önbüroda deskte sigara içmek, yaslanmak, sırt dönük müşterilerle konuşmak, el kol hareketleri ile hitap etmek son derece ters davranışlardır. Önbüroda denge; olaylar ve değişik insanlar karşısında doğru davranış biçimlerini bozmadan, nitelikli ve bilinçli bir hizmeti sürdürmek, karşısındakine güven hissi verebilmektir.

5.Müşterilerin davranışlarını yorumlama özelliğine sahip olup, olumlu davranışlar gösterebilmek: Müşteriler hakkında, müşteri davranışları göz önüne alınarak kesin yargılara varabilmek ve varılan yargılar sonucu

yaklaşımı sağlıklı sürdürebilmek gerekmektedir. (Müşteri sinirli mi, konuşkan mı, aceleci mi, ciddi mi vb.).

6.Şikayetlerle içtenlikle ilgilenmek, müşteri ilişkilerine sahip olmak:

Müşterilerin şikayetleri ne olursa olsun kulak ardı edilmeden çözülmeli, ilgili birimler haberdar edilmelidir. Müşterilerin eleştirileri dikkate alınmalı gereken düzeltmelerin yapılması sağlanmalıdır.

7.Yabancı dil bilgisi: Müşterinin ilk temas noktası olan önbüro personelinin en az bir dili iyi bilmesi bir avantaj değil zorunluluktur. Yabancı konuğa onunla dili ile hitap edebilmek onu kendi ülkesinde hissettirecek, dolayısıyla yabancılık hissetmeyecektir.

1.2.7.ÖN BÜRO PERSONELİ İŞ VE GÖREV TANIMLARI

Önbüro yönetiminin başarısı tüm personeller için hazırlanan iş tanımları ile ilişkilidir. İş tanımlarında; personelinin görev ve sorumlulukları, işletme içindeki amaçları doğrultusunda hazırlanır. Bu tanımlar ise yeni alınacak personelinin iş gereklerini bilmesi bakımından da önem taşımaktadır. Ayrıca kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerileri saptanarak işe uygunluğuna karar verilmesi aşamasında da yararlı olurlar.

İş tanımlamalarının şekil ve kapsamı her önbüronun gereksinimine göre farklılık gösterebilir. Otel işletmelerinin ortak nitelikleri dikkate alınarak hazırlanan tipik önbüro personeli için kullanılacak iş tanımı modelleri tablo 7- 11 arasında verilmektedir ¹⁷ .

Önbüroda ihtiyaç duyulan personelin iç ve dış kaynaklar yolu ile temininden sonra seçim aşaması tamamlanır. İşe alınan personelin oryantasyon

¹⁷ Michael L. Kasavana ve Charles E.Steadman, **Managing Front Office Operations** (Michigan : The Educational Institute of American Hoteland Motel Association, 1988) s.219-223.

(uyum) ve eğitim aşamalarında da iş tanımlarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu aşamalardan sonra en önemli konu personelin işletmede sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşletmenin beklentilerini, görev ve sorumluluklarını tam olarak algılayan kişilerin işletme amaçlarına uygun davranması kaçınılmaz olacaktır.

Tablo 7 : Önbüro Yöneticisinin İş Tanımı

<p>Ünvan : Önbüro Müdürü Bölüm : Önbüro Danışman : Genel Müdür</p>
<p>Temel Fonksiyonları: Önbüro müdürü; tüm önbüro personelinin görevlerini tam olarak yerine getirmelerini sağlamak ve onları denetlemekten sorumludur.</p>

Sorumluluk ve Görevleri:

1. Tüm önbüro personelinin eğitmek, yüz yüze ve çapraz eğitim uygulama, gerektiğinde tekrar etmek.
2. Önbüronun standart işlemleri konusunda bilgi sahibi olmak.
3. Her önbüro pozisyonunun gerektirdiği bilgiyi geliştirmek. Herhangi bir çalışanın işi ile ilgili sorularına yanıt vermek için hazırlıklı olmak.
4. Önbüro çalışanlarını düzenlemek.
5. Vardiyalar süresince iş yoğunluğunu denetlemek.
6. Diğer tüm bölümlerle iletişimi sağlamak
7. Anahtar kontrolünü yapmak.
8. Maksimum gelir elde edebilmesi için gerekli doğru oda durum bilgisinin uygun olarak iletildiğini kontrol etmek.
9. Müşteri problemlerini çabuk, yeterli ve kibarca çözmek.
10. Otelin ağırlama prosedürlerine bağlı kalmak.

11. Tüm önemli kişiler ve seçkin müşterilerin önceden kaydını yaparak; VIP listesini çoğaltmak ve ilgili birimlere dağıtımını yapmak .
12. Grup bilgilerini son haline getirmek, grup isteklerini sağlamak, kontrol etmek ve bu bilgileri tüm ilgililere dağıtmak.
13. Kredi limit raporunu gözden geçirmek.
14. Tahsis edilen bütçe kapsamında çalışmak.
15. Bir önceki vardiya müdüründen bilgi almak ve daha sonraki vardiya müdürüne gerekli bilgileri aktarmak.
16. Nakit ödemeleri ve harcamaları kontrol etmek. Kredi limitlerini takip etmek.
17. Kasierleri ve her vardiya sonunda kasier hesap raporunu kontrol etmek.
18. Önbüro personeline aylık toplantılarını idare etmek.
19. Her zaman düzgün üniforma giymek ve tüm çalışanlarında üniformalarının uygunluğunu sağlamak.

Tablo 8. Resepsiyon Personelinin İş Tanımı

<p>Ünvan : Resepsiyonist Bölüm : Resepsiyon Danışman : Önbüro Müdürü</p>
<p>Temel Fonksiyonları : Müşterilere önbüro ile ilgili tüm fonksiyonlarda etkili, kibar ve profesyonelce yardımcı olmak. Her zaman hizmet ve misafirperverlikte yüksek bir standart sağlamak.</p>

Sorumluluk ve Görevleri :

1. Müşterileri kaydetmek, odalarını tahsis etmek, özel isteklerini imkanlar dahilinde sağlamak. Gerekliğinde rezervasyon kayıtlarına yardımcı olmak.
2. Oda fiyatlarında, paket fiyatlarda, indirimlerde ve bunların her birinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgili olmak.
3. Kredi ve çek bozdurma işlemleri konusuna geniş bir bilgiye sahip olmak ve bunlara bağlılık göstermek.

4. Oda tipleri ve konumları gibi oda işlemleri konusunda geniş bir bilgiye sahip olmak.
5. Otel çalışanları, hizmetler ve çalışma saatleri konusunda ayrıntılı bilgi sahibi olmak.
6. Geç ayrılmalar, erken gelme, özel istekler ve yarım gün kalışlarla ilgili bilgileri ve tüm misafir çıkışlarını kat hizmetlerine bildirmek.
7. Rezervasyon bölümünün çalışmalarını takip etmek günlük ve gelecek rezervasyonların kontrolünü sağlamak, iptal işlemlerini bilmek.
8. Oda anahtarlarını kontrol etmek.
9. Telefon adabına uymak.
10. Emanet kasalarını, işletmenin prosedürlerine göre kullanma.
11. Para alma işlemlerini bilmek, müşteri hesaplarını kontrol etmek ve tüm harcamaları ilgililere bildirmek.
12. Uygun, posta, paket ve mesaj gönderme yöntemlerini anlamak ve kullanmak.
13. Durum defterini ve bildiri konusunu hergün okumak, bölüm toplantılarına katılmak, otelde meydana gelen günlük etkinliklerden haberdar olmak.
14. Olağan üstü durum ve isteklerde üst yöneticilere bilgi vermek.
15. Tüm güvenlik acil durum işlemlerini ve bu durumlarda nasıl hareket edileceğini bilmek. Kaza işlemleri yöntemlerinden haberdar olmak.
16. Resepsiyon alanının temizlik ve düzenini sağlamak. Boş zamanları bu işlerle değerlendirmek.
17. Zaman zaman iş gereksinimlerini karşılamak için çalışanların programlı iş saatlerini değiştirmenin gerekli olabileceğini unutmamak.

Tablo 9. Rezervasyon Personelinin İş Tanımı

Ünvan	: Rezervasyon elemanı
Bölüm	: Rezervasyon
Danışma	: Önbüro Müdürü
Temel Fonksiyonları : Gelecek tüm rezervasyonlarla ilgilenmek, otelin ve müşterilerin gereksinimlerini dengede tutmak.	

Sorumluluk ve Görevleri :

1. Otelin iç yerleşim planını, odaların şeklini ve konumunu bilmek.

2. Personelin el kitabında yer alan tüm kural ve düzenlere uymak.
- 3.Kendi bölümü kadar otel organizasyonu hakkında da bilgi sahibi olmak .
- 4.Müşterilere isimleriyle hitap etmek, kibar ve saygılı davranmak.
- 5.Tüm telefonlara ananında ve nazik bir şekilde yanıt vermek.
- 6.Satış bilincine sahip olmak .
- 7.Seçici satış politikasını benimseyerek, talepleri kabul etmeden önce bir değerlendirmeden geçirmek.
- 8.Müşterilerin konaklamadan memnun kalması için gerekli tüm bilgileri hazırlamak.
- 9.Otelin kredi politikasını ve her bir rezervasyonun kredi durumunu bilmek.
10. Merkezi rezervasyon bölümü ile buradaki cihazların kullanımını tam olarak anlatmak.
- 11.Gelen tüm rezervasyon değişikliklerini ve iptallerini işleme koymak.
- 12.Garanti edilen, söz verilen ya da no show rezervasyon konusunda otel politikasını bilmek.
- 13.Diğer bölümlerden gelen rezervasyon talepleriyle ilgilenmek ve bunlara ilişkin bir dosya tutmak.
- 14.Grup satışlarının odalar listesini yapmak, rezervasyonların ve hesap bilgilerinin girişini yapmak, özel isteklerin talimatlarını not almak.
- 15.İşlemi tamamlanmış rezervasyonları dosyalamak, tüm gerekli dosyaların tutulmasına ve düzenli olmasına dikkat etmek.
- 16.Seyahat acentalarına verilen odaları, işleme koymak ve ödenen tüm komisyonlara ilişkin bir dosya tutmak.
- 17.Rezervasyonlardaki tüm peşin depozit ödemelerini işleme koymak, depozit kayıtlarına işlemek.
- 18.Dosyaların günlük olarak tutulmasına ve üç ayda bir yenilerine başlanmasına dikkat etmek.
- 19.Rezervasyonlar ile ilgili istatistiki raporlar hazırlamak.
- 20.Çalışma alanı kadar giyim konusunda da sürekli temiz ve düzenli olmak.
- 21.Müşterilere, yöneticilerine ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı samimi ve kibar olarak olumlu bir yer edinmek.
- 22.Otel el kitabında yer alan tüm güvenlik önlemlerini bilmek ve uymak.
- 23.Üst yönetimden gelen talepleri yerine getirmek.

Tablo 10. Önbüro Kasiyerinin İş Tanımı

Ünvan : Önbüro Kasiyeri Bölüm : Önkasa Danışman : Genel Kasiyer
Temel Fonksiyonu : Otel müşterilerinin ayrılış işlemlerini yerine getirmek.

Sorumluluk ve Görevleri :

- 1.Elektronik para kaydedici kasayı çalıştırmak.
- 2.Belirli bir miktarda kasa avansı bulundurmak.
- 3.Vardiya değişim öncesinde devreden para miktarının ve hesap bakiyelerinin listesini hazırlamak.
- 4.İşin başlangıcında, nakit para raporunun tüm bölümlere ait bir alt toplamı almak ve kaydetmek.
- 5.Müşteri harcamalarının kontrolüne ilişkin tüm prosedürleri tamamlamak.
- 6.Müşteri adına yapılan harcamada (yönetimce belirlenen limit dahilinde) müşterinin imzasını taşıyan ödeme " Paid Out " makbuzu ile ödemede bulunmak.
- 7.Genel olarak çekler ve kredi kartları konusunda bilgili olmak.
- 8.Seyahat çekleri ve kredi kartlarının geçerliliğini kontrol etmek.
- 9.Günlük döviz kurlarını takip etmek.
- 10.Müşteri hesaplarının tüm işlerini, yapmak her an ödemeye hazır tutmak.
- 11.Müşterilerin çıkışında hesaplara ilişkin kayıtları son kez kontrol etmek
- 12.Kredi kartı ödeme foliolarını ilgili kredi kartı işletmesine havale etmek
- 13.Müşteri kaporalarını, kredi ve kredi iptallerini, titizlikle izlemek ve gereğini yapmak.
- 14.Otel bölümlerine ait hesap toplamlarını ayrı ayrı tutturarak genel hesap durumunu dengelemek.

Tablo 11. Üniformalı Hizmetler Personelinin İş Tanımı

Ünvan	: Belboy (Karşıluyıcı, Posta Dağıtıcısı, Asansör, Vestiyer, Bagaj Taşıyıcı, Şoför vb.)
Bölüm	: Üniformalı hizmetler
Danışman	: Belkaptan

Sorumluluk ve Görevleri :

1. Her zaman iyi bir görünümüne sahip olmak. Etiketli yaka kartı ile birlikte standart üniforma giymek.
2. Talimat doğrultusunda, otel müşterilerini tüm trafik ve nezaket kurallarına uyararak, otelden gideceği ulaştırma merkezine kadar götürmek.
3. Otel araçlarını her zaman temiz ve hizmete hazır durumda tutmak, tamir ve bakım gerektiren kısımları üst yöneticiye rapor etmek.
4. İstendiğinde misafirleri odalarına götürmek, misafirlerin gelen ve giden bagajlarını taşımak.
5. Odalardan yıkama yada kuru temizlemeye gidecek eşyaları alıp resepsiyona iletmek, aynı zamanda temizlenenlerin dağıtımına yardımcı olmak.
6. Müşterilerin her türlü taleplerinin karşılanmasından önbüro ile işbirliği içinde çalışmak.
7. Önbürodan telefon mesajları alıp müşterilerin odalarına yada o anda buldukları otel bölümlerine hemen iletmek.
8. Lobi talimatlarını günlük olarak kaydetmek.
9. Olağan dışı kişileri yada olayları izlemek, gerektiğinde müdahale etmek ve durumu derhal önbüro yöneticisine iletmek.
10. Önbürodan ve diğer bölümlerden istenen diğer iş ve sorumlulukları yerine getirmek. Önbüro ekibi ile işbirliği içinde çalışmak, kat hizmetleri bölümü ve diğer bölüm elemanları ile yakın bir çalışma içinde bulunmak.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNBÜRO PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİ

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1.1. TANIMI

Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği; İNSAN ögesine ve onun niteliklerine dayanan bir faaliyet olmasıdır. Ancak bir işletmenin kaynakları arasında anlaşılması ve yönetilmesi en karmaşık olanı da insan kaynağıdır. Buna karşın bir çok işletme için iş gücü hayati önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki bir işletmenin verimli çalışmasında iş gücünün önemi çok büyüktür.

Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada, hizmet endüstrileri imalat endüstrilerine oranla hızlı bir gelişme içindedir. Hizmet sektörü kapsamındaki turizm endüstrisinin bir kolu olan ağırlama-konaklama endüstrisi ise özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde giderek daha çok ağırlık kazanmaktadır. Emek-yoğun olan bu endüstride, belirli alanlar dışında insan faktörünün bir başka üretim faktörü ile değiştirilmesi olanaksızdır.

Personelin işletme içindeki yönetimi anlamına gelen personel yönetiminin temel amacı, insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde kullanmaktır¹⁸.

Küçük ölçekli otel işletmelerinde personel yönetiminin İşlevleri otel müdürü tarafından gerçekleştirilebilir. Ancak büyük ölçekli ve zincir şeklindeki otel işletmelerinde personel fonksiyonunun işletme başarısındaki rolü ve önemi tam olarak anlaşıldığından personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi adı altında faaliyet gösterir.

İnsan kaynakları yönetimi ifadesi bir felsefedir ve özgün olarak kalite üzerinde durur. Nitekim, konaklama işletmelerinin başarısı, diğer iş türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan servis ve hizmetlerin kalitesine, bu hizmetleri gerçekleştiren kişilerin seçimine, işe alınmasına, eğitim vb. işlevlerine bağlı olmaktadır.

Buna göre otel işletmelerinde personel yönetimi fonksiyonunu şu şekilde tanımlayabiliriz: " otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin bulunması, seçilmesi, işe uyum, eğitimi ve iş motivasyonunun sağlanması, sağlık ve güvenlik koşullarının yerine getirilmesi gibi konularla ilgili olan yönetimdir. "

Tanımdan da anlaşıldığı gibi personel yönetimi, oldukça geniş kapsamlı ve fonksiyoneldir. Biz bu fonksiyonlardan araştırmamızın amacı olan önbüro personelinin temini, uyumu ve eğitimi üzerinde duracağız.

2.1.2. İŞLEV VE FAALİYETLERİ

İşletmelerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır.

¹⁸ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **Personel Yönetimi** (İzmir : Barış Yayınları , 1993) , s.92

Personel yönetiminin işlevleri ise temelde yönetimin, kişilerle işler arasındaki uygunluğunu sağlamak amacıyla düzenlediği personel politikaları, planları ve programlarından oluşmaktadır.

2.1.2.1. Planlama

İnsan gücü planlaması olarak da adlandırılan bu işlevin temel amacı, gelecekte gereksinim duyulacak personel sayısı ve niteliğini tahminlemektir. Sağlıklı bir personel planının gerçekleştirilmesi için ayrıntılı iş tanımlarına sahip olunmalı ve bu tanımlara uygun kişilerin ne gibi niteliklere sahip oldukları araştırılmalıdır ¹⁹.

2.1.2.2. Örgütlenme (Organizasyon)

Amaç ve hedefler belirlendikten sonra bunu gerçekleştirecek bir örgütün kurulması gerekir. Her bir asta belirli görevler verme, bölümlere ayırma, astlara yetki ve sorumluluk verme, yetki ve iletişim kanalları kurma gibi.

2.1.2.3. Seçim

En yaygın anlamda kişilerin sınıflandırılmasını açıklar. Temelde; aday bulma, seçme ve yerleştirme olmak üzere üç aşamadan oluşur. Personel yönetiminin temel bir işlevini oluşturan seçim işlevi aynı zamanda moral, zihinsel ve yetenekler açısından en uygun ve en iyi kişileri saptama işlemidir.

2.1.2.4. Eğitim ve Geliştirme

Personel sağlandıktan sonra bunların bazı konularda geliştirilmesi gerekir. İşte iyi sonuç alınabilmesi için yeni personelin eğitim yolu ile yeterliliğinin artırılması ve geliştirilmesi gerekir.

2.1.2.5. Ücretlendirme

İşe alınan, eğitilen personele emeğinin karşılığını ödemek üzere işletmelerin sundukları ödüller paketi, adil ve gerekli ücret politikalarını içerir.

¹⁹ Aldemir ve diğerleri, a.g.e., s.103

2.1.2.6. Tamlaşma

Personel sağlanıp işe yerleştirildikten, eğitilip geliştirildikten ve kendisine yeterli ücret ödendikten sonra, işini diğer arkadaşlarının havasına uyarak arzu ve istekle yapması, içinde bulunduğu örgütün amacına ulaşabilmesi için gereklidir. İşe yeni alınan kişi yalnız teknik bilgisiyle değil aynı zamanda hareket ve davranışlarıyla da örgütün bir bütün halinde çalışmasına uyum göstermiş olmalıdır²⁰.

2.1.2.7. Sağlık ve Güvenlik Yöntemi

Çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayarak bir yandan çalışanın korunması bir yandan da çalışma verimliliğinin artırılması amacıyla yapılan çalışmalardır.

2.1.3. AMAÇLARI

Personel yönetiminin amaçları şunlardır :

- a. Nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek,
- b. Başarılı görülen personeli işletmede tutabilmek,
- c. Personeli güdülemek,

Personel yönetimi işlevleri ve faaliyetleri bir bütün olarak yerine getirildiğinde personel yönetimi amaçlarının da gerçekleşebileceği ileri sürülebilir. Bu amaçlar ilk bakışta işletmelerin personel bölümlerinin amaçlarıymış gibi görünse de genelde tüm yöneticilerin kendi yönettikleri personele ilişkin amaçları olmalıdır. Ancak bu şekilde çekici bir iş ortamı yaratılarak örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilir.

²⁰ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1994) ,s.58

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİ

2.1. ÖNBÜRODA PERSONEL BULMA VE SEÇME

Büyük otel işletmelerinde genel olarak personel bulma ve seçme işlerini, personel bölümü; ilgili bölüm yöneticilerinin işbirliği ile yürütmektedir. Orta büyüklükte yada küçük işletmelerde ise aynı görevi otel müdürü ile önbüro yöneticisi, bölüm sorumlusunun istek ve bilgileri doğrultusunda yerine getirmektedir. Önbüro yöneticileri, başvuran adaylar arasında yapılan seçimden sorumludurlar.

Seçilen bireylerin kendilerine verilen işlerde başarılı olmaları seçim işlemlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla personel seçim işleminin amacı işi yapacak kişinin yetenek ve nitelikleriyle, işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır. Personel seçimi, bir grup başvuru içerisinde belli bir pozisyon için en uygun kişi yada kişilerin belirlenmesi sürecidir ²¹.

²¹ Zekai Öztürk, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", 1995, Cilt 2, s. 42-43

Personel seçim sistemi, eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin işletmeye kabulü ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsar.

İşin niteliklerine ve işletmeye uygun personelin seçilerek işletmeye kazandırılması işletmenin etkin ve verimli olmasında çok önemli yararlar sağlayabileceği gibi uygun personelin seçilmemesi işletme ve personel açısından çeşitli zararlara yol açabilecektir. Rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayıp, işletmeye uygun elemanlar seçememenin işletme ve birey açısından yol açacağı zararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

İŞLETME AÇISINDAN

- İş kazaları artar
- Fire ve israf artar
- İnsangücü devir hızı artar
- Zaman ve parasal kayıplar oluşur
- Maliyetler artar
- Hizmetiçi eğitim giderleri artar
- İşletmede çalışan diğer personelde olumsuz etkilenir
- İşletmenin iklimi bozulur
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

BİREY AÇISINDAN

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde bunalıma girer
- Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir.
- Morali düşer
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar
- İşe bağlılığı azalır
- Verimsizlik başgösterir.

2.2.1.1. Personel Bulma Süreci

Personel bulma ve seçme faaliyeti öncesinde işin özelliklerinin ve gerektirdiği koşulların belirlenmesi gerekmektedir. Personel sağlanacak iç ve dış

kaynaklar harekete geçirilmeli ve başvurular özendirilmelidir. Bunu sağlamak için yapılacak personel seçimi ön çalışmaları şunlardır;

- a. İş analizi
- b. Personel planlaması
- c. Personel kaynaklarının belirlenmesi

İŞ ANALİZİ : İş analizi, personel seçim sürecindeki temel aşamalardan birisidir. Gerek iş doyumunu ve verim sağlanması açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi ve iş kazası olasılıklarının azaltılması açısından işe uygun bireylerin seçilmesi için; işlerin özelliklerinin ve işi yapacak personelde bulunacak yetenek ve özelliklerin saptanması gerekir. İşin özellikleri,yapılacak iş analizleri ile, personelin özellikleri ise personel seçim yöntemleri ile saptanabilir. Ancak bu iki konuda yeterli ve sağlıklı bilgi edinildikten sonra, iş-birey, birey-iş uyumu sağlanabilir.

A.İş Tanımı : İş analizini izleyen ilk aşamadır. İş tanımında, işin personele yüklediği görevler kısaca belirtilir. Daha sonra işi başarmak için gerekli olan eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar, ilişkiler, işin bir üst yönetim kademesi, işin başarımı, işin gerçekleştirilecek zihinsel ve bedensel çaba ve iş ortamı koşullarının belirlenmesi gerekir. Yeterli iş tanımlarının olmaması, personelin üstleneceği sorumlulukları kavramasını güçleştirir.

B.İş Gerekleri : İş gereklerinde, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğu, personelden ne beklenildiği belirtilir. İş gerekleri; eğitim, deneyim,zihinsel ve fiziksel özellikler gibi personelin taşıması gereken nitelikleri içeren bir çalışmadır. İş gerekleri ile iş tanımları arasındaki en önemli fark, iş tanımının işin profili, iş gereklerinin ise personelin profili olmasıdır.

PERSONEL PLANLAMASI : Personel planlaması işletmenin mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için uygun yer ve zamanda uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bir faaliyettir.

PERSONEL KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ : İşe alma, bir işletmede doldurulacak pozisyonlara insanların ilgisini uyandırma ve bulma sürecidir.

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği yada çalışanların görevlerinden ayrıldığı durumlarda yeni personele gerek duyulur. Personel adaylarını bulmak için girişilen çalışmalar personel bulma sürecini oluşturur. Şekil.4'te bu sürece ilişkin şema verilmektedir.

Genellikle işletmeler personel bulunacak kaynakları önceden belirler. Hangi kaynaklardan yararlanılacağı, işletmenin personel politikasına, yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Bu süreçte yöneticilerin yeni personel için başvurdukları kaynaklar iki grupta incelenir²²:

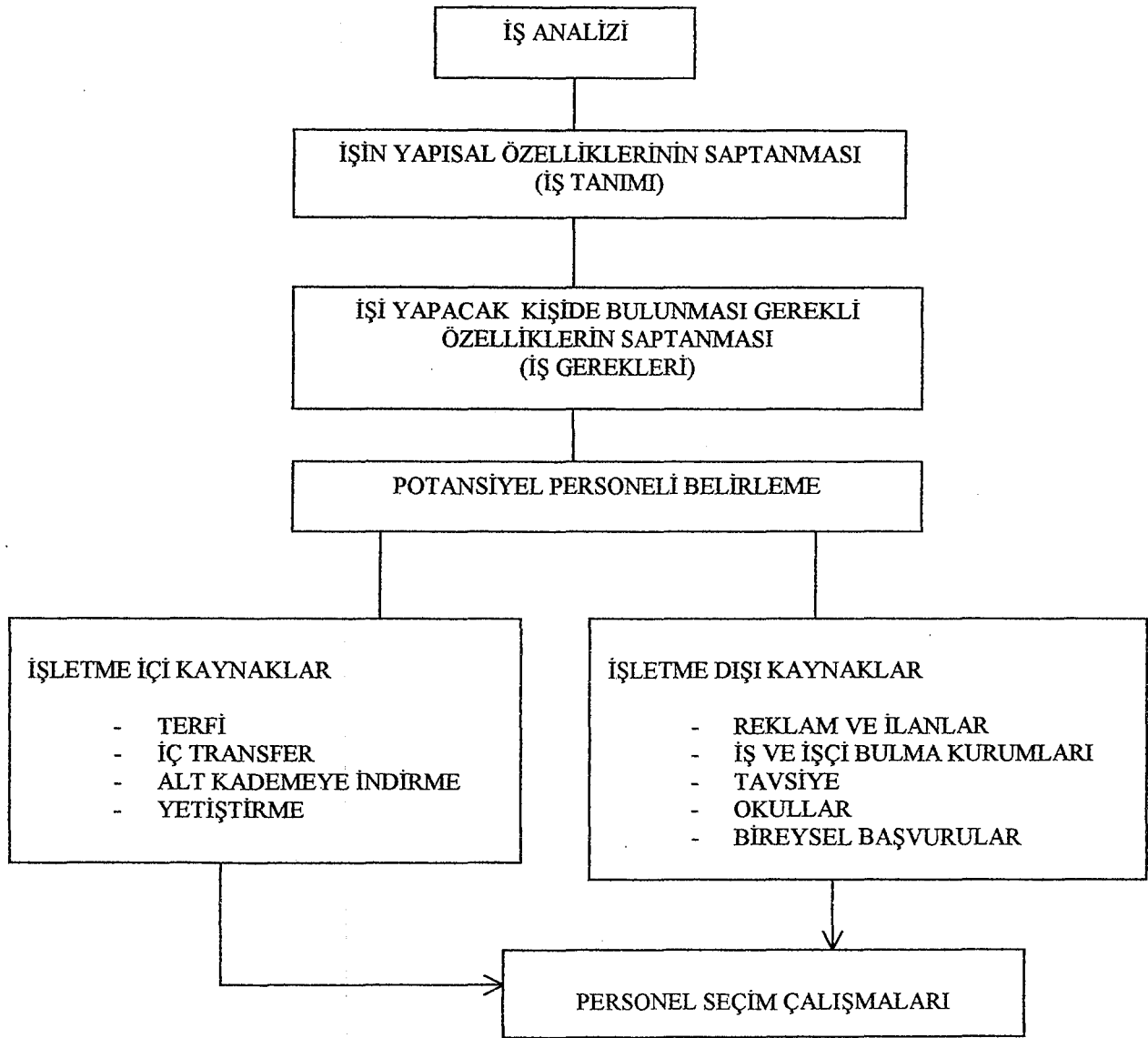
1. İç kaynaklar
2. Dış kaynaklar

İç Kaynaklar : Personel sağlanması söz konusu olduğunda ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Bu, gerekli personelin elde olanlardan seçilmesi demektir.

Otel işletmeleri, kendi içinde başarı değerlendirme formları ile terfi imkanı yaratarak personeline yükselme olanakları sağlamış olur . Özellikle orta ve

²² Yalçın, a.g.e.,s.65

Şekil.4: Personel Bulma Süreci



yüksek mevkilerin doldurulmasında işletme içi kaynaklarından yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Çünkü; personelin alıştığı çalışma sistemi içerisinde olması pek çok avantajlar sağlar ayrıca diğer çalışanlarında motivasyonunu güçlendirir.

Bu nedenle dış kaynaklara baş vurmadan önce, iç kaynak olanaklarının araştırılması ve ancak bu iç kaynaklardan yararlanılamadığında dış kaynaklara başvurulması yerinde olur.

Dış Kaynaklar : Dış kaynaklardan genellikle basit işler ve küçük mevkilere personel sağlanması için yararlanılır. İhtiyaç duyulan personelin bulunabilmesi şu kaynaklarla mümkün olabilir :

Reklam ve İlanlar: Otel işletmelerinin personel sağlamada en çok kullandığı yöntemdir. İşletme için masraflı olmasına rağmen geniş bir başvuru ve seçme olanağı vermesi nedeni ile tercih edilir.

İş ve İşçi Bulma Kurumları: Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumaları çeşitli nitelikli ve yetenekli personel arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumdur. Bu kurum daha çok alt basamaktaki personelin (belboy: kapıcı, vestiyer vb.) işe yerleştirilmesini amaçlar²³.

Tavsiye: İşletme içinden yada dışından bazı kişilerin tavsiyesine dayanarak personel bulunmasıdır. Birçok işletmeler bu önerilere uyarak gerekli elemanları toplamayı tercih ederler.

Okullar: Otel işletmeleri; üniversitelerin ilgili bölümlerinden, yüksek okullarla turizm liselerinden mezun olan genç elemanları işe alabilirler. Her ne

²³ Maviş, a.g.e., s.313

kadar bu elemanlar tecrübesiz olursa da, işletmeler bunların eğitim ve yetiştirilmesi ile ilgilenirler.

İşletmelere Yapılan Başvurular: Bunlar özendirilmemiş bir raslantı sonucu yapılan başvurulardır. Bir kısmı yazılı olarak, bir kısmı ise giriş kapısına sözlü olarak yapılır. İşletmeler bu kaynaktan yararlanabilir ve incelemeye alabilirler.

2.2.1.2. Personel Seçme Süreci

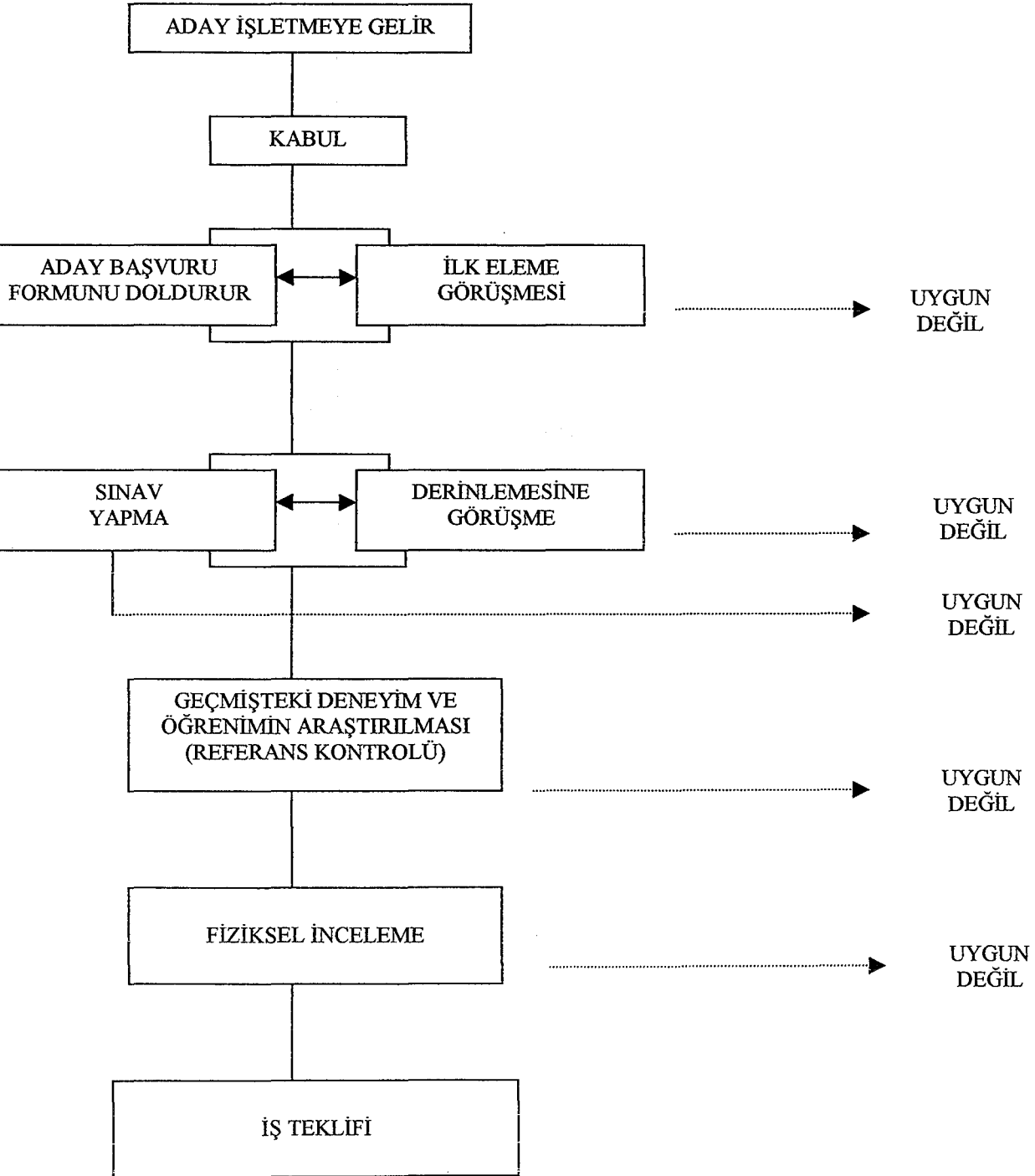
Personel seçimi, aranan pozisyonlar için işe başvuran adaylar arasında işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir. Şekil.5'te personel seçme sürecinin aşamaları belirtilmiştir. Ancak bazı işletmeler zamandan kazanmak ve maliyeti azaltmak için, bu basamaklardan birkaçını atlayabilmektedirler. Personel seçme süreci temel olarak dört aşamada incelenebilir :

İlk Görüşme ve Başvuru

İş için başvuran kişiler işletme içinde yada dışında olabilir. İşletme içinden başvuran kişiler başarı değerlendirme formlarına göre değerlendirilirler. Dışarıdan başvuran kişilerin seçiminde ise ilk yapılacak iş kısa görüşmelerdir. Bu görüşmelerin amacı istenilen ve aranılan niteliklere sahip olmayanları elemektir. İlk görüşmede konuşma, anlatım yeteneği ve görünüş anında değerlendirilir. Daha sonra uygun görünen kişilere birer başvuru formu doldurtulur. Formda adayın kişisel bilgileri, eğitimi, iş tecrübesi, çeşitli ilgi ve becerileri, referanslarına ilişkin bilgiler bulunur. Bu bilgiler seçim konusunda yönetimin sağlıklı karar vermesinde etkili olur. Bu bilgilerin istenmesinin nedeni ise adayın geçmişine ait davranış kalıplarının gelecekteki davranış kalıplarını yönlendirebileceği ölçütüdür²⁴.

²⁴ Yalçın, s.68

Şekil.5 : Personel Seçme Süreci



Bu form işletmeler tarafından, işe alınacak kişide ihtiyaçlara göre aranılan nitelikleri belirtecek biçimde düzenlenir.

Başvuru formundaki ve diğer eklerdeki bilgilerin değerlendirilmesiyle adayın başvurusuyla ya red edilir yada diğer seçim aşamalarından geçmesine karar verilir.

Önbüro personelinin seçim sürecinde ise öncelikle iş tanımları belirlenir. İş tanımları ile söz konusu iş pozisyonunu oluşturan tüm bilgiler listelenir. Önbüro görevlilerinin özellikleri belirtilirken, bu görevleri başarıyla yerine getirmek için gerekli olan kişisel ve mesleki özellikler açıklanır. Ayrıca diğer bölümlerle olan ilişkiler, sorumluluklar, çalışma koşulları, kullanılacak ekipman ve malzemeler ile işletmenin istekleri belirtilir.

Önbüroda başarı, ekip çalışmasına, mesleki eğitim ve deneyime bağlıdır. Özellikle üzerinde durulması gereken en önemli özellik ise olumlu insan ilişkileri kurabilmektir. Hem birlikte çalıştığı insanlara hem de müşterilere karşı nazik ve ılımlı davranışlar, sabırlı ve anlayışlı, duyarlı ve yaratıcı olabilmek önemlidir. Ayrıca gelişen teknolojiyi takip edebilme ve kullanabilme yeteneği de aranan özelliklerdir.

Bu özelliklere uygun adayların başvuru formları önbüro müdürü tarafından incelenerek, referansları kontrol edilir ve başvuruları değerlendirilir. Bu durumda red edilmeyen başvurular bir sonraki seçim aşamasına kabul edilirler.

Seçim Sınavı

İşletmelerin çoğu bu aşamada adayları seçim sınavına tabii tutmaktadır. Seçimde yer alan adayların bilgilerini, bazı zihinsel ve bedensel özelliklerini incelemeye dönük olarak yapılacak seçim sınavının kapsamının sınırlayıcısı, ölçülecek özelliğin kendisidir. Kişinin yapacağı işe ilişkin, işin etkinliğini

doğrudan belirleyecek kültürel bilgilerin yer aldığı seçim sınavının taşınması gereken genel özellikler şunlardır ²⁵:

- Sınav işe ve işletmeye gerekli bilgileri ölçmelidir.
- Sorular açık olmalıdır.
- Sınav süresi ve ortamı adaylar arası fark yaratmamalıdır.
- Sınav geçici ve kısa sürede elde edilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir.

Kişilerin genellikle belirli bir işe ne kadar kolaylıkla girebileceğini ve o işten başarılı olup olmayacağını analizinde yardımcı olan başarı sınavlarının yanısıra kişilerin gelecekteki gelişmesini yani potansiyelini ölçmek için yetenek sınavları, motivasyonunu ölçmek içinde kişilik, ilgi ve davranış sınavları uygulanmaktadır.

İşe Alma Görüşmesi (Mülakat)

Görüşme subjektif (öznel) olmasına karşın en çok kullanılan personel seçme yöntemidir. Seçim çalışmasında görüşmeyi yürüten önbüro yöneticisi planlı yada plansız görüşme tekniklerinden birisini seçebilir. Planlı görüşmede özel bir mülakat formu ve bu formda yer alan bir dizi soru vardır. Sorular belirlenmiştir ve mülakatçı, adaydan sorduğu sorulara doğrudan cevap ister. Plansız veya genel mülakat yönteminde ise, adayın konuşmasına olanak veren bir dizi açık soru yer alır. Her iki türlü görüşmede görüşmeyi yapan kişi, saptayacağı sonuca göre alacağı cevaplarla adayı yönlendirir ²⁶.

Genellikle görüşmeler için önceden hazırlık yapılması, bunların planlanması ve programlanması gerekir.

²⁵ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* (İstanbul: 1991), s.52-55

²⁶ Yalçın, s.75

Görüşme yapmanın temel ilkeleri şunlardır:

1. Görüşmenin hedeflerinin belirlenmesi:

Özellikle işe alma, seçme görüşmeleri sırasında hangi konulara ilişkin bilgilerin toplanacağı kararlaştırılmalıdır. Başvuru formunda sorulan sorular burada olanaklar ölçüsünde tekrar edilmemelidir.

Genellikle işe alma görüşmesinde kişilik, davranış, anlatım biçimi, ilerleme ve yükselme olanakları gibi objektif olmayan faktörlerin değerlendirilmesine çalışılır. Objektif (nesnel) olmadığı için görüşmeyi yürüten kişinin yapacağı değerlendirmeler her zaman sağlıklı olmayabilir.

2. Görüşmede kullanılacak yöntemin belirlenmesi:

Bu aşamada kullanılacak yöntemin planlı mı, yoksa plansız mı olacağı belirlenir. Görüşme sırasında not mu alınacak, yoksa daha sonra belleğe mi başvurulacaktır karar verilir.

3. Görüşmeyi yapacak kişi görüşeceği aday hakkında önceden bilgi sahibi olmalıdır.

İşe alma görüşmesinde, görüşmeyi yapacak önbüro yöneticisi adayın başvuru formunu önceden incelemeli ve gerekli bilgiyi edinmelidir.

Görüşmede aday olanaklar ölçüsünde uzun konuşmaya özendirilir. Bunun sağlanması için adayın kalabalık bir odaya değil kimsenin bulunmadığı, konuşmalarının telefon vb. ile kesilmeyeceği bir odaya alınması gerekir.

Aday sakın bir odaya alınıp, rahat bir koltuğa oturduğu zaman daha kolaylıkla konuşur. Bu bedensel rahatlık sağlandıktan sonra adayın zihinsel rahatlığını da sağlamak gerekir. Hemen sorulara başlamamalı, havadan sudan söz edilerek adayın heyecanı dağıtılmalıdır. Bunlar sağlandıktan sonra görüşmeye geçilir.

Görüşme evresinin yönetiminde şunlara önem verilmelidir:

a. Görüşmeci adaylara karşı sevgi ve hürmet gösterilmelidir:

Bu ilke görüşmede çok önemlidir. Bu bir kuraldan çok görüşmenin ana felsefesidir. Görüşmecinin adaya karşı sempati duyması, onu hemen söz konusu işe uygun görmesi demek değildir. Aday ile ilgilenen yakınlık gösteren, onunla uzun uzun konuşan görüşmeci, aday hakkında bir çok bilgiler elde eder.

b. Sorular adayları konuşmaya özendirerek biçimde sorulmalıdır:

"Evet" yada "Hayır" ile yanıt verilecek sorulardan kaçınılmalıdır. Adayın olduğunca uzun konuşması sağlanmalıdır.

Plansız görüşmelerde adaylara hemen hemen hiç soru sorulmaz, kendileri konuşmaya özendirilir. Bütün amaç adayın rahatça konuşmasını ve onun gerçek kişiliğini ortaya koymasını sağlamaktır.

Adayın konuşması görüşmeci tarafından dikkatle incelenir. Görüşme son bulduğunda, sonucu olumlu olan adaya işe almanın diğer evrelerinden geçeceği bildirilir.

Görüşme sonucu, kabul edilmeyen adaya durumu çeşitli biçimlerde bildirilir. Kendisine işletme tarafından aranacağı söylenir mektup yazılır yada yüzüne söylenir. Kabul edilmeyiş nedeni, yaş, öğrenim durumu, tecrübe noksanlığı gibi objektif (nesnel) özelliklere dayanırsa bunun açıklanması nispeten kolaydır, aksi halde çok zor olur.

Gerçekçi bir açıdan bakıldığında günümüzde özellikle yönetim kademelerine yeni personelin seçilmesi bir işletmenin en önemli ve zor işlerindedir. Her önbüro yöneticisinin amacı en iyi personeli bulmaktır. Bir çok işletmede yetersiz personel politikası ve uygun olmayan seçim çalışması sonucu istenen düzeyde personele sahip olunamadığı, böyle bir sonucunda işletmenin kaybına yol açtığı uzun zamandan beri bilinmektedir. Görüşme, otel işletmelerinde tek seçim aracı olduğuna göre bu konuda yapılacak hataları yok

etmek veya en alt düzeye indirici önlemler almak gerekir, görüşme hatalarını yok etmek için öncelikle yukarıda belirtilen görüşme ilkelerini yerine getirmek ve aşağıda belirtilen hatalardan kaçınmak yararlı olacaktır ²⁷.

1.Görüşmede sıkça görülen hataların başında tanidik hatası gelir. Görüşmeci adayı az da olsa tanıyorsa bazen adayın diğer özelliklerini de bu tanıdığı yönlerine göre değerlemek durumunda kalmaktadır. Bu hata bazen adayın aleyhine işlerken, zaman zaman avantajlı hale getirildiği de görülür.

2.Sık görülen görüşme hatalarından biriside adaydan sorulara doğrudan ve kısa cevap isteme eğilimidir. Bu tür davranışta, bir yandan adayı stres altında tutarken, diğer yandan tanınma derecesini sınırlar.

3.Görüşmede bir hatada görüşmecilerin değerlemeyi kendi bireysel eğilimlerine göre yapmalarıdır. Bazı görüşmeciler adaylarda kendi eğilimlerini ararlar ve buldukları ölçüde mutlu olurlar. Böyle bir yaklaşım seçimde hataya yol açar. Görüşmeyi yapan kişinin bilgi ve tecrübesi vardır, işletmede ve iş hayatında elde ettiği temel davranışlar vardır. Seçim sırasında bunları adaylar da aramak yanılığa yol açabilir. Örneğin, görüşmeci bazı işleri sadece kadın veya erkek işi olarak görüyorsa, diğer cinsle ve mülakatta adaya karşı ilgisiz kalabilir.

4.Görüşmenin genel gidişine görüşmecinin aşırı şekildeki hakimiyeti de bazen hata doğurur. Bazen görüşmeci görüşmeye tam hakim olur ve adayların görüşlerini aktarmalarını sınırlar. Benzer şekilde adaya göre görüşmecinin sahip olduğu üst düzeydeki özellikleri, kariyeri, sosyal yapısı, adayın görüş belirtmesini zorlaştırabilir.

5.Görüşmecinin değer yargısı ve özel inanç sisteminin aşırı etkisi altında kalması da bir başka hata kaynağıdır. Bazen yetiştirme tarzı veya kendine özgü

²⁷ Erdopğan, a.g.e.,s.77-78

deneyimleri nedeniyle görüşmeci özel bir grup veya özel inançlara karşı olabilir. Bu durum görüşmecinin adayı yanlış değerlemesine neden olabilir.

Görüşme bittikten sonra bunun hemen görüşmeci tarafından değerlendirilmesi yapılır. Sonuç adayların kendilerine bildirildikten sonra, kabul edilen adaylar objektif son bir değerlendirmeden geçirilerek seçim süreci tamamlanır.

Seçim Sonuçlandırılması

Bu son aşamada başvuruların sayısı, seçme sonucu oldukça azalmış ve kimlerin işe alınacağı hemen hemen belli olmuştur. Bu durumda sağlık kontrolü yapılır. Bu kontroller çok masraflı olduğu için, işletmeler son aşamada yapılmasını tercih ederler.

Sağlık kontrolü işleminden sonra, işletmenin örgüt yapısına ve işlerin gereklerine uygun biçimde düzenlenen personel seçimi işlemleri iki yöntemle sonuçlandırılmaktadır²⁸ :

a. Basit Yöntem:

Başvuru formlarında uygun nitelikler taşıdıkları umulan adaylar belirlenerek, sınavda yüksek puan alanlar saptanır. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilerek, puanlara dönüştürülür, sıralaması yapılır. Adayın verdiği bilgilerin doğruluğu araştırılır ve buna göre seçim kararı verilir.

b. Karşılaştırmalı Yöntem:

Bu yöntemde, adayların başvuru formundaki özellikleri, aynı işi başarılı biçimde yapan personelin özellikleri ile karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçları ile karşılaştırılır.

²⁸ Aldemir ve diğerleri, s.108-109

İşe alma görüşmesine çağrılan adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim adayın başvuru formundaki özellikleri ve sınav sonuçları ile birlikte karşılaştırılır. Adayın, daha önce çalıştığı yerdeki davranışları ve iş disiplini öğrenilir, değerlendirilir.

Önbüro yöneticileri başvuru formlarında belirtilen referanslarını adayların kendilerini doğru olarak tanıtip tanıtmadıklarını doğrulamak için kontrol etmelidirler. Referans mektubunu veren kişilerle ne kadar yakın ilişki kurulursa o kadar doğru ve değerli bilgi elde edilebilir.

Başvuran her adayın zayıf ve güçlü yönleri vardır. Başvuru formundaki bilgiler ve görüşmenin sonuçları adayın herhangi bir eksikliğinin söz konusu pozisyona ilişkin şansının çok fazla azaltmamasını garantilemeye yardım eder. Bu aşamalarda en yüksek puanı alan aday büyük olasılıkla söz konusu iş için en iyi eleman olacaktır. Önbüro yöneticileri bu değerlendirmeyi yaparak işe alma işlemini bitirmelidirler. Eğer başvuruların özelliklerine uygun başka pozisyonlar varsa onları bu işlere teşvik etmelidirler²⁹.

2.2.2. ÖNBÜRO PERSONELİNİN ORYANTASYON (UYUM) SÜRECİ

Oryantasyon süreci, seçim sürecinden sonra işe başlayan personelin yeni görevlerine, yöneticilerine ve diğer iş gruplarına alıştırılması sürecidir.

Oryantasyon süreci personelin işe başladığı ilk günden itibaren başlatılmalıdır. Çünkü ilk gün genellikle bir takım endişelerle dolu olur. Yeni personel bilmediği bir çevrede kendini yabancı gibi hisseder.

Oryantasyon iki ayrı seviyede yürütülmelidir. Genel seviye ve bölüm veya iş seviyesi. Birinci seviyede ilgili bütün konular tüm personele bildirilir; ikincisinde ise yeni personele, özgün bölümü ve işleri hakkında gerekli açıklamalar yapılır.

²⁹ Kozak, s. 148-149

Her işletmede tüm personeli etkileyen işletme kural ve politikaları vardır. Oryantasyon süreci ile personelin bilmeden bir kuralı bozması veya bir hatası yüzünden şaşırması önlenmiş olur.

Önbüro yöneticileri, önbüro personelinin yönlendirilmesine ilişkin tüm sorumluluğu almalıdırlar. İyi planlanan bir süreçle personelin yeni işe uyumu olabildiğince sorunsuz olarak gerçekleştirebilirler. İyi planlanmış bir oryantasyon süreci, en azından aşağıdaki konulara ilişkin bilgilendirmeyi içermelidir³⁰ :

1. Otel İşletmesi : Tarihçesi, şimdiki durumu, faaliyet alanı, yöneticilerin isimleri, gelişme planları, pazarlamanın önemi ve şirket politikaları.

2. İş Faaliyetleri: Ücretler, zaman göstergesi işlemleri, sigorta ödemeleri, personel indirimleri, tatiller, ücretli izinler, personele ait kilitli dolaplar ve üniformalar.

3. Konukseverlik: İtinalı hizmet, müşteri tipleri, çalışma saatleri, satış çabaları, halka açık yerler, yemek listeleri, otel tanıtım turları.

4. Sosyal Konum: Yeni personelin yapacağı, işlerin önbüro organizasyonu içinde nasıl yer alacağı, performans standartları, personelden beklenenler.

5. Çalışma Koşulları: Uygulanabilir eğitim programları, eğitim malzemeleri ve kitapçıklar, iş verimliliği kriterleri, deneme süresi, çalışma programları, dinlenme ve yemek araları, fazla mesai, sağlık ve güvenlik koşulları, sosyal faaliyetler.

6. Çalışma Grubu: Grupta çalışanlara yeni personelin tanıştırılması grup içindeki konumunun ve sorumlulukların açıklanması, işletme hiyerarşisinde kime rapor edileceğinin bildirilmesi.

³⁰ Lewis C. Forrest, **Training for The Hospitality Industry** (Michigan : The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1990) s. 64-67

7. Kurallar ve Koşullar: Sigara içme, giriş ve çıkış, disiplin kuralları, park etme vb.

8. Güvenlik Koşulları: Yangın söndürme aletlerinin yerleri ve kullanılması. Boşaltma süreçleri, emniyet komitelerinin rolleri vb.

Bu bilgilerin çoğu her işletmenin el kitabında yer almalıdır. Yeni personelin ilk günü, sigorta, vergi ve diğer formların doldurulmasına ayrılmalıdır. Kilitli dolap ve üniforma verilecekse bunların hepsi ilk günden hazır edilmelidir. Düzenlenen otel tanıtım turları süresince otel müdürleri yeni personele çalışma arkadaşlarını tanıştırır, temizlik standartları, misafirlerin hoş konforlu ağırlanma şekilleri, sağlık ve güvenlik malzemeleri hakkında bilgiler verir.

Oryantasyon süreci tamamlandığında, bu süreci yöneten kişi ve yeni personel oryantasyon kontrol listesini tamamlamalıdır. Tablo.12' de kontrol listesinin kapsadığı alanlar gösterilmiştir.

İyi planlanmış ve organize edilmiş bir oryantasyon süreci yeni personele yeni işinde iyi bir başlangıç sağlar. Yönetimin kendilerine önem verdiği hissini verir. Eğer bu tutum eğitimde ve iş verimliliği değerlendirilmesinde de yürütülürse, personelin olumlu ve üretken tutumu gelişecektir.

Oryantasyon profesyonelce idare edildiği zaman yeni personel için sağlam temel hazırlayan, bireysel bir eğitim olacaktır. Yeni personel bu eğitimi uygulamaya yansıtılabildiği sürece başarılı olur. Bu da ancak iyi bir iletişim ve personele bu fırsatların verilmesi ile mümkün olabilir.

Tablo 12 . Oryantasyon Süreci Kontrol Listesi Örneği

ORYANTASYON SÜRECİ KONTROL LİSTESİ

- Yeni personele hoşgeldin
- İşletmenin tarihçesi
- Tüm personelden beklenenler
- Personelin işletmeden ne beklediği
- Müşteri ilişkilerinde işletmenin felsefesi
- İşletmenin yönetsel yapısı
- İşletmenin organizasyon yapısı
- Ödeme ve zamanlama süreçleri
- Minnettarlık ve bahşış bildirimleri
- Çalışma zaman cetveli, aralar ve yemek süreleri
- Çıkışlarda yemek ve personel indirimleri
- Üniformalar ve giyim şekli
- Kilitli dolaplar ve personele ait odalar
- Deneme süresi, iş verimi değerlendirmesi
- Gelişen disiplin
- İşe son verme dayanakları
- Yer değişimi ve iş artırımı
- İstenmeyerek yapılan hatalar ve zararlar
- Temizlik ve hijyen
- Güvenlik ve koruma süreçleri
- Kayıp önleme ve risk yönetimi
- Tatiller, dinlenceler ve hastalık izinleri
- İzinli ve özel ayrılışlar
- Personelin sigorta yararları
- Hizmet içi eğitim masrafları yararları
- Ayın personeli
- Personelin birbiriyle olan ilişkileri, özel ilişkileri
- Personel işleri süreci
- Eğitim, liderlik ve değerlendirme
- Başlangıç sınavı

Yukarıdaki benimle ilgili tüm konuları tam olarak anlamam için soru sorulmasına teşvik edilmiştir. Her birini ana tema olarak anladığımı zannederim. Bu yönlendirmedeki personel kurallarına ve tüm politikalara uyacağımı onaylarım.

İMZA -----

TARİH-----

YÖNETEN -----

2.2.3. ÖNBÜRO PERSONELİNİN EĞİTİM SÜRECİ

İşletmelerin devam ve karlılığını sürekli kılmaları, personelin etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Günümüzde hızlı teknolojik gelişmelerin insan ilişkilerine olan etkisi göz önüne alındığında işletmedeki personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekebilir. Bu işlev ise eğitim süreci ile mümkün olur. İşe yeni alınmış çalışan personelin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli biçimde çalıştırılmasında önemli bir rol oynar.

Otel işletmelerinde eğitim çalışmaları, bu işletmeler için oldukça masraflıdır. Fakat eğitim almayan personelin işletmeye vereceği zararlar ve hatalarından doğacak sonuçlar düşünüldüğünde bu masrafların ne kadar da gerekli olduğunu ortaya çıkarır.

Eğitim işlevinin hem işletme hem de personel açısından sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz ³¹:

İŞLETME AÇISINDAN YARARLARI

1. Üretilen hizmetin kalitesi artar
2. Üretimde verimlilik artışı sağlanır
3. İşletmenin kendisini yenilemesi kolaylaşır
4. İş metotlarının geliştirilmesi kolay olur
5. Yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur
6. İş güvenliği sağlanır
7. Amortisman, bakım ve onarım giderleri azalır
8. İşletme hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır

³¹ Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, 1981), s.15

9. İşletme içi iletişim ve ilişkilerin sağlanması kolaylaşır
10. Üst kademe veya alanlara personel hazırlanır
11. Personel arası anlaşmazlıklar ve disiplin sorunları azalır
12. Personelin işinden ve başkalarından şikayeti azalır
13. Personel devir hızında azalma olur
14. Kontrol yükü hafifler

PERSONEL AÇISINDAN YARARLARI

1. Personelin işinde güven duygusu gelişir
2. Morali yükselir, huzurlu çalışma sağlanır
3. Hizmet içinde işletmede yükselme olasılığı artar
4. Personelin işinde memnuniyetsizliği azalır
5. İşyerinde insan ilişkilerinde gelişme olur
6. İş arkadaşları arasında iletişim daha kolaylaşır
7. Başka işleri de yapabilir yeterlik kazanır
8. Geleceğe daha güven ve ümitle bakılır
9. İşletme içinde ve dışında saygınlık kazanılır
10. Öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlanır
11. İşinde sınama yanılma süresi kısalmır
12. Personel işinde isteklenir ve güdülenir
13. Rahat ve emin iş yapma olanağı sağlanır
14. İş kazalarının nedenlerini bilir, kendisini koruyabilir

Önbüro yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından birisi de bölüm elemanlarının tam bir eğitim almalarını sağlamaktır. Bu, önbüro yöneticisinin bir eğitimcinin sorumluluklarını üstlenmesi anlamına gelmez. Asıl eğitim uygulama işleri, danışmanlara yada yetişmiş elemanlara bırakılabilir. Ancak,

önbüro yöneticileri sürmekte olan eğitim ve uygulama programlarından sorumlu olmalıdır.

EĞİTİMCİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

1. Öğretme (Ders Verme) İsteği : İyi bir eğitici, bilgilerini ve deneyimlerini başkalarına aktarma isteği duyan kişidir. Bu kişilerin seçiminde, geçmiş tecrübelerinin incelenmesi işletme için önem taşır.

2. İş Bilgisi : Eğitimci, eğitim vereceği tüm önbüro personelinin görev ve sorumluluklarını bilmek zorundadır. Ancak bu şekilde personelin performans standartları üzerinde etkili olabilir.

3. Anlatma Yeteneği : Bazı kişilerin bilgi ve tecrübeleri ne kadar iyi olursa olsun, bunları karşılarındaki kişilere aktarmaları zor olabilir. Ayrıca çok hızlı veya çok yavaş anlatıma sahip olmak, eğitimcinin etkili olmasını güçleştirir.

4. Sabırlı Olmak: Eğitime katılan personel, başarılı olduğunda, bunun eğitimci tarafından taktir edilmesini, kendisiyle yakından ilgilenmesini, hataları karşısında hoşgörülü ve sabırlı olmasını bekler. Bu nedenle, eğitimci yavaş öğrenen personele karşı çok çabuk sinirlenmemeli ve sabır göstermelidir.

5. Espriyi Olmak: Espri yeteneğine sahip bir eğitimci, personelle daha iyi ve samimi ve bir iletişim kurabilir. Bu durum personelin kendisini daha rahat hissetmesini, anlayamadığı konuları tekrar sorabilme cesaretini dolayısıyla motivasyonun artmasını sağlar.

Sonuç olarak, eğitim programının başarılı olması, eğitimcinin kişisel özelliklerine de bağlı olmaktadır.

Önbüro personelinin eğitim süreci performans standartlarının oluşturulması ile başlar.

2.2.3.1. Performans Standartları

Tüm önbüro personelinin değerlendirilmesinde etkili bir sistem olan iş tanımları ve açıklamaları, verimli eğitim ve uygulama programları oluşturmada temel araçlardır. Bir pozisyondaki elemanın yerine getirmesi gereken işlerin listesi hazırlanarak o pozisyona ilişkin iş programı ortaya çıkarılır. Program, ilgili pozisyondaki her bir iş aşamalarının açıklamalarına ait detayları kapsamlı ve o personelin tüm sorumluluğunu ortaya koymalıdır.

Tablo.13' de önbüronun resepsiyon bölümünde bir öğleden sonra çalışma periyodundaki iş programına örnek verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi işler, günlük sorumlulukların mantıksal aşamalarına göre programlanmaktadır³².

Tablo 13. Örnek İş Programı

Tarih .../.../...

POZİSYON : Resepsiyon

İŞLER : Personelin Yapması Gereken İşler

1. Personel için ayrılan alanda PARK ET
2. Üniformanı eksiksiz olarak GIYİN
3. İşe başlayarak GİRİŞ YAP
4. Vardiya şefi ile iyi İLETİŞİM içinde ol
5. Kasanı SAY
6. Müşterileri SELAMLA
7. Müşteri ihtiyaçlarını BELİRLE
8. Müşterilerin GİRİŞ ÇIKIŞINI yap
9. Müşteri hesap hesaplarını İNCELE

³² Kasavana ve Steadman, a.g.e., s.247

- 10.Oda değişikliklerini KOORDİNE ET
- 11.Emanet kasalarını KONTRO ET
- 12.Müşterileri yönlendirici talimatlar SAĞLA
- 13.Müşterilere gelen mesaj ve paketlerle İLGİLEN
- 14.Telefonlara YANIT VER
- 15.Müşterilerin ÇIKIŞ İŞLEMLERİNİ yap
- 16.Müşterilerin gönderilecekleri postaları TOPLA
- 17.Güvenlik personeli ile İLETİŞİM içinde ol
- 18.Kat hizmetleri personeli ile İLETİŞİM ol
- 19.Oda anahtarlarının SORUMLULUĞUNU al
- 20.Vardiya raporlarını bilgisayara AKTAR
- 21.Günlük işleri DENGELE
- 22.Notlarını KAYDET
- 23.Kasasını SAY
- 24.İşini bitirerek ÇIKIŞ YAP.

İş tanımlamalarında programdaki her bir işin nasıl yerine getirileceği belirlenir. Ancak bu tanımlamaların formatı her işletmenin istek ve ihtiyaçlarına göre değişebilir. Tablo .14'de sadece yeni işe başlayan önbüro personeline bir eğitim ve uygulama rehberi olarak değil aynı zamanda bir öğleden sonra çalışmasında tüm önbüro personelinin performansını değerlendirmede bir araç olarak kullanılabilecek örnek iş tanımlaması verilmektedir³³

³³ Kasavana ve Steadman, s.248

Tablo .14 :Performans standardı olarak iş tanımlaması

İŞ	PERFORMANS STANDARTI	DİĞER BİLGİLER	1. AY		2. AY	
			E	H	E	H
Müşteri Girişi (CHECK/IN)	A. Hoş bir TEBESSÜM göster	Müşteri tüm gün çalışmış ya da seyahat etmiş olabilir. Müşteriye memnuniyetle karşılanıp, zorlukla karşılaşmayacağı hissini vererek o yorgunluğu hafiflet.				
	B. Rezervasyonun ADINI BELİRT	Rezervasyon müşterinin, bir şirketin yada rezervasyon yaptıran kişinin adına yapılmış olabilir. Sırasıyla bu isimleri kontrol ederek rezervasyonu belirle.				
	C. Konaklama belgesini GÜVENCEYE AL	Bu formdaki bilgiler müşteri tanımlamada önemlidir. Müşterinin yerleştirilmesinde , hesabının çıkarılmasında, kayıp ya da bulunan eşyalarını kendisine göndermede paket ve posta mesajlarını iletmede kullanılabilir.				

	D. Kredi bilgisini GÜVENCEYE AL	Şirket politikası doğrultusunda müşteriden kimlik kartı alınır. Pasaport ya da sürücü belgesi kabul edilebilir. Buradan hareketle kredi kartı kontrol edilir ve gerekirse ön ödeme istenir.				
	E. ODA BELİRLE	Oda, mümkün olduğunca müşterinin istekleri dikkate alınarak tahsis edilmelidir.				
	F. Üniformalı personeli YÖNLENDİR	Müşteri üniformalı personele tanıtılır. Bu görevliye müşteriye odasına götürerek, bagajların taşınması ve odasının tanıtılmasına ilişkin yönlendirici bilgiler verilir.				

Tablo .14’de dört kolon bulunmaktadır. Birinci kolon; tablo 13’ de sunulan işleri göstermektedir. İkinci kolon; her bir işin özel, gözlemlenebilir ve ölçülebilir aşamalarını tanımlamaktadır. Bu aşamaların her biri ayrı performans standardını oluşturmaktadır. Üçüncü kolon; diğer ilave bilgileri içermektedir. Bu bilgiler, her iş aşamasının neden performans standartlarına göre yerine getirildiğini açıklar. Aynı zamanda işin işletme standartlarına göre yapılmasına yardımcı olur. Dördüncü kolon; bir veya bir kaç aylık performans değerlendirilmesinde bir kontrol listesi olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirilmesi, personelin güçlü ve zayıf taraflarını ortaya çıkarır. Zayıf yanlar, özel bir eğitim ve uygulamaya gerek olduğunu gösterir.

Personel için kendi iş performanslarının ölçümünde kullanılacak standartları bilmek önemlidir. Bu nedenle işlerin tanımlamalarını yapmak ve

standartları belgeli hale getirmek gerekmektedir. İş tanımlamaları hazırlanırken kullanılan tüm standartlar gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmalıdır. Aylık performans değerlendirilmesini yöneten önbüro müdürleri, "evet veya hayır" kolonlarını kolayca kontrol edebilmelidir. "Evet", personelin işi doğru yaptığı, "Hayır" ise performans standardının personel tarafından karşılanmadığı anlamına gelir. Bu iş tanımlamaları, performans standartları gözlemlenemediği yada ölçülemediği durumda tamamen anlamsızlaşır. Örneğin "MUTLU OL" gibi bir performans standardı, önbüro personelinin değerlendirilmesinde kullanılırsa yararsızdır. Bir yönetici bir personelin mutlu görüldüğünü düşünürken diğeri farklı düşünebilir. Ancak, bir performans standardı bir personelin gülümsemesi gerektiğini ifade edebilir. Çünkü gülümseme, gözlemlenebilir bir davranıştır. Bir personel, kimin gözlemlendiğine bağlı olmaksızın ya gülümsüyordur, ya da gülümsemediğidir.

2.2.3.2. Performans Standartlarının Geliştirilmesi

Önbüro yöneticisi ile birkaç deneyimli önbüro personeli önbüro işlerinin açıklamalarını yazarlar. En iyi iş açıklaması, işi yapanlar tarafından yazılan olduğu için bunun sorumluluğu belli bir ekibe verilmektedir. Ekip iki yada üç temel iş için standartları oluşturduktan sonra, önbürodaki diğer işlere ait açıklamaların yazımı önbüronun diğer elemanlarına dağıtılabilir. İki hafta içinde önbüro yöneticisine teslim edilen iş tanımlamaları toplanarak tek bir formatta yazılır. Önbüro yöneticisi son bir kez grup iş açıklamalarını dikkatlice analiz eder ve prosedürleri basite indirger. Böylece tamamlanan performans standartları, önbüro personelinin eğitiminde kullanılır.

2.2.3.3. Standartlara Göre Eğitim

Performans standartlarının oluşturduğu iş tanımlamaları, yeni personelin eğitilmesinde ve eski personelin yeniden eğitilmesinde kullanılabilir. Kapsamlı bir eğitim-uygulama planı, yeni personelin dolduracağı pozisyonların iş tanımlamaları geliştirilerek hazırlanan, ders programlarına göre düzenlenebilir.

Hem yeni hem de eski personelin eğitiminde beş aşamalı bir yöntem kullanılmaktadır³⁴.

1. Eğitime Hazırlık
2. Eğitimin Yönetimi
3. Deneme Performansının İzlenmesi
4. Rol Değişimi
5. Takip

Bu eğitim yönetimi, hemen hemen her önbüro faaliyetinin ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde düzenlenebilir. Bu yöntem tek tek bireylerin ve grupların eğitim programlarında kullanılabilir.

Eğitime Hazırlık

Bazı müdürler personelde bulunması istenen özellikleri bildikleri için bunları hiçbir hazırlık olmaksızın diğerlerine öğreteceklerini düşünürler. Oysa, önemli detayları unutmak kolaydır. Eğitimcilerin, eğitimi yönetirken rehberlik edebilmek için yazılı bir formata gereksinimleri vardır. Aşağıda bir eğitimcinin hazırlık aşamaları verilmektedir.

Eğitim Amaçlarının Yazılması: Eğitilen personeline eğitim sonunda gösterilmesi beklenen işlerin açıklanmasıdır. Bu işler, iş tanımlamalarının birinci kolonunda sıralanmalıdır. Eğitim amaçları açıkça belirtildiğinde iş verimliliğini oluşturan standartlara %100 uyulabilir.

³⁴ Kasavana ve Steadman, s. 221-223

Ders Planlarının Geliştirilmesi: Personelin öğrenmesi beklenen işleri göstermek için aşama aşama ders planları yazılır. İş tanımlamalarının ikinci kolonunda gösterilen performans standartlarından ders planlarını belirlemek daha kolaydır.

Eğitim Yöntemine Karar Verilmesi : Eğitim planlanırken, belirlenen amaçları karşılayacak en uygun öğretme yöntemi tespit edilir. Tablo .15'te yaygın grup eğitim yöntemleri verilmektedir.

Bir Zaman Tablosunun Hazırlanması : Bir eğitim cetveli hazırlanır. Eğitimin ne kadar süreceğine ve ilgi dağılımından ne kadar yönetilebileceğine karar verilir.

Eğitim Yerinin Seçimi : İşle ilgili eğitimde, işin yapıldığı yerler eğitim mekanı olarak seçilmelidir. Eğitimin günlük işlerle bölünmeyecek bir zamanda yapılması esastır. Eğitim sırasında personel gösterilen işi rahatça izleyebilmelidir. Aynı zamanda personel gösterileni gerçek iş konumundan da izleyebilmelidir. Eğer personel eğitimcinin karşısındaki masadan olayı izliyorsa, gösterilenleri gerçekte olması gerekenin tam tersi yönde takip ediyor olacaktır. Bu, çok önemsiz bir konu gibi görünebilir. Ancak, personelin öğrenmesinde zorluk çıkarabilecek bir konudur.

Eğitim Malzeme ve Ekipmanlarının Toplanması: İş programları ve iş tanımlamaları en önemli malzemelerdir. İş tanımlamalarında bir iş öğretilirken gerekli malzemelerde belirlenmelidir.

Gerçek Çalışma Mekanının Eğitim Mekanı Olarak Düzenlenmesi: Uygulamanın nasıl yapıldığını en iyi biçimde göstererek öğretmek için, gerçek çalışma mekanı eğitim mekanı olarak düzenlenmelidir.

Tablo.15: Grup Eğitim Yöntemleri

a. Grup Eğitimi Yapılacak Durumlar			
<ul style="list-style-type: none"> • Birkaç personel aynı konuda eğitime ihtiyaç duyduğunda • Herhangi bir konu, geniş bilginin birkaç veya daha çok sayıda personele aktarılması gerektiğinde • Bireysel eğitim yöntemlerinin pratik olmadığı durumlarda 			
b. Yaygın Grup Eğitim Yöntemleri			
Yöntem	Prosedürlerin Gözden Geçirilmesi	Avantajlar	Dezavantajlar
1. Ders Verme (Anlatım)	En az etkili yöntem. Tüm konuşmayı bir kişi yapar ders çoğaltılıp dağıtılabilir. Görsel malzemeler kullanılabilir. Soru yanıt yöntemine başvurulabilir.	Eğitcinin hazırlık süresi diğer yöntemlerden daha azdır. Detayların önemsiz olduğu durumlarda bir çok bilgi aktarılması mümkün olur.	Öğrencilerin aktif katılımı olamaz. Yalnızca sözlü sunum olduğundan bilgiler çabuk unutulur.
2. Gösterim	Temel eğitim konularında çok etkilidir. Eğitici öğrenciye bir işin nasıl yapıldığını gösterir. Aynı zamanda öğrencilere de bir işi yaparak öğrenme fırsatını verir.	Öğrenci katılımı esastır. Görerek, duyarak ve hissederek öğrenme vardır.	Eğitcinin hazırlık ve planlama sürecine daha çok zaman ve çaba vermesi gerekir.
3. Seminer	Deneyimli personele göredir. Birkaç çeşit yöntem bir arada kullanılabilir (Ders anlatma, tartışma, konferans). Hepsinde de grup katılımı vardır.	Grup üyeleri eğitime katılır. Birçok grup yöntemlerini kullanabilirler. (Bir işi bizzat yapma, rol alma, özel bir durumu çalışma)	Bu yöntemde planlama çok zaman alır. Eğiticilerin seminer yönetme becerisi olmalıdır. Eğitim deneyimi daha çok zaman gerektirir.
4. Konferans	İyi bir sorun çözüm yaklaşımıdır	Öğrencinin daha çok katılımı söz konusudur. Eğiticilerinde bir noktada uzlaşmasını sağlar. Ders verme, panel, seminer gibi birkaç yöntem kullanılarak yöntemde eğitimi ilginç kılmak mümkün olur.	Grubun kontrolü zor olabilir. Gruptan gelen fikirler yöneticilerle çelişebilir ve uzlaşmazlıkla son bulabilir.

5. Panel	İşletme dışından eğitimcilerin kullanılması iyidir. Durum için alternatifler üretmek açısından aynı tür yaklaşımın ortaya konması sağlanır. Panel üyelerinin görüşleri farklılaşabilir. Ancak eğitimin amacına uygun tarafsız görüşler bulunmalıdır.	Farklı görüşlerin sunulması ilginçtir. Öğrencilere görüş sunma ortamı yaratılır. Alternatifleri görmek öğrencilere olumlu bir kazanımdır.	Çok ciddi hazırlık gerektirir. Sonuçların değerlendirilmesi zor olabilir.
6. Rol Oynama	Konuklarla ilişkiler konusunda bir eğitimde,olumlu yöntemdir. Öğrenciler seçilerek grup oluşturulur. Bir durumla ilgili farklı yaklaşım biçimlerinin deneyim yoluyla öğrenilmesi söz konusudur.	Öğrenciler bir sınıf ortamında belirli davranış biçimlerinin olası sonuçlarını öğrenebilirler. Öğrencilerin yeteneklerini uygulamada kullanmaları sağlanır. Alternatifler incelenir, analiz edilir	Çok zaman gerektiren bir eğitimdir. Eğitimciler yetenekli olmalı, bir özel durumu canlandırarak (sınıfta) öğretme konusunda yaratıcı olmalıdır.
7. Örnek Olay Çalışmaları	Durumların analizi içindir. Öğrencilerin bir durumu analiz etmeleri neden ve niçinleri araştırmaları için gereken bilgi verilir. Bu da gerçek hayal ürünü bir durumun tanımlanmasıyla olur.	Öğrencilere neleri yapabileceklerini görme düşünme olanağı sağla-yan gerçek yaşam durumlarının ortaya konması yöntemidir. Bilginin uygulamasının önemli olduğu durumlarda geniş bir yetenek ve özellikler grubunun öğretilmesinde bu yöntem kullanılabilir.	Durumların yazıya dökülmesi zordur. Tartışma zaman alıcı olur. Eğitici tartışmaları yönetmede, belli noktaları vurgulamada öğrencilerin ilgisini hep yüksek tutmada yaratıcı ve yetenekli olmalıdır.
8. Canlandırma	Yetenek geliştirmede iyi bir yöntemdir. Öğrenciler bir işte istenen hareketleri canlandırırlar Örneğin bir işe ilişkin gösterim bitince bunun aşamalarını tekrarlamak gibi.	Eğitim artık gerçek olur Öğrenciler öğrenme sürecine tam aktif katılırlar. Bu tür eğitim doğrudan işe uygulanabilecek ortamı sunar. Öğrenilenler eğitimden hemen sonra gerçek yaşamda uygulamaya konulabilir.	Zaman alıcıdır. Yaratıcı ve yetenekli eğitici gerektirir.

9. Projeler	Deneyimli personeller içindir. Projeler öğrencinin eğitimin ana temalarını öğrenmesi kadar, pratikte daha iyi olmalarını sağlayacak bir şekilde öğrenmelerine de yardımcı yöntemlerdir.	Projeler sorunların çözümüne yardımcı olabilecek şekilde seçilebilir. Ya da sorun yoksa durumun daha da geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde seçilebilirler. Öğrenciler seçilen konuda ilk elden bilgi sahibi olurlar. Eğitim deneyim sürecinden sonra çok az zamanı gerektirir.	Eğer proje ve amacı ortaya konulmazsa, öğrenciler başkasının işini yapıyormuş hissine kapılabilirler. Ayrıca eğer öğrenciler projeye ilgi duymuyorlarsa örneğin, halen çalıştıkları işe doğrudan faydası olmayacaksa onların bu projeye ilgilerini sağlamak zor olacaktır.
-------------	---	--	--

Eğitimin Yönetimi

Eğitim hazırlıklarından sonra, eğitimin yönetimi şu aşamalarda sunulmaktadır.

Personelin Hazırlanması : Eğitimin genel hatlarının sunulması ve öğrencinin öğrenmeye motive edilmesi aşamasıdır. Eğitim amaçlarının açıklanması, öğrenciden ne beklenildiğinin kendisine açıkça anlatılması öğrenciye eğitimin öneminin, işle ilgisinin, kendisinin bundan nasıl yararlanacağına anlatılması, öğrenciye, amaçların,önbüro bütünündeki söz konusu bir işle ilgili tüm sorumluluklarla nasıl bir ilgisinin olduğunun açıklanması, öğreneceği şeyleri hemen nasıl kullanılacağına öğretilmesine ilişkin bilgileri içermektedir.

Eğitime Başlanması : İş tanımlamaları eğitim rehberi olarak kullanılır. Öğrenci bu tanımlamaları çalışmaya teşvik edilir. Böylece performansın değerlendirileceği standartlardan haberdar edilir. İş tanımlamalarının performans standartları kolonundaki aşamaların her bir aşamanın önemi açıklanır.

Prosedürlerin Gösterimi : İncelenen her bir aşamanın gösterimi de yapılır. Teorik ve gözlem yoluyla işlerin her noktası daha kalıcı bir şekilde öğrenilecektir.

Anlaşılır Bir Dilin Kullanılması : Yeni personelin gördüğü ve duyduğu her bilginin "ilk" olduğu unutulmadan başlangıçta yavaş bir öğretim süreci izlenmelidir. İş aşamalarını oluşturan her şey dikkatlice anlatılmalı ve gösterilmelidir. Öğretim süreci personelin anlamasına uygun bir hızla sürdürülmelidir.

İş Aşamalarının Tekrarı : Önce tüm aşama gösterildikten sonra tamamen anlaşılıp anlaşılmadığından emin olunmalıdır. İkinci gösterimde öğrenciye sorular sorarak anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir. İş tanımlamaları takip edilerek personel, prosedürü öğreninceye kadar tekrar yapmaya devam edilir.

Deneme Performansının İzlenmesi

Eğitimci ve personelin her ikisi de, personelin işe aşına olduğu ve tüm aşamaları tamamladığı konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, personel öğrendiklerini denemelidir.

Personelin Pratik Yapmasına İzin Vermek : Konuların anlatım ve gösteriminden sonra personelin öğrendiklerini göstererek anlatmasına izin verildiğinde, anlaşılabilirlik derecesi de kontrol edilmiş olacaktır.

Elemanın İzlenmesi : Bu, personelin işi yapması için gerekli yetenek ve kendine güveni kazanmasına yardımcı bir aşamadır. Eğitici personelin doğru davranışından sonra tebrik edilmeli ve sorun çıktığında da hemen uyarılmalıdır. Eğer bu aşamada kötü alışkanlıklar doğarsa, bunların ileride yok edilmesi çok zor olabilir. Personelin her bir aşamayı nasıl yerine getireceği yanında her bir aşamanın amacını da öğrenmesini kesin olarak sağlamalıdır.

Rol Değişimi

Eğitilen-eğitici rollerinin değişimi aşamasıdır. Personel eğitici gibi davranıp, eğiticiye sunuş yapar. Birçok öğretici bir konuyu öğretirken çok daha fazla öğrendiklerini kabul etmektedir. Ayrıca, personelin de öğretici olma hissini tatması sağlanmış olur. Öğretici, öğrencinin performansına duyduğu güven ve saygıyı böylece göstermiş olur.

Takip

Artık personeller hazırdır, fakat eğiticinin rolü sürmektedir. Performans standartlarına uyumun sağlanması için elemanların izlenmesi gereklidir. Eğitici, iş açıklamalarında belirlenen standartlara göre davranmayı öğrenen personeli izlemeyi yavaş yavaş bırakır. Ancak, eğitici, periyodik olarak kontrollerini ve izlemeyi sürdürmelidir.

Güçlendirmeye Devam Edilmesi: Güçlendirme, eğitim sırasında veya sonra bir geri besleme süreci gibidir. Personelin, öğrendiklerini hatırlaması sağlanır.

Sürekli Geri Besleme Sağlanması: Eğitici, elemanların performanslarında olan doğruları ve yanlışları söylemelidir. Personelin aklında genellikle yeni öğrendikleri bilgilere ilişkin sorular vardır. Eğitici daima soru sorulmasını, teşvik ederek, performans ve yeterliliği iyileştirme yollarını tartışmalıdır.

Her gün Birkaç İş Üzerinde Çalışılması: Bir personelin yorulup bıkmadan bir defada alabileceği bilgi sınırlı olabilir. Bu nedenle , eğitim sürecinde uygulamaya yeterli zaman ayrılmalıdır. Sonra, tüm iş sorumluluklarını tamamlayıncaya kadar daha çok şey öğretilmelidir.

Personelin Gelişiminin Değerlendirilmesi: Değerlendirme, eğitim sürecinde unutulmuş önemli bir konudur. Eğitim çabaları, elemanın eğitim amaçlarını olumlu biçimde karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Acaba, personel, eğiticinin eğitime başlamadan önce tanımladığı hareket biçimini

gerçekte gösteriyor mu? Göstermiyorsa eğitici, ek bir pratik ve rehberlik olanağı sağlamalıdır. Değerlendirme, eğitimden sonra periyodik olarak yapıldığı gibi, eğitimden önce , eğitim sırasında ve eğitimden sonra da yapılmalıdır.

Eğitim sürecindeki son aşama ise elemanın eğiticiyi değerlendirmesidir. Bu önemli geri besleme; eğiticinin zayıf ve güçlü yanlarının tanımlanmasıdır. Bu değerlendirme; eğiticinin güçlü yanlarını bilmesi, eksik yanlarını tamamlaması, yanlışlıklarını ortadan kaldırıp daha iyi bir öğretici ve yönlendirici olması için bir araç olarak görülmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO PERSONELİNİ İŞE ALMA SÜRECİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bugün Türkiye’de turizm sektörünün dünya standartlarına ulaştığı bilinmektedir. Ancak Türkiye gibi coğrafya, tabiat ve tarih yönünden eşsiz bir ülkenin dünyada bir numara olmaması için bir sebep yoktur.

Otel işletmeleri insanların evlerinden sonra en çok beklenti içine girdikleri kurumlardır. Bu beklentilerine cevap verebilmek için de “ insan faktörü “ en ön sırada bulunmaktadır. Yani, otel personeli.

Bir kurum ne kadar heybetli ve konforlu bir fiziksel yapıya sahip olursa olsun, içerisinde güler yüzlü hizmet yoksa memnun edici ve bağlayıcı olamaz.

Bu konudaki en önemli faktörlerden birisi ise eğitimidir. Günümüz dünyasında artık ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış ve dünya her alanda birbiriyle yarışa girmiştir. Yani artık amatörlerin devri kapanmıştır. Gün profesyoneller ve eğitim yönünden son derece donanımlı insanların dünyası haline gelmiştir.

Hızlı çağdaş değişimlere ayak uydurmak zorunda olan otel işletmelerinde, önbüro bölümü işletmenin imajını belirlerken, nitelikli personeli de başarısını artırmakta önemli rol oynar.

Bu konuyu esas alarak hazırladığımız çalışmanın amacı aşağıda belirtilen konular göz önüne alınarak, önbüro personelinin işe alma sürecini incelemektir:

- Önbüro bölümünde açık pozisyonların nedenleri,
- Önbüro personelinde aranılan nitelikler,
- Personel temin yöntem ve kaynakları,
- Personel seçim yöntemleri,
- Seçim sonuçlarının değerlendirilmesi,
- İşletmeye ve işe uyum süreci,
- Eğitim sürecinin personel ve işletme açısından değerlendirilmesi.

Araştırma, bu sorulara yanıt arayan ve bunları tartışan bir metot çerçevesinde ele alınmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri alınmıştır. Bölgede, 1997 rakamları ile 20 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunduğu saptanmıştır.

Bu bölgede mevcut işletmelerin isim ve adresleri için İl Turizm Müdürlüğü' nün hazırlamış olduğu işletme belgeli oteller listesi ile 1997 yılı Hotel Guide' dan yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamına bu tür işletmelerin alınmasının nedeni, araştırma amaçlarına tam olarak ulaşabilmemizdir. Çünkü şehir otelleri 12 ay sürekli

hizmet verme özelliğine sahiptir. Bu tür bir işletme yapısında, işletmenin imajını belirleyen önbüro bölümünde nitelikli personel seçimi, hizmetin verimliliği açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada yöntem olarak anket uygulaması yapılmış, soru formu Ek.1’de sunulmuştur. Görüleceği üzere ankette önem derecesine göre sıralama ve seçmeli soru tipleri ile önbüro personelinin bulunması, seçilmesi, oryantasyonu (uyumu) ve eğitim süreci değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelere ait veriler, anket soru formlarının doldurulmasıyla elde edilmiştir. İşletmelerin birkaçı bizzat ziyaret edilerek anket formları personel müdürleri veya önbüro müdürlerine elden verilmiş ve karşılıklı görüşme şeklinde yanıtlar alınmıştır. Diğer işletmelere anket formları faks ve posta yoluyla iletilmiştir. 10 gün içinde yanıt verilmemesi durumunda tekrar tekrar telefon edilerek birkaç kez hatırlatma yapılmıştır. Böylece yanıt verme oranının artırılmasına ve yanıt verme sürecinin hızlandırılmasına çalışılmıştır.

Toplam 20 adet işletmenin tümüne ulaştırılan anket formlarının 12 adetinin yanıtladığı göz önüne alındığında, araştırmaya katılma oranının %60 olduğunu belirtebiliriz.

Tablo.16’ da ankete katılan otel işletmelerine ilişkin genel bilgiler verilmiştir.

Tablo.16: Ankete Katılan Otel İşletmeleri

OTEL ADI	BULUNDUĞU SEMT	ODA SAY.	YATAK SAYISI	TOPLAM PERS. S.	ÖNBÜRO PERS. S.
BÜYÜK SÜRMELİ OTELİ	Beşiktaş	224	462	230	21
CEYLAN İNTER-CONTINENTAL	Taksim	390	750	450	30
CONRAD INTERNATIONAL	Beşiktaş	625	1100	455	50
ÇINAR HOTEL	Yeşilköy	220	410	250	26
ÇİRAĞAN PALACE HOTEL	Beşiktaş	343	1008	700	42
DİVAN HOTEL	Taksim	180	364	200	29
HILTON HOTEL	Harbiye	501	779	565	46
HYATT REGENCY HOTEL	Taksim	365	720	320	35
POLAT RENAISSANCE HOTEL	Yeşilyurt	390	830	410	38
PRINCESS HOTEL	Maslak	305	450	400	32
SWISSOTEL The BOSPHORUS	Beşiktaş	600	1200	598	39
TOPKAPI ERESİN HOTEL	Topkapı	251	510	302	24

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde anket formunda yer alan sorulara verilen yanıtların analizlerine ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bu amaçla, bu bölüm kendi içinde; önbüro personelinin bulunması, seçilmesi, oryantasyonu (uyumu), ve eğitim süreci olarak dört bölümde gruplandırılmıştır.

3.3.1. Önbüro Personelini Bulma Süreci

Anketin birinci bölümünü oluşturan bu bilgiler; önbüro bölümündeki açık pozisyonların nedenleri, bu pozisyonlar için aranan personelin nitelikleri, personelin temin kaynak ve yöntemleri konularını kapsamaktadır.

Tablo.17' de önbüro bölümündeki açık pozisyonların nedenleri, öncelik sırasına göre belirtilmekte, tablo.18 ve şekil.6' da ortalama payları gösterilmektedir.

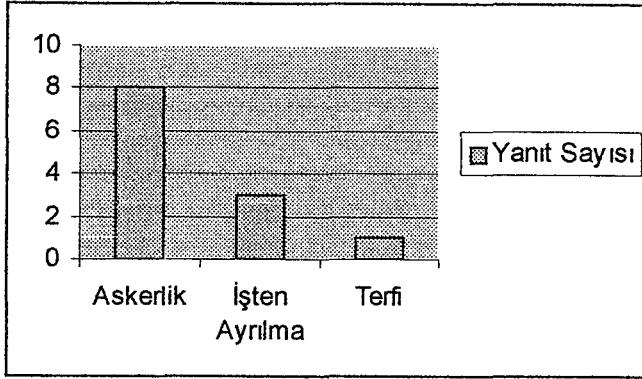
Tablolardan da görüldüğü gibi önbüro bölümünde meydana gelen açık pozisyonların öncelikli nedenini askerlik oluşturmaktadır. Bunu % 25'lik payla personelin kendi isteği ile işten ayrılması izlemektedir. Üçüncü neden ise % 8.3'lük payla personelin terfi olmasıdır. İşten çıkarılma faktörü ise söz konusu değildir.

Askerlik nedeniyle işten ayrılmanın birinci derece neden oluşturduğu ve emeklilik faktörünün kapsam dışı kaldığı göz önüne alındığında, önbüro bölümünde istihdam edilen personeli genç kesimin oluşturduğu sonucuna varılabilir.

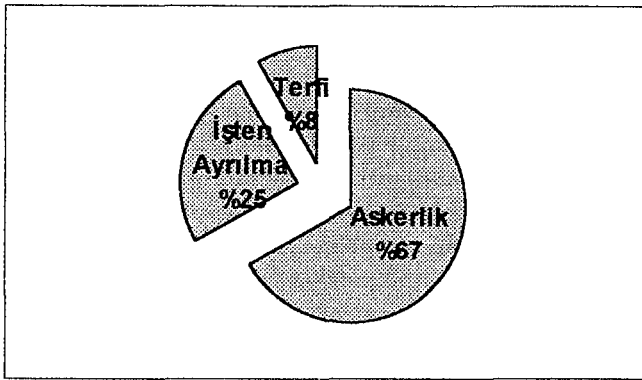
Tablo.17: Önbüro Bölümündeki Açık Pozisyonların Nedenlerinin Öncelik Sıralaması (Frekans Dağılımı)

Toplam Yanıt	SIRALAMA	A Emeklilik		B Askerlik		C Terfi		D İşten Çıkarılma		E İşten Ayrılma		TOPLAM
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
12	1	0	0	8	66.7	1	8.3	0	0	3	25	100
12	2	0	0	4	33.3	5	41.7	0	0	4	33.3	100
12	3	0	0	0	0	6	50	0	0	5	41.7	100

Tablo.18: Öncelik Belirten Nedenler



Şekil.6: Nedenlerin Ortalama Payları



Otel işletmelerinin önbüro bölümündeki açık pozisyonlar için aradıkları personelde bulunmasını istedikleri nitelikler tablo.19'da önem derecesine göre belirtilmektedir.

Tablo.19: Önbüro Personel Adaylarında Aranılan Niteliklerin Öncelik Sıralaması

Nitelikler	Önem Derecesi	n	%	Toplam
Yabancı Dil Bilgisi	1	9	75	12
	2	3	25	
	3	0	0	
	4	0	0	
	5	0	0	

Fiziksel Görünüm	1	3	25	12
	2	8	66.7	
	3	1	8.3	
	4	0	0	
	5	0	0	
Tecrübe	1	0	0	12
	2	1	8.3	
	3	5	41.7	
	4	4	33.3	
	5	2	16.7	
Turizm Eğitimi	1	0	0	12
	2	0	0	
	3	4	33.3	
	4	7	58.4	
	5	1	8.3	
Cinsiyet	1	0	0	12
	2	0	0	
	3	2	16.7	
	4	1	8.3	
	5	9	75	

Buna göre aranılan niteliklerde ilk sırayı yabancı dil bilgisi almaktadır. Fiziksel görünüm ikinci sırada önem taşırken, üçüncü sırayı personelin bu konuda daha önceki tecrübeleri almaktadır. Dördüncü sırada turizm eğitimi söz konusu iken cinsiyet faktörünün son sırada yer alması tercih sebebi olmadığı bir göstergesi olabilir.

Ankete katılan 12 otel işletmesinin, önbüro personel adaylarını belirlemek için hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan yararlandığı belirlenmiştir. Karşılıklı görüşmeler esnasında, önceliğin iç kaynaklara verildiği saptanmıştır. Ancak bunun diğer bölümlerde açık pozisyonlar yaratabileceği dezavantaj olarak belirtilmiştir.

Bu otel işletmelerinin tümünde, iç kaynakları belirlerken performans değerlendirme formlarından yararlandığı belirlenmiştir. Ayrıca EK.2'de performans değerlendirme formlarına örnek verilmiştir.

Tablo.20’de ise otel işletmelerinin dış kaynakları belirlerken öncelikle seçtiği yöntem görülmektedir. Tablo.21 ve şekil.7’ de bu yöntemlerin ortalama payları verilmiştir.

Buna göre otel işletmeleri dış kaynaklara ulaşabilmek için öncelikle işletme içinden yada dışından kişilerin tavsiyelerini değerlendirmektedir. İkinci sırada işletmelere yapılan başvurular dikkate alınırken, okullar ancak üçüncü sırada yer almaktadır. Tablo.20’den de anlaşıldığı gibi iş ve işçi bulma kurumlarıyla bağlantı kurulmamaktadır. Reklam ve ilan ise genellikle tercih edilmemektedir. Bu ise otel işletmelerine olan talebin yeterli düzeyde olduğunu kanıtlamaktadır.

Her ne kadar tercih edilmeyen bir yöntemde olsa, otel işletmelerinin reklam ve ilan verirken gazetelerin insan kaynakları ekini kullanmakta oldukları belirlenmiştir.

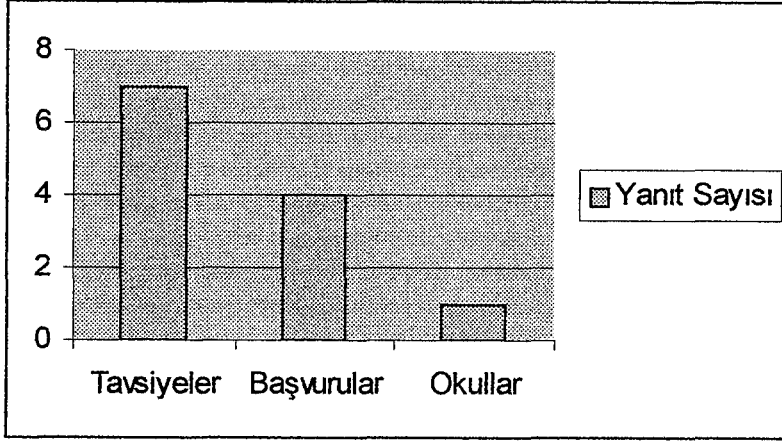
3.3.2. Önbüro Personelini Seçme Süreci

Bu bölümde, önbüro personelinin seçim aşamaları değerlendirilmektedir. İlk görüşme ve başvuru, seçim sınavı, işe alma görüşmesi (mülakat) ve seçimin sonuçlandırılmasına ilişkin konuları kapsamaktadır.

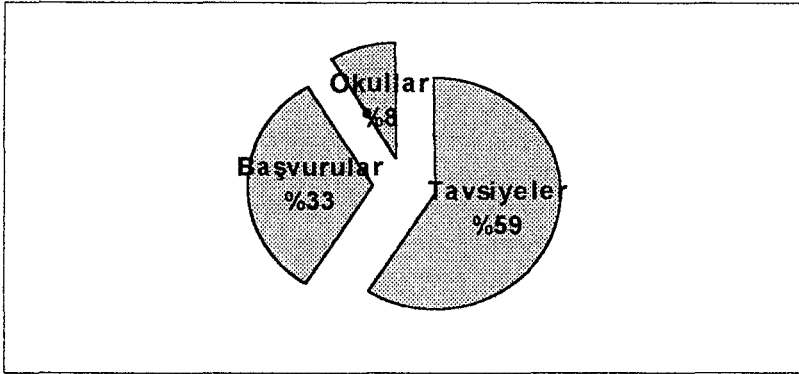
Tablo.20: Dış Kaynaklara Başvurulduğunda Tercih Edilen Yöntemlerin Öncelik Sıralaması (Frekans Dağılımı)

TOPLAM YANIT	SIRALAMA	A Reklam ve İlan		B İş ve İşçi Bulma Kurumu		C Tavsiye		D Okullar		E Başvurular		TOPLAM
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
12	1	0	0	0	0	7	58.3	1	8.3	4	33.3	100
12	2	1	8.3	0	0	4	33.3	0	0	7	58.3	100
12	3	4	33.3	0	0	1	8.3	6	50	1	8.3	100

Tablo.21: Öncelik Belirten Yöntemler



Sekil.7: Yöntemlerin Ortalama Payları



Ankete katılan 12 otel işletmesinin % 66.7'sinde (8) başvuru formu doldurmadan önce adaylarla kısa bir görüşme yapılmamakta, % 33.3'ünde (4) ise form öncesi görüşme yapılmaktadır. Ek.3 te başvuru formu örnekleri verilmektedir.

Bu otel işletmelerinin tamamında, başvuru formundaki referans bilgilerinin kontrol edildiği ve kontrol yöntemi olarak da telefonun tercih edildiği belirlenmiştir.

Yine aynı şekilde bu otel işletmelerinde, adayları belirlemek için uygulanan bir sınav sistemi bulunmaktadır. Sınav sisteminde yöntem, sözlü sınav şeklinde ve yabancı dil bilgisini ölçmeye yöneliktir.

Bu işletmelerin % 66.7'sinde (8) işe alma görüşmesini önbüro ve personel müdürleri birlikte gerçekleştirmektedir.

İşe alma görüşmesi (mülakat) sırasında otel işletmelerinin % 41.7'si (5) plansız görüşme tekniğini uygularken, % 25'i (3) planlı görüşme tekniğini, %33.3'ü (4) ise her iki tekniği birden uygulamaktadır.

Planlı görüşme tekniğinde özel bir mülakat formu kullanılmaktadır. Ek.4'de bu forma örnek verilmektedir.

Görüşme sonuçları adaylara bildirilirken ise işletmelerin sadece % 8.3'ü (1) yüzyüze görüşmeyi tercih ediyor. % 16.7'si (2) mektupla ulaşırken % 75'i (9) telefonla bildiriyor.

Görüşme sonucu olumlu olan adaylardan sağlık kontrol raporunu bu işletmelerin tamamı istiyor. Sağlık kontrolünü ise adayın kendisi üstleniyor.

Seçim aşamasının sonuçlandırılmasında ise işletmelerin % 83.3'ü (10) basit yöntemi kullanırken sadece % 16.7'si (2) karşılaştırmalı yöntemi tercih ediyor.

3.3.3. Önbüro Personelinin Oryantasyon (Uyum) Süreci

Bu bölümde, seçim aşamasını tamamlayarak işleme kabul edilen personelin, işleme uyum süreci analiz edilmektedir.

Ankete katılan işletmelerin tümünde bu bölümle ilgili yanıtlar aynıdır. İşletmeler oryantasyon sürecini, personelin işe başladığı ilk günden itibaren başlatmaktadır. Oryantasyon sürecine ilişkin bilgilerin sunulduğu personel el kitabı tamamında bulunmakta ve bu süreci personel bölümü yönetmektedir. Ayrıca Ek.5'te örnek bir personel el kitapçığının içeriği görülmektedir.

Önbüro bölümünde işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla iş analizleri ve buna bağlı olarak iş tanımları oluşturulmaktadır. Bunlar ise adayların eğitim sürecinin sistemli olmasında büyük önem taşımaktadır.

Alınan yanıtlara göre, otel işletmelerinde en sistemli sürecin oryantasyon süreci olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.4. Önbüro Personelinin Eğitim Süreci

Anketin son bölümünü oluşturan bu bölümde önbüro personelinin eğitim süreci değerlendirilmektedir. Bölüm, eğitim sürecinin nerede ve kimler tarafından gerçekleştirildiği, eğitimin süresi ve yöntemleri konularını kapsamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin % 83.3'ünde (10) önbüro personelinin eğitim süreci işletme içinde gerçekleştirilirken, sadece % 16.7'sinde (2) hem işletme içinde hem de işletme dışında gerçekleştirilmektedir. İşletme dışında gerçekleştirilmesinin nedeni ise eğitim hizmetinin dışarıdan temin edilmesi şeklinde açıklanmaktadır.

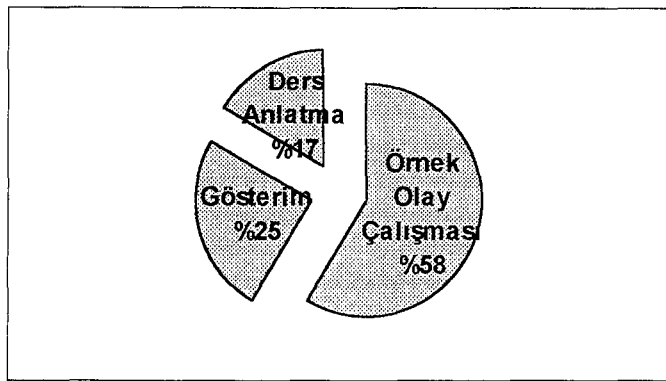
Bulgulardan da anlaşıldığı gibi işletmeler eğitim sürecine oldukça büyük önem vermektedir. İşletmeler kendi işletme politikalarına göre personeli yetiştirerek hem hizmetin kalitesini hem de verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Ek.6'da eğitim programı örneği verilmiştir.

Önbüro bölümünde eğitim işlevini; işletmelerin % 50'sinde (6) önbüro müdürleri, % 33.3'ünde (4) personel müdürleri, % 16.7'sinde (2) önbüronun deneyimli elemanları gerçekleştirmektedir. Aslında eğitim konusunda işletmelerin katı bir tutumunun olmadığı, gerekli zamanlarda işletme dışından eğitimcilerinde katılımının söz konusu olduğu karşılıklı görüşmelerde belirlenmiştir.

Önbüro personelinin eğitim süreci, bu işletmelerin % 16.7 'sinde (2) 3 ay, % 50'sinde (6) 6 ay, % 33.3'ünde (4) ise 6 ay'dan fazla sürmektedir. Bu eğitim sürecine eski personeline katılımı söz konusu olduğundan, eğitim işlevinin süreklilik gösterdiği sonucuna varılabilir.

Ankete katılan işletmelerin tamamı önbüro personeline işbaşı eğitimi ve grup eğitimi yaptırmaktadır. Grup eğitiminde tercih edilen yöntemlerin öncelik sırasının ortalama payları şekil.8'de belirtilmektedir.

Şekil.8: Önbüro Personelinin Grup Eğitiminde Tercih Edilen Yöntemlerin Ortalama Payları



Şekilden de anlaşıldığı gibi önbüro personelinin grup eğitiminde örnek olay çalışması büyük yer tutmaktadır. Gösterim ise ikinci derece önem taşırken ders anlatma daha sonra tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Bu ise turizm eğitiminde pratik eğitimin ne derece önemli ve gerekli bir faktör olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır.

Seminer, konferans ve panel yöntemlerinin ise sadece idareci pozisyonunda olan bölüm sorumluları için tercih edildiği karşılıklı görüşmeler sonucunda belirlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin tamamı; işletme açısından oldukça masraflı bir süreç olmasına rağmen eğitim sürecinin kesinlikle gerekli ve yararlı bir süreç olduğunu kabul etmektedir.

SONUÇ

Otel işletmesinin imajını belirleyen önbüro bölümünde, nitelikli personelin seçimi işletmenin verimliliği ve başarısı açısından çok önemli bir yer tutmaktadır.

Araştırmamızın bulgularında da görüldüğü gibi önbüro personelinin işe alınma süreci, teorideki prosedürlere oldukça yakın uygulanmaktadır.

İşletmenin amacı ise böylesine titizlik gösterilen ve emek verilen bu süreç sonunda, personelin elde tutulması olmalıdır.

Önbüro bölümünde açık pozisyonların oluşmasındaki en önemli etken askerliktir. Genç kesimin oluşturduğu bu bölümde meslek edinme sorumluluğunun verilmesi önemlidir. Özellikle bölüm sorumlularında askerlik şartının olması veya askerlik dönüşü işletme politikasını benimseyen kişilerin, işletmeye tekrar çağırılması nitelikli personel açığını kapatabilir. Personelin kendi isteği ile işten ayrılmasını önlemek için, psikolojik ve sosyolojik sorunlarının giderilmesi, motivasyonunun ve iş tatmininin sağlanması gereklidir. Her ne kadar açık pozisyon yaratsa da personelin işletme içindeki terfisi bu motivasyonu artırabilir.

Ayrıca personelin işten çıkarılmasının söz konusu olmadığı göz önüne alındığında, işletmenin personel seçimindeki titizliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler personel temininde hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Aranılan en önemli nitelikler ise yabancı dil bilgisi, fiziksel görünüm ve tecrübedir. Turizm eğitiminin öncelikle aranılan bir

nitelik olmaması, işletmelerin bu tür eğitim veren okullara güven duymadığının bir göstergesi olabilir.

İşletmelerin iç kaynaklardan yararlanırken performans değerlendirme formunu kullanması ise sistemli ve bilinçli bir değerlendirmenin göstergesidir. Ayrıca personelin yeteneğine uygun yerde çalıştırılmasını sağlayarak hizmet verimliliğini artırır.

İşletmeler dış kaynaklara yöneldiklerinde, öncelikle işletme içinden yada dışından kişilerin tavsiyelerini ve işletmelere direk yapılan başvuruları değerlendirmektedir. Tavsiyelerin bu derece önemli olması, güven telkin etmesine bağlanabilir. Bunun yanı sıra turizm eğitimi veren okullarla işbirliğine gidilmesi gerekir. İşletmeler emek karşılığı, öğrencilere çalışma olanağı ve mesleki bilgi imkanı sağlarken bu değişim programı ile gelecekteki işgücü potansiyeline ulaşmış olurlar. Okullara ilan vererek bu yöntemi sistemli bir hale getirebilirler. Özellikle son sınıflara yönelik olarak yüksek okul müdürlüklerine ilan verebilir, nitelikli ve bilgili personele ulaşabilirler.

Önbüro personelinin seçim sürecinde, başvuru formu doldurtmadan önce adaylarla kısa bir görüşme yapılmamasının nedeni ise şehir otellerinde çalışmaların yoğun olması ve zaman kaybedilmek istenmemesi şeklinde açıklanabilir. Ayrıca bu işletmelere fazla talep olması da diğer bir nedeni oluşturabilir.

Otel işletmelerinde önbüro adaylarını belirlemek için sadece yabancı dil bilgisini ölçmeye yönelik sınav sistemi uygulanmaktadır. Nitelikli personel seçimi için yazılı bir sınav sistemi de uygulanmalıdır. Özellikle bölüm yöneticisi pozisyonlarına seçilecek kişilere, mesleki bilgilerini ölçebilecek, vaka yöntemine dayalı yazılı sınav yapılabilir.

Önbüro ve personel müdürünün birlikte gerçekleştirdikleri işe alma görüşmesinde (mülakat) otel işletmeleri çoğunlukla plansız görüşme tekniğini

uygulamaktadır. Bu yöntemde sadece adayın konuşmasıyla elde edilecek bilgiler bulunmaktadır. Planlı ve plansız görüşme tekniğinin birlikte uygulanması seçimin daha istikrarlı olmasını sağlayacaktır. Plansız görüşmede bazı ayrıntılar gözden kaçabilir.

Seçim aşamasının sonuçlandırılmasında ise karşılaştırmalı yöntemin fazla zaman almasından dolayı genellikle basit yöntem tercih edilmektedir.

Araştırmamızın sonucunda, otel işletmelerinin oryantasyon (uyum) ve eğitim süreçlerine de oldukça büyük önem verdikleri saptanmıştır.

Araştırmaya katılan tüm otel işletmelerinde eğitim işlevi, sürekli ve sistemlidir. Önbüro bölümünde, mesleki bilgi ve tecrübenin sadece bölüm sorumluları için tercih sebebi olduğu belirlenmiştir. Diğer pozisyonlardaki kişilerin mesleki bilgi ve tecrübe eksikliği, işletmelerin kendi politikalarına göre personel yetiştirmeleri açısından avantaj oluşturmaktadır. Fakat bu yöntem zaman ve para kaybına neden olabilir. Bunun yerine, otel işletmeleri bu konuda eleman yetiştiren okullarla işbirliği yaparak en nitelikli elemanı temin etmelidir.

Ayrıca Turizm Bakanlığı otel işletmelerinde, eğitilmiş ve diplomalı personel istihdamı mecburiyeti getirerek hizmette kaliteyi sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- ABBOTT, Peter- Sue Lewry. **Front Office : Procedures, Social Skills and Management**, Butterworth- Heineman Ltd., Oxford, 1994.
- ADAMS, Debra- Sally Messenger- Richard Teare. **Managing Projects In Hospitality Organizations**, Cassel, Inc., England, 1992.
- AĞAOĞLU, Osman Kemal. **Türkiye' de Turizm Eğitimi ve Etkenliği**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:439, Ankara, 1991.
- AKOĞLAN, Meryem. **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Özyurt Matbaacılık, Ankara, 1993.
- ALDEMİR, Ceyhan- Alpay Ataoğul ve Gönül Budak Solakoğlu. **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1993.
- AŞKUN, İnal Cem. **İşgören**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1978.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit. **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1989.
- CAN, Halil ve Diğerleri. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- DENİZER, Dünder ve diğerleri. **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.
- DERELİ, Metin. **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş. Yayını, Ankara, 1991.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991.
- FORREST, Lewis C. **Training for The Hospitality Industry**, Michigan, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1990.
- GEYLAN, Ramazan. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1994.

- GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.
- GÖKDENİZ, Ayhan. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, İnce Ofset, Balıkesir, 1995.
- GRAY, William S.- Salvatore C. Liguori. **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1980.
- HALLORAN, Jack. **Personnel and Human Resource Management**, Prentice Hall, Inc., USA, 1986.
- IVERSON, Kathleen M. **Introduction to Hospitality Management**, Van Nostrand Reinhold Int. Comp. Ltd., New York, 1989.
- KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Yayınları, Ankara, 1995.
- KASAVANA, Michael L. **Hotel Information Systems**, Boston, CBL Publishing Company, Inc., 1987.
- KASAVANA, Michael L.- Charles E. Steadman. **Managing Front Office Operations**, Michigan, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1988.
- KEISER, James R. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold Int. Comp. Ltd., New York, 1989.
- KOZAK, Sabah. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- MAVIŞ, Fermani. **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- OLALI, Hasan- Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt II, Birlik Ofset, Eskişehir, 1992.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Rota Ofset, Bursa, 1994.

SERPER, Özer- Necmi Gürsakal. **Araştırma Yöntemleri**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.

TAYMAZ, Haydar. **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar- İlkeler- Yöntemler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 94, Ankara, 1981.

TİMUR, Necdet. **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

TURGUT, Fuat. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları**, Saydam Matbaacılık, Ankara, 1992.

WOOD, Roy C. **Organizational Behaviour for Hospitality Management**, Butterworth- Heinemann Ltd., Oxford, 1994.

YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

YÜKSEL, Öznur. **Personel Organizasyonu- İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1990.

-----, Verimlilik Dergisi, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayını**, Cilt 3, 1993.

-----, Verimlilik Dergisi, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayını**, Cilt 2, 1995.

EKLER

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

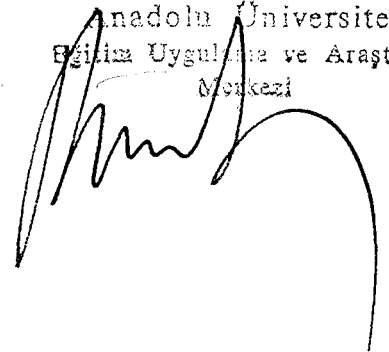
İlgili Makama;

Üniversitemiz personeli, uzman B.Bengi Güneş " Otel İşletmelerinde Önbüro Personelini İşe Alma Süreci " konusunda araştırma yapmaktadır. Araştırma bulguları, Yüksek Lisans Tezi'nin nesnelliğini desteklemek amacıyla kullanılacaktır.

Araştırmaya olan ilgi ve desteğinize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla,
Yrd.Doç.Dr. Ridvan KOZAK
MÜDÜR

Anadolu Üniversitesi
Eğitim Uygulama ve Araştırma
Merkezi



Sayın İlgili,

Bu soru formu " Otel İşletmelerinde Önbüro Personelini İşe Alma Süreci " adlı Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Söz konusu tezin amacı; işletmenin başarısı için gerekli olan kaliteli ve nitelikli personel seçimi aşamalarını, işe ve işletmeye uyum sürecini, eğitim aşamaları ile birlikte değerlendiren, sonuçlarını ortaya koymaktır.

Belirlenen amaca ulaşmak için ekte sunulan soruları cevaplamanız yapılan araştırmanın nesnelliğini artırarak sektöre olumlu katkı sağlayacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, başarılar dileriz.

B.Bengi GÜNEŞ
UZMAN

Anadolu Üniversitesi
Eğitim, Uygulama ve Araştırma
Merkezi

EK : Soru Formu

OTEL İŞLETMESİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1. Adı :
2. Bulunduğu Semt :
3. Toplam Oda / Yatak Kapasitesi :
4. Toplam Personel Sayısı :
5. Önbüro Personel Sayısı :

ANKET SORULARI

- 1 . Önbüro bölümündeki açık pozisyonlar en çok hangi durumlarda ortaya çıkıyor? Önem derecesine göre 1,2,3.. olarak sınıflandırınız.
 - a. Emeklilik ()
 - b. Askerlik ()
 - c. Terfi ()
 - d. İşten çıkarılma ()
 - e. İşten ayrılma ()
- 2 . Önbüro personelinde aradığınız özellikler nelerdir? Önem derecesine göre 1,2,3.. olarak sınıflandırınız.
 - a. Cinsiyet ()
 - b. Tecrübe ()
 - c. Fiziksel Görünüm ()
 - d. Yabancı Dil Bilgisi ()
 - e. Turizm Eğitimi ()
- 3 . Önbüro personel adaylarını belirlemek için öncelikle hangi kaynağa başvuruyorsunuz? Cevabınız b ise 5.soruya geçiniz
 - a. İç kaynaklar..... ()
 - b. Dış kaynaklar..... ()
 - c. Her ikisi de..... ()
- 4 . İç kaynaklara yöneldiğinizde, performans standartlarını değerlendirme formunu inceliyor musunuz?

EVET ()

HAYIR ()

5 . Dış kaynaklara başvurduğunuzda hangi yöntemleri tercih ediyorsunuz? Önem derecesine göre 1,2,3... olarak sınıflandırınız.

- a. Reklam ve ilanlar ()
- b. İş ve işçi Bulma Kurumları ()
- c. İşletme içi yada dışından kişilerin tavsiyeleri ()
- d. Okullar ()
- e. İşletmelere yapılan başvurular ()

6 . Reklam ve ilanlarınızda hangi iletişim araçlarını kullanıyorsunuz?

- a. Gazete ()
- b. Gazetelerin insan kaynakları eki ()
- c. Dergi ()
- d. Radyo ()
- e. Diğer ()

7 . Başvuru formu doldurmadan önce adaylarla kısa bir görüşme yapıyor musunuz?

EVET () HAYIR ()

8 . Başvuru formundaki referans bilgilerini kontrol ediyor musunuz? Cevabınız HAYIR ise 10.soruya geçiniz.

EVET () HAYIR ()

9 . Referans kontrolü için hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

- a. Telefon ()
- b. Mektup ()
- c. Yüzyüze görüşme ()
- d. Diğer ()

10. Adayların bilgi ve yeteneklerini belirlemek için uyguladığınız bir sınav sistemi var mı? Cevabınız HAYIR ise 13.soruya geçiniz.

EVET () HAYIR ()

11. Adayların sınav sistemi için hangi yöntemi tercih ediyorsunuz?

- a. Sözlü Sınav ()
- b. Yazılı Sınav ()
- c. Her ikisi de ()
- d. Diğer ()

12. Sınav süresi içerisinde öncelikle üzerinde durduğunuz konu hangisidir?

- a. Yabancı dil ()
b. Mesleki bilgi ()
c. Diğer ()

13. İşe alma görüşmesini (mülakat) kim gerçekleştiriyor?

- a. Genel Müdür ()
b. Personel Müdürü ()
c. Önbüro Müdürü ()
d. Personel Müdürü ve Önbüro Müdürü ()

14. İşe alma görüşmesi (mülakat) sırasında hangi teknik kullanılıyor?

- a. Planlı ()
b. Plansız ()
c. Her ikisi ()
d. Diğer ()

(Planlı : Özel bir mülakat formu

Plansız: Adayın konuşmasına olanak veren açık sorular)

15. Görüşme sonuçları adaylara nasıl bildiriliyor?

- a. Yüz yüze ()
b. Telefon ile ()
c. Mektup ile ()

16. Adaylardan sağlık kontrol raporu isteniyor mu? Cevabınız HAYIR ise 18. soruya geçiniz.

EVET ()

HAYIR ()

17. Görüşme sonucu, olumlu olan adayların sağlık kontrollerini kim üstleniyor?

- a. Adayın kendisi ()
b. İşletme ()
c. Diğer ()

18. Seçim aşamasının sonuçlandırılmasında hangi yöntem kullanılıyor?

- a. Basit yöntem ()
b. Karşılaştırmalı yöntem ()

19. Oryantasyon sürecini, personelin işe başladığı ilk günden itibaren başlatıyor musunuz?

EVET ()

HAYIR ()

20. Oryantasyon sürecine ilişkin bilgilerin sunulduğu bir personel el kitabınız veya yazılı bir listeniz var mı?

EVET ()

HAYIR ()

21. Oryantasyon sürecini hangi bölüm yönetiyor?

- a. Personel Bölümü ()
- b. Önbüro Bölümü ()
- c. Halkla İlişkiler Bölümü ()
- d. Diğer ()

22. Önbüro bölümü için, yapılan işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla iş analizleri yapılıyor mu? Cevabınız HAYIR ise lütfen 25.soruya geçiniz.

EVET ()

HAYIR ()

23. İş analizine bağlı olarak iş tanımları oluşturuluyor mu?

EVET ()

HAYIR ()

24. Oluşturulan iş analizleri ve iş tanımları adayların eğitim sürecinin sistemli olmasına yardımcı oluyor mu?

EVET ()

HAYIR ()

25. Önbüro bölümünde personelin eğitim işlevini kim gerçekleştiriyor? Öncelik sırasına göre 1,2,3.. olarak sınıflandırınız

- a. Önbüro Müdürü ()
- b. Önbüronun Deneyimli Elemanları ()
- c. Personel Müdürü ()
- d. İşletme Dışından Bir Eğitimci ()
- e. Hepsi..... ()
- f. Diğer ()

26. Önbüro personelinin eğitimi nerede gerçekleştiriliyor?

- a. İşletme içerisinde ()
- b. İşletme dışında ()
- c. Her ikisinde de ()

27. Eğitim sürecinin işletme dışında gerçekleştirilmesinin nedenleri hangileridir? Önem derecesine göre 1,2,3.. olarak sınıflandırınız.
- a. Eğitim mekanının bulunmaması ()
b. Eğitim için gerekli olan teçhizatın olmaması .. ()
c. Eğitim hizmetinin dışarıdan temin edilmesi ()
d. Diğer ()
28. Önbüro personelinin eğitim süreci ne kadar zaman devam ediyor?
- a. 3 Ay ()
b. 6 Ay ()
c. 6 Ay'dan fazla ()
29. Personel eğitim sürecine eski personelin de katılımı söz konusu olabiliyor mu?
- EVET () HAYIR ()
30. Önbüro personelinin işletme içinde işbaşı eğitimi söz konusu mu?
- EVET () HAYIR ()
31. Sadece önbüro personeline yönelik grup eğitimi yapılabilir mi?
- EVET () HAYIR ()
32. Grup eğitiminde hangi yöntemleri tercih ediyorsunuz? Önem derecesine göre 1,2,3 ... olarak sınıflandırınız.
- a. Ders Verme (Anlatım) ()
b. Gösterim ()
c. Seminer ()
d. Konferans ()
e. Panel ()
f. Rol Oynama ()
g. Örnek Olay Çalışmaları ()
h. Canlandırma ()
ı. Projeler ()
33. Eğitim sürecinin, işletme açısından oldukça masraflı olmasına karşın kesinlikle gerekli ve yararlı bir süreç olduğunu söyleyebilir misiniz?
- EVET () HAYIR ()

Ankete Cevap Veren Kişinin

ADI SOYADI :

ÜNVANI :



PERFORMANS

DEĞERLENDİRME

İSTANBUL

FORMU

PERFORMANCE EVALUATION FORM

ADI SOYADI :
FULL NAMEGÖREVİ :
POSITIONDEPARTMANI :
DEPARTMENTİŞE GİRİŞ TARİHİ :
DATE OF EMPLOYMENT

		YETERSİZ UNSATISFACTORY	STANDARDA UYGUN DEĞİL BELOW AVERAGE	STANDART AVERAGE	STANDARTIN ÜSTÜNDE ABOVE AVERAGE	ÇOK İYİ VERY GOOD
1. İŞ BİLGİSİ						
Pozisyonunun gerektirdiği görevleri yerine getirme derecesi, öğretilenleri işinde uygulama durumu. JOB KNOWLEDGE Performance of tasks, application of job knowledge to task performed.		İşin gerekleri hakkında yeterli bilgiye sahip değil.	İşin özellikleri hususunda kendini biraz daha geliştirmesi şart.	İşini gerektirdiği ölçüde yapacak bilgiye sahip.	Mesleki bilgisini iyi kullanma becerisine sahip.	İşin nasıl yapılması gerektiği hususunda üstün bilgi ve beceriye sahip.
DÜŞÜNCELER REMARKS						
2. İŞ KALİTESİ						
İşini belirlenen standartlara uygun olarak, düzenli ve seri şekilde yapabilme durumu. QUALITY OF WORK PERFORMED Ability to perform according to the standards in an organized and consistent manner.		Sürekli hata yapıyor ve çok dikkatsiz çalışıyor.	Sık sık hata yapıyor, işe daha dikkatli sarılması gerek.	Ara sıra hata yapmakla birlikte genelde tatmin edici.	Her zaman dikkatli ve temiz çalışıyor, yaptığı hataları kendi düzeltiyor.	Her zaman çok kaliteli iş ortaya koyuyor.
DÜŞÜNCELER REMARKS						
3. İŞ KAPASİTESİ						
İşi, işin gerektirdiği süre ve miktarda yapabilme durumu. QUANTITY OF WORK PERFORMED Producing required amount of work in the given time.		Çok ağır ve verimsiz çalışıyor, işi zamanında yetiştiremiyor.	İstenen düzeyde çalışması gerekiyor.	Genelde istenen düzeyde çalışıyor.	Genelde beklenenin üzerinde çalışıyor.	Çabuk, üretken ve beklenenin çok üzerinde iş ortaya koymakta.
DÜŞÜNCELER REMARKS						
4. TEMİZLİK VE SAĞLIK KURALLARINA UYMASI						
Giyim, kuşam, makyaj ve işinin gerektirdiği sağlık ve temizlik kurallarına uyması. HYGIENE AND PERSONAL GROOMING Personal grooming and compliance with hygiene rules.		Temizlik ve sağlık kurallarına uymuyor.	Kuralların sık sık hatırlatılması gerekiyor.	Genelde beklenen standartları sağlıyor.	Beklenen standardın üstüne çıkıyor.	Tüm temizlik ve sağlık kurallarını titizlikle uyguluyor.
DÜŞÜNCELER REMARKS						
5. EKİP ÇALIŞMASINA UYUMU						
Kendi bölümü ve diğer bölümlerdeki arkadaşlarına karşı davranışları, yardımseverliği, ekip çalışmasına uyumu ve katkısı. CONTRIBUTION TO TEAM WORK Relation with friends within the same department and in other departments, readiness to help and contribute to team work.		Mesai arkadaşlarıyla işbirliği yapmıyor, yeniliklere uyum sağlamakta zorluk çekiyor.	Birlikte çalıştığı kişilerle daha iyi ve daha rahat, etkin ilişkilere girmesi gerekiyor.	Genelde iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde çalışıyor, nadiren de olsa işbirliğini aksatmaması lazım.	Genelde iyi işbirliği gösteriyor ve yeni metodları uygulamaya hevesli görünüyor.	Amirleriyle ve mesai arkadaşlarıyla çok iyi işbirliği yapıyor ve yeni metodların uygulanmasına çok hevesli görünüyor.
DÜŞÜNCELER REMARKS						
6. SORUMLULUK DUYGUSU						
Görevinin gerektirdiği sorumlulukları kendisine hatırlatılmadan ve kontrol edilmeden yerine getirme ve kendisinden beklenen anlama durumu. SENSE OF RESPONSIBILITY A sound understanding of what is being expected from him/her and carrying the full responsibility of his/her job.		Sorumluluk almaya istekli değil, unutkan ve dikkatsiz, verilen görevi vaktinde yapamıyor.	Kendinden beklenen ancak devamlı gözetim altında ortaya koyabiliyor.	Genelde beklenen yapmakla birlikte seyrekle de olsa görevlerinin hatırlatılması ve yaptığı işin kontrolü gerekmektedir.	Her türlü şartlarda iyi çalışıyor ve işini zamanında tamamlıyor.	Sorumluluk duygusunun ne olduğunu çok iyi biliyor ve her işe azami dikkat gösteriyor.
DÜŞÜNCELER REMARKS						

7. MİSAFİRE KARŞI NEZAKETİ Misafirlere karşı tutum ve davranışı, misafir şikayetlerine ilgilmesi. GUEST RELATIONS <i>Attitude towards guests and proficiency in handling guest complaints.</i>	YETERSİZ UNSATISFACTORY		STANDARDA UYGUN DEĞİL BELOW AVERAGE		STANDART AVERAGE		STANDARTIN ÜSTÜNDE ABOVE AVERAGE		ÇOK İYİ VERY GOOD			
	Sık sık misafir şikayetleri alıyor, onlara karşı bilerek kötü davranıyor.		Misafire karşı zaman zaman ilgisiz ve yardımcı olmayan davranışları var.		Misafirlere karşı davranışları genelde yeterli, geliştirmesi gereken yönleri var.		Misafirlere söylenilmeden yardımcı oluyor. Bu konuda yaratıcılığını ve inisiyatifini kullanıyor.		Misafirlere karşı sık sık övgü alıyor, onların beklentilerini karşılamak için elinden gelen tüm çabayı sarfediyor.			
DÜŞÜNCELER : REMARKS												
8. İNİSYATİF DERECEİ İşini sürekli denetim altında olmaksızın ve tüm detaylar verilmeksizin yapabilme yeteneği. DEGREE OF INITIATIVE <i>Ability to perform duties under minimal supervision. Does not need detailed instructions or explanations.</i>	YETERSİZ UNSATISFACTORY		STANDARDA UYGUN DEĞİL BELOW AVERAGE		STANDART AVERAGE		STANDARTIN ÜSTÜNDE ABOVE AVERAGE		ÇOK İYİ VERY GOOD			
	Sürekli denetim altında olması gerek. İş yapması için gerekli tüm detayların verilmesini bekliyor.		Olağan işler dışındaki işleri yürütmekte zorluk çekiyor, sık sık takip edilmesi gerekiyor.		Olağan işleri direktifsiz yapıyor, yeni işlerde amirlerin tavsiyelerine ihtiyacı oluyor.		İşin daha verimli olmasına yönelik fırsatları değerlendiriyor, çok az bir denetim gerek.		İşi her zaman kendi yapıyor ve kendine ilave işler yaratıyor.			
DÜŞÜNCELER : REMARKS												
9. İŞİNDE BEKLENENDEN DAHA FAZLASINI YAPMA ÇABASI Belirlenmiş görevlerin dışına taşarak işine kendinden bir şeyler katması. ilave görev ve daha fazla sorumluluk alma çabası. COMMITMENT <i>Commitment to work, eagerness to take on extra jobs and more responsibility.</i>	YETERSİZ UNSATISFACTORY		STANDARDA UYGUN DEĞİL BELOW AVERAGE		STANDART AVERAGE		STANDARTIN ÜSTÜNDE ABOVE AVERAGE		ÇOK İYİ VERY GOOD			
	Mevcut yöntemlere ve kurallara pek katkıda bulunamıyor.		Mevcut yöntemlere ve kurallara seyrek olarak katkıda bulunuyor.		Görevini daha iyi yapmasını sağlayacak yollar bulmaya çalışıyor.		Problemlere yeni ve değişik çözüm yolları buluyor, problem çözülmede başarılı.		Kendi iş sorumluluğunun dışındaki problemlere dahi en iyi çözümleri getiriyor.			
DÜŞÜNCELER : REMARKS												
10. EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILIMI Haberleşme Toplantıları, Beceri Eğitimleri, Lisan kursları ve diğer eğitim programlarına katılımı ve ilgisi. ATTENDANCE IN TRAINING PROGRAMS <i>Attendance and interest in communication meetings, skills trainings, language courses and other training programs.</i>	YETERSİZ UNSATISFACTORY		STANDARDA UYGUN DEĞİL BELOW AVERAGE		STANDART AVERAGE		STANDARTIN ÜSTÜNDE ABOVE AVERAGE		ÇOK İYİ VERY GOOD			
	İlgisiz, hiç katılmıyor.		Sürekli geç geliyor veya nadiren geliyor.		Genelde tüm eğitim programlarına ilgili ve katılıyor.		İlgili, katılıyor.		Tüm programlara aktif olarak katılıyor, ilgisi ve yaratıcılığı çok fazla.			
DÜŞÜNCELER : REMARKS												
11. YABANCI DİL BİLGİSİ FOREIGN LANGUAGES	KONUŞMA SPEAKING			YAZMA WRITING			OKUMA READING			İLERLEME IMPROVEMENT		
	VASAT AVERAGE	İYİ GOOD	ÇOK İYİ VERY GOOD	VASAT AVERAGE	İYİ GOOD	ÇOK İYİ VERY GOOD	VASAT AVERAGE	İYİ GOOD	ÇOK İYİ VERY GOOD	VASAT AVERAGE	İYİ GOOD	ÇOK İYİ VERY GOOD
DÜŞÜNCELER : REMARKS												

II. AŞAĞIDAKİ BÖLÜM SADECE ŞEFLER (ALTINDA KENDİSİNE RAPOR EDEN PERSONELİ BULUNANLAR) İÇİN DOLDURULACAKTIR.

THIS SECTION TO BE USED ONLY FOR SUPERVISORS (WHO HAS STAFF REPORTING TO THEM).

1. MOTİVASYON
Personelini teşvik etmesi, moralini yükseltmesi, personelinin ihtiyaçlarını tesbit etmesi ve verimli çalışması için gerekli koşulları sağlaması.

MOTIVATIONAL SKILLS
Ability to motivate staff, awareness of employee needs and expectations, creating a good atmosphere for increased efficiency.

DÜŞÜNCELER :
REMARKS

2. ÖNCELİK SIRALAMASI :
Alınan ya da verilen işleri önem ve niteliğine göre sıralandırması, planlaması ve uygulaması

SETTING PRIORITIES
Setting priorities according to the importance of tasks to be performed, planning and implementing.

DÜŞÜNCELER :
REMARKS

3. DANIŞMANLIK / REHBERLİK
Personelinin işle ilgili problemlerine yaklaşımı, çözüm araması, personelini dinlemesi ve gelişmelerine yardımcı olabilmesi için yol göstermesi.

COUNSELLING
Counselling of staff, listening to staff problems, trying to find solutions to job related problems, helping personal and professional development of staff.

DÜŞÜNCELER :
REMARKS

III. İLAVE DÜŞÜNCELER / BÖLÜM MÜDÜRÜNÜN DÜŞÜNCELERİ :

OTHER COMMENTS / COMMENTS OF THE DEPARTMENT HEAD

IV. PERSONELİN GELİŞME VE EĞİTİM İHTİYACI :

SUGGESTED DEVELOPMENT PLAN AND TRAINING

GELİŞME/EĞİTİM İHTİYACI
DEVELOPMENT/TRAINING NEEDS

YAPILMASI GEREKENLER
ACTION TO BE TAKEN

SÜRE
DEADLINE

V. PERSONELİN BU DEĞERLENDİRME HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

EMPLOYEE'S COMMENTS ABOUT THIS ASSESSMENT

VI. PERSONELİN İŞE UYGUNLUĞU

EMPLOYEE'S SUITABILITY FOR THE JOB

UYGUN
SUITABLE

UYGUN DEĞİL
NOT SUITABLE

VII. İMZALAR

SIGNATURES

TARİH :

DATE

PERSONELİN İMZASI
EMPLOYEE SIGNATURE

DEĞERLENDİREN AMİR
ASSESSOR

DEPARTMAN MÜDÜRÜ
DEPARTMENT HEAD

- Yukarıdaki değerlendirme personel ve değerlendirmeyi yapan kişi tarafından tartışılır ve imzalanır.
This assessment form is to be discussed and signed by the employee and the assessor.
- Formun imzalanması personelin tamamen hemfikir olduğu anlamına gelmez, yalnızca raporun personel ile tartışıldığını gösterir.
Employee signature does not indicate that the employee agrees with all the points in this form, but that the form has been discussed with the employee.
- Personel, değerlendirme ile ilgili görüşlerini V. bölüme yazar.
Section V of this form is for the employee's opinions and comments about this assessment.

1. JOB KNOWLEDGE

UNSATISFACTORY: Does not have sufficient job knowledge to perform tasks.

BELOW AVERAGE: Needs to improve his/her knowledge about job requirements.

AVERAGE: Has sufficient job knowledge to perform tasks properly.

ABOVE AVERAGE: Makes the best use of his/her job knowledge.

VERY GOOD: Outstanding ability and knowledge on how to do the job.

2. QUALITY OF WORK PERFORMED

UNSATISFACTORY: Lots of mistakes and careless work.

BELOW AVERAGE: Often makes mistakes, needs to pay more attention to his/her work.

AVERAGE: Occasionally makes mistakes. In general quality of work is satisfactory.

ABOVE AVERAGE: Always careful and neat in his/her work. Corrects his/her own mistakes.

VERY GOOD: Always produces good, high quality work.

3. QUANTITY OF WORK PERFORMED

UNSATISFACTORY: Very slow and inefficient, cannot complete work within the given time.

BELOW AVERAGE: Needs to improve efficiency.

AVERAGE: In general his/her performance is satisfactory.

ABOVE AVERAGE: Generally produces more work than what is expected of him/her.

VERY GOOD: Quick and very efficient. Amount of work produced is above standard.

4. HYGIENE AND PERSONAL GROOMING

UNSATISFACTORY: Does not comply with hygiene rules, messy appearance.

BELOW AVERAGE: Needs to be often reminded about cleanliness, personal grooming and hygiene.

AVERAGE: Generally meets standards.

ABOVE AVERAGE: Usually above standard.

VERY GOOD: Complies with all the hygiene rules, very clean and tidy.

5. CONTRIBUTION TO TEAM WORK

UNSATISFACTORY: No cooperation with colleagues, has difficulty adapting to changes.

BELOW AVERAGE: Needs to develop better and effective relations with colleagues.

AVERAGE: Generally develops good relations with colleagues. Very rarely has problems with teamwork.

ABOVE AVERAGE: Generally very cooperative, eager to implement new ways of doing things.

VERY GOOD: Always very cooperative with colleagues and supervisors, very eager to implement new ways of doing things.

6. SENSE OF RESPONSIBILITY

UNSATISFACTORY: Reluctant to take on any responsibility, careless and sloppy work.

BELOW AVERAGE: Can perform only under constant supervision.

AVERAGE: Generally performs what is expected of him/her, from time to time needs supervision.

ABOVE AVERAGE: Produces good work under any circumstance.

VERY GOOD: A very good sense of responsibility. Shows full commitment in whatever he/she does.

Translation of Page 2.

7. GUEST RELATIONS

UNSATISFACTORY: A lot of guest complains about his/her behaviour. No efforts to please the guest.

BELOW AVERAGE: From time to time quite ignorant in the way he/she treats the guest.

AVERAGE: In general, relations with guests are satisfactory, however needs to improve on a few points.

ABOVE AVERAGE: Gives proactive service, uses his/her initiative and creativity to please the guest.

VERY GOOD: Usually appreciated by the guests, does anything and everything to please the guest.

8. DEGREE OF INITIATIVE

UNSATISFACTORY: Always needs close supervision and very detailed explanations.

BELOW AVERAGE: Has difficulty with non-routine jobs, during such instances needs close supervision.

AVERAGE: No problems with routine work, needs advice when dealing with a new task.

ABOVE AVERAGE: Uses initiative to increase efficiency, needs minimal supervision.

VERY GOOD: Does everything on his/her own, creates extra work for him/herself.

9. COMMITMENT

UNSATISFACTORY: No positive contribution to the current system.

BELOW AVERAGE: Very little positive contribution to the current system.

AVERAGE: Tries to find better ways of performing his/her job.

ABOVE AVERAGE: Brings new solutions to problems, successful at problem solving.

VERY GOOD: Capable of bringing good solutions even to problems beyond his/her scope.

10. ATTENDANCE IN TRAINING PROGRAMS

UNSATISFACTORY: No interest, very bad attendance.

BELOW AVERAGE: Usually late for meetings and trainings and poor attendance.

AVERAGE: Interested in most of the training programs and attends regularly.

ABOVE AVERAGE: Good attendance, high level of interest in all training programs.

VERY GOOD: An active listener in all the programs. High level of interest and creativity, a pleasure to have in the group.

İŞ BAŞVURU FORMU
APPLICATION FOR EMPLOYMENT

№ 005471

Tarih
DateSoyadınız _____ İlk isminiz _____
Family name First nameDoğum yeri _____ Doğum tarihi _____ Cinsiyeti Erkek Kadın
Place of birth Date of birth Sex male femaleKalıcı adresiniz _____ Medeni hal bekar/single
Permanent address Marital status evli/married
 boşanmış/divorced
 dul/widowed
Tel _____Pasaport No _____ Geçerlilik Tarihi _____ Milliyeti _____
Passport No Valid until NationalityAskerliğinizi yaptınız mı? evet/yes ne zaman/when _____
Have you performed military service? hayır/no ne zaman yapacaksınız/when do you have to go _____Yabancı memlekette okudunuz veya çalıştınız mı? evet/yes nerede/where _____
Have you studied or worked abroad? hayır/no ne zaman/when _____Şu anda çalışmakta olduğunuz işyeri ismi ve adresi _____
Name and address of your present employer
Tel _____Gözetim pozisyonunuz _____ Aylık maaşınız _____ net brüt
Your position Your monthly salary net grossSosyal Sigorta No. _____ İhbar müddeti _____
Social security No Period to give noticeEşinizin ilk ismi _____ Eşinizin soyadı _____
Spouse's first name Spouse's family (maiden) nameÇocukların isim ve yaşları _____
Names and ages of childrenAnnelerinizin ismi ve işi _____
Mother's name and occupationBabalarının ismi ve işi _____
Father's name and occupation

Eğitim Durumu / Education

Okul veya Üniversite İsim ve Adresi Name and Address of School or University	'den from	'e to	Diploma Degree or Certificate	Bölüm Major Course of Study

Kurs ve seminerler/Courses & Seminars

Konu Subject	Tarih Date	Süre Duration	Kuruluş Organizer / Trainer

Kullanabildiğiniz büro makineleri?

Eğer varsa hızınızı yazınız?

What business machines can you operate (if any) (if secretary indicate speed)

Araba ehliyetiniz varmı?

Do you have a driving license?

 evet / yes hayır / no

Hangi çeşit

What type

Dil Durumu / Language skills

Bildiğiniz Diller? What languages do you know	Konuşma Speaking			Yazma Written			Anlama Comprehension		
	Çokiyi excellent	İyi good	Orta fair	Çokiyi excellent	İyi good	Orta fair	Çokiyi excellent	İyi good	Orta fair

Fiziksel Bilgi / Physical information

Sağlığınız nasıl?

How is your health?

İyi
goodOrta
fairZayıf
poor

Boyunuz?

height

Kilonuz?

weight

Geçmişte ciddi bir hastalık, arıza veya ameliyat geçirdiniz mi?

Did you have any serious illness, injury or operation?

Hangi engellilikleriniz var mı?

What handicaps do you have?

ayaklarda
feetellerde
handsgörmede
sightişitmede
hearingkonuşmada
speechBu bölüm otel doktoru tarafından doldurulacaktır.
This section to be filled by the hotel doctor.

Doktorun ismi/Doctor's name

İmza/Signature

Tarih/Date

İş tecrübesi/*Employment record*

Şağıya bugüne kadar yaptığınız işleri yazın. En son vazifeniz en başta yazılacak.
In the space below list the positions you have held, showing last position first.

İşverenin isim ve adresi <i>Name and address of employer</i>	İşe giriş <i>Employed</i>		İşin nevi <i>Nature of business</i>	Pozisyon ve vazifeler <i>Position+duties</i>	Brüt maaş <i>Gross salary</i>	Ayrılma sebebi <i>Reason for leaving</i>
	'den <i>From</i>	'e <i>to</i>				

Hangi iş bölümünde çalışmak istiyorsunuz?
Which department do you want to apply for?

- | | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kat hizmetleri
<i>Housekeeping</i> | <input type="checkbox"/> Emniyet
<i>Security</i> | <input type="checkbox"/> Muhasebe
<i>Accounting</i> | <input type="checkbox"/> Depolar
<i>Stores</i> | <input type="checkbox"/> Otopark
<i>Carpark</i> |
| <input type="checkbox"/> Çamaşırhane
<i>Laundry</i> | <input type="checkbox"/> Ön büro
<i>Front office</i> | <input type="checkbox"/> Sekreterlik
<i>Sekretarial</i> | <input type="checkbox"/> Telefon
<i>Telephone</i> | <input type="checkbox"/> Sağlık klübü
<i>Health club</i> |
| <input type="checkbox"/> Teknik bakım
<i>Engineering</i> | <input type="checkbox"/> Restoran servis
<i>Restaurant</i> | <input type="checkbox"/> Mutfak
<i>Kitchen</i> | <input type="checkbox"/> Bulaşıkthane
<i>Stewarding</i> | <input type="checkbox"/> Uniformed service
<i>Bellboy</i> |

Diğer/Other _____

Diğer bir **swissôtel**'e transferi düşünürmüsünüz?
*Are you willing to transfer to another **swissôtel**?*

Evet/Yes

Hayır/No

Eğitim Durumu / Education

Okul veya Üniversite İsim ve Adresi Name and Address of School or University	İçin from	İle to	Diploma Degree or Certificate	Bölüm Major Course of Study

Kurs ve seminerler/Courses & Seminars

Konu Subject	Tarih Date	Süre Duration	Kuruluş Organizer / Trainer

Kullanabildiğiniz büro makineleri?

Eğer varsa hızınızı yazınız)

What business machines can you operate (if
secretary indicate speed)Araba ehliyetiniz varmı?
Do you have a driving license? evet / yes hayır / noHangi çeşit
What type

Dil Durumu / Language skills

Bildiğiniz Diller? What languages do you know	Konuşma Speaking			Yazma Written			Anlama Comprehension		
	Çokiyi excellent	İyi good	Orta fair	Çokiyi excellent	İyi good	Orta fair	Çokiyi excellent	İyi good	Orta fair

Fiziksel Bilgi / Physical information

Sağlığınız nasıl?
How is your health İyi
good Orta
fair Zayıf
poorBoyunuz?
heightKilonuz?
weightEğer ciddi bir hastalık, arıza veya ameliyat geçirdiniz mi?
Did you had any serious illness, injury or operation?Engelliliğiniz var mı?
Do you have any handicaps on?ayaklarda
feetellerde
handsgörmede
sightişitmede
hearingkonuşmada
speechBu bölüm otel doktoru tarafından doldurulacaktır.
This section to be filled by the hotel doctor.

Doktorun ismi/Doctor's name

İmza/Signature

Tarih/Date

durumlarda haber verilecek kişiler.
son to be notified in case of emergency

İsim _____
Name

Adres _____
Address

Telefon _____
Telephone

Şahsi referanslar / Personal references

İsim / Name	Adres / Address	İşi / Occupation

Bu müracaat formunu imzalarken yukarıda verdiğim bilgilerin doğru olduğunu ve herhangi bir yanıltıcı yanının bulunmadığını teyid ederim.

In signing this application I do hereby affirm that the preceding statements, are true and are not misleading to my knowledge and belief.

İmza / Signature

Bu çizginin altına birşey yapmayınız
Do not write below this line

Özellikler / Comments

İnsan Kaynakları
Human Resources

Ölüm Müdürü
Department Head

Başlama tarihi/Starting date _____

Şube/Department _____

Bölüm/Section _____

Pozisyon/Position _____

Maaş/Salary _____

Özel şartlar/Special conditions _____

Onay/Approval _____

Tarih/Date _____


**CEYLAN
INTER-CONTINENTAL
İSTANBUL**

MÜRACAAT FORMU / APPLICATION FORM

durulmuş formu lütfen aşağıdaki adrese gönderiniz
Please return the completed form to

lan Inter-Continental Istanbul
er Ocağı Cad. No: 1
00 Taksim, İSTANBUL

YENİ RESİM
RECENT PHOTO

up harfleriyle doldurunuz.
in with block capital letters

ŞİSEL BİLGİLER / PERSONAL INFORMATION

Adı Family Name	Adı First name			
Doğum yeri Place of birth	Doğum tarihi Date of birth	Cinsiyeti Sex	Erkek Male	Kadın Female
Evli adres Permanent address		Medeni durum Marital status	Bekâr/Single	Evli/Married
			Dul/Widow(er)	Boşanmış/Divorced
		Uyruğu Nationality		
		Pasaport no. Passport no.		Geçerlilik süresi Valid until
Tel.		S.S.K. Sicil no. veya T.C. Emekli Sandığı Sicil no. Social Security no.		
Kimlik no. Identity card no.	Kayıtlı olduğu il Province	İlçe District		
Milî görevinizi yaptınız mı? Have you completed military service?	Evet/Yes Hayır/No	Yapmadınızsa, ne zaman gitmelisiniz? If no, when do you have to go?		
Eşinizin adı Spouse's first name	Eşinizin soyadı Spouse's first (maiden) name			
Eşinizin mesleği Spouse's occupation	Çocuklarınızın adları ve yaşları Names and ages of children			
Tel.				
Annenizin adı, işi ve adresi Mother's name, occupation and address				
Tel.				

FİZİKSEL BİLGİLER / PHYSICAL INFORMATION

Kilonuz Weight	Beden Size	Geçirmiş olduğunuz önemli rahatsızlıklar ve tıbbi operasyonlar var mı? Have you had any serious illness, injury or operation?			
Herhangi bir bedensel özürünüz var mı? Do you have any disabilities on?	Ayak Feet	Eller Hands	Duyuma Hearing	Konuşma Speech	Diğer Other

Acil durumlarda başvurulacak kişinin adı, adresi
Name of emergency call or find

Tel.

Okul veya üniversite adı ve adresi
Name and address of school or university

Giriş tarihi
Entry date

Çıkış tarihi
Graduation date

Belge, bölüm ve ihtisası
Degree or Certificate, Major course

Öğrenci misiniz?
Are you a student?

Evet
Yes

Hayır
No

Hangi okul?
Which school?

Mezuniyet yılı
Graduation year

Bildiğiniz yabancı diller
What languages do you know?

Konuşma / Spoken

Pek iyi
Excel.

İyi
Well

Orta
Fair

Yazma / Written

Pek iyi
Excel.

İyi
Well

Orta
Fair

Operatör olduğunuz makine, büro gereçleri, cihaz, bilgisayar,
gram ve dilleri.
(Hız ve yeterlikte hız bildirin)
(Indicate speed of operation of business machines can you operate
secretary indicate speed)

Ehliyetiniz var mı?
Do you have a driving license?

Evet
Yes

Hayır
No

Hangi çeşit?
What type?

Sizi tanıtmada gerekli gördüğünüz beceri ve yetenekleriniz.
The qualities that best describe you.

BAĞLANTILARINIZDA BİLGİ ALINABİLECEK KİŞİLER / PERSONAL REFERENCES

En az 5 yıl tanıdık olmalı - akraba olmamalı
At least 5 years acquaintance - except relatives

Adı
Name

Adres
Address

Tel.

Tel.

Tel.

İş
Occupation

TECRÜBESİ / EMPLOYMENT HISTORY

Şimdi halen çalışmakta olduğunuz iş yeri başta olmak üzere iş tecrübenizi sıralayınız.
In the space below, list the positions you have held showing last position first. Be accurate.

Kuruluş ismi ve adresi Name and address of employer	Giriş tarihi Date of entry	Ayrılış tarihi Date of leave	İş türü ve pozisyon Type of business and position	Brüt maaş Gross salary	Ayrılma nedeni Reason for leaving
.el.					
.el.					
.el.					
.el.					

DiĞER BİLGİLER / OTHER INFORMATION

CICI'da çalışan akraba veya tanıdığınız var mı?
Do you have any Relatives or friends working at the CICI?

Evet Yes	Hayır No	İsim Name
-------------	-------------	--------------

Den CICI'da çalışmak istiyorsunuz?
Would you like to work at the CICI?

Hangi bir dernek veya sendikanın üyesisiniz?
Are you a member of any club or syndicate?

Evet Yes	Hayır No	Giriş tarihi ve kuruluş adı Date of entry and name of the club?
-------------	-------------	--

Tecrübeniz en çok hangi sahada olmuştur?
In which field are you most experienced?

Net maaş konusunda talebiniz var mı?
Do you have a minimum amount of salary you wish to earn?

Evet Yes	Hayır No	Miktar Amount
-------------	-------------	------------------

Hangi departman veya pozisyon için müracaat ediyorsunuz?
Which department and position are you applying for?

İlki seçenek
First choice

İkinci seçenek
Second choice

Üçüncü seçenek
Third choice

bu formdaki sorulara verdiğim cevapların kendi el yazımla tam açık, ve doğru olduğunu beyan eder; gerçeğe aykırı veya eksik bir beyanla şirketi yanıltarak işe alınmış bulduğumun anlaşılması halinde herhangi bir ihbara ve tazminata hacet kalmaksızın işime son verilebileceğini ve bundan dolayı herhangi bir takip, talep veya iddiada bulunmayacağımı ve eksik veya gerçeğe aykırı beyanıyla işe alınmamdan dolayı şirketin uğradığı veya uyrayabileceği bircümle zarar ve ziyanı tazmin edeceğimi kabul ve taahhüt ederim. *(Signing this application and in consideration of my securing employment with Ceylan Inter-Continental Istanbul, I here by affirm that the preceding statements are true to the best of my knowledge, belief, and that any misrepresentation of facts or material omissions thereof shall be cause for dismissal.)*

Tarih
Date

İmza
Signature

bu formun doldurulması üzere iş isteyene verilmesi veya gönderilmesi şirketimiz için bir vaat veya taahhüt anlamına gelmez. *(filling and return of this form does not guarantee employment. The information contained in this form is treated confidentially.)*
(Bu formu bu formla birlikte önceki işyerleri ve eğitimle ilgili belgelerinizi de getiriniz.)
(Please submit all certificates from previous employers and education.)

BÖLÜM OTEL TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR / DO NOT WRITE BELOW THIS LINE

Görüşme yapanlar / Interviewers

Adı, Soyadı

Signature

Date

İnsan Kaynakları Direktörü / Dir. of HR

İlgili Departman Müdürü / Respective Dept. Head

Genel Müdür / General Manager

GÖRÜŞLER / COMMENTS OF INTERVIEWER

Birinci görüşme / First interview

İkinci görüşme / Second interview

Son görüşme / Final interview

ONAYLAR / APPROVALS

İmza Tarihi / Starting Date : _____

Departman / Department : _____

Maaş / Gross Salary : _____

Bölüm / Section : _____

Şartlar / Special Conditions : _____

Pozisyon / Position : _____

İnsan Kaynakları Direktörü
Director of Human Resources

İlgili Bölüm Müdürü
Department Head

Genel Müdür
General Manager

...../...../.....

...../...../.....

...../...../.....

Tarih / Date :		APPF.No :	DEPT :
Adı, Soyadı / Name, Surname :		Resim / Picture	
Devamlı Adres / Permanent Address :			
Telefon / Telephone :			
Doğum Yeri / Place of Birth :	Doğum Tarihi / Date of Birth :	Tabiyeti / Nationality :	
Cinsiyeti / Sex : <input type="checkbox"/> kadın / female <input type="checkbox"/> erkek / male	Medeni Hali / Marital Status : <input type="checkbox"/> bekar / single <input type="checkbox"/> evli / married		
Sıkkarlık yaptınız mı ? / Have you performed military service ? <input type="checkbox"/> evet / yes Evet ise ne zaman ? / If yes, when ? _____ <input type="checkbox"/> hayır / no Hayır ise ne zaman ? / If no, when ? _____			

AİLE / FAMILY

	Adı, Soyadı / Name, Surname	İş / Occupation		Adı, Soyadı / Name, Surname	Eğitim / Education	Doğum Tarihi / DOB
Babam / Father			1. Çocuk / 1. Child			
Anam / Mother			2. Çocuk / 2. Child			
Diğeri / Other			3. Çocuk / 3. Child			

ÖĞRENİM DURUMU / EDUCATION

	Okulun Adı / Name of School	Giriş / Entry	Çıkış / Parted	Ana Konular / Main Subjects	Diploma Evet/Yes	Diploma Hayır/No
İlkokul / Primary						
Ortaokul / Secondary						
Lise / Highschool						
Üniversite / University						
Diğeri / Other						

KATILDIĞINIZ KURSLAR / ADDITIONAL COURSES

Konusu / Subject	Kuruluş / Institution	Süresi / Duration

YABANCI DİLLER
FOREIGN LANGUAGES

Konuşma
Speak

Yazma
Write

Anlama
Understand

Çok iyi
Fluent

İyi
Good

Orta
Fair

Çok iyi
Fluent

İyi
Good

Orta
Fair

Çok iyi
Fluent

İyi
Good

Orta
Fair

Kullanabildiğiniz ofis makinaları

Office machines that you use : _____

Ehliyetiniz var mı ?

Do you have your driving licence ?

evet
yes

hayır
no

Hangi çeşit

Category : _____

İŞ TECRÜBENİZ

EMPLOYMENT RECORD

İşverenin İsim ve Adresi Name and Address of Employer	Tarih / Date		Bölüm Department	Pozisyon Position	Aylık brüt maaş Gross salary per month	Ayrılma Sebebi Reason for Leaving
	Giriş	Çıkış				

Otelimizde çalışan arkadaş veya akrabamız var mı ?

Are there any relatives or friends working in our company ?

İş teklif edilirse başlayabileceğiniz tarih ?

Date to start work if job is offered : _____

Sosyal Sigorta No.

Social Insurance no. : _____

Hangi bölümde çalışmak istiyorsunuz ?

Which department do you apply ?

Satış
Sales

Teknik Servis
Engineering

Muhasebe
Finance

Depolar
Stores

Sağlık Kulübü
Health Club

Önbüro
Front Office

Servis
Service

Sekreterlik
Secretarial

Telefon
Switchboard

Bellboy

Güvenlik
Security

Bar

Mutfak
Kitchen

Bulaşıkhanesi
Stewarding

İnsan Kaynakları
Human Resources

Kat Hizmetleri
Housekeeping

Casino

Çamaşırhane
Laundry

Garaj
Garage

Ziyafet Ofisi
Banquet Office

Diğer / Other : _____

Aylık brüt maaş beklentiniz

Salary expectation per month

ŞAHSİ REFERANSLAR / PERSONAL REFERANCES

Akrabalık bağı olmayan 2 kişi / 2 Persons who are not your relatives:

Adı, soyadı / Name, surname	İşi / Profession Şirket adı / Company name	Tel. no.

Bir suç nedeni ile tutuklandınız mı veya mahkûmiyetiniz var mı ?

Have you ever been convicted for crime ? _____

Boyunuz

Height _____

Kilonuz

Weight _____

Bedeni arızanız var mı ?

Do you have any physical defects ? _____

Yabancı ülkelerde bulundunuz mu ?

Have you been abroad ?

Nerede / Where	Ne vesile ile / For what purpose	Süre / Duration

Meraklarınız (hobbileriniz) nelerdir ?

What are your hobbies ? : _____

Acil durumlarda haber verilecek kişiler

In case of emergency notify : _____

Yukarıda verdiğim bilgilerin doğru olduğunu ve herhangi bir yanıltıcı bilgi bulunmadığını teyid ederim

I affirm that the preceeding statements are true and not misleading

Adı, soyadı, imza / Name, surname, signature

Verem, Aids, asalak vs. diğer tüm bulaşıcı hastalıklar (deri ile ilgili olanlar dahil) için sağlık kontrolleri ve laboratuvar testleri, işe alınmadan önce yaptırılabilir gibi, işe alındıktan sonra dahi herhangi bir zamanda şirket tarafından gerek görüldükçe yaptırılabilir.

Hospital checks and lobaratory test for Tuberculosis, Aids, parasites etc. all other contagious diseases including the ones related with the skin may be done prior to staring work and / or any time after starting work if and when required by the company.

Conrad International Istanbul

APPLICATION INTERVIEW

APPLICANT NAME :

PRESENT POSITION :

PRESENT EMPLOYER :

POSITION INTERVIEWED FOR :

EDUCATION :

FIELD EXPERIENCE :

CAREER TARGET :

REASON CHANGE POSITION :

DRESSING : well groomed proper
 too fashionable casual

ATTITUDE : nervous timid assured
 immature hesitant mature
 impatient confident poised
 good listener

INTELLECTUAL GRASP : bright concentrated
 slow circumstantial

MOTIVATION : disinterested
 carefree, this will do as well as any
 interested but no clear idea of job
 motivated, clear idea of job
 highly motivated, focused on hospitality goal

GENERAL IMPRESSION : qualified over qualified
 sufficient insufficient

COMMENTS : _____

ACTION TAKEN : no further action
 not now, maybe later (for our files)
 second interview recommended

ACCEPTED FOR EMPLOYMENT :

Starting Date : Department :
Job Title : Proposed Salary :

SIGNATURE

Department Head

Human Resources Manager

kısım otel doktoru tarafından doldurulacaktır.
This section to be filled by the hotel doctor.

Doktorun ismi / Doctor's name :
Tarih / Date :
İmza / Signature :



THE BOSPHORUS

PERSONEL ELKİTABI

PERSONEL ELKİTABI

İçindekiler:	Sayfa
I Hoşgeldiniz	1
II swissôtel	2-3
- swissôtel'in Tarihçesi	2
- swissôtel'in Faaliyetleri	2
- swissôtel'in Hedefleri	3
- swissôtel Grubunda Yeralan Oteller	3
III swissôtel The Bosphorus	4-9
- Sunduğu Olanaklar ve Hizmetler	4
* Konuk Odaları	4
* Restoranlar	5
* Dinlenme Salonları	7
* Barlar	7
* Toplantı Salonları	9
* Diğer Olanaklar	9
IV Eğitim	10-11
- Oryantasyon Eğitimi	10
- Beceri Eğitimi	10
- Konuk İlişkileri Eğitimi	10
- Yabancı Dil Eğitimi	11
- Yöneticilik Eğitimi	11
- Güvenlik Eğitimi	11
V İşe Başlarken Gerekli Bilgiler	12-14
- İşe Başlama Öncesi Sağlık Muayenesi	12
- Ücretlerin Ödenmesi	12
- Çalışma Saatleri	12
- Kimlik ve Personel Giriş Kartı	13
- İsimlik	13
- Soyunma Dolapları ve Tuvaletler	13
- Uniformalar	13
- Personel Girişi	13
- Taşlık Restoran	13

VI Çalışma Sırasında Dikkat Edeceğimiz Konular

	15-17
- İşe Geç Gelme ve Hastalık Durumunda Yapılacak İşlemler	15
- Paketler ve Hediyeler	15
- Kaybedilen ve Bulunanlar	16
- Servis Asansörü	16
- Ziyaretçiler	16
- Telefon Konuşmaları	16
- Değişiklikler	16
- İşten Ayrılma	17
VII Konuklarla İlişkiler	18-19
- Konuklara Açık Alanlar	18
- "Benim İşim Değil"	18
- Konukların Şikayetleri	19
VIII Fiziki Görünüm, Temizlik ve Sağlık Kuralları	20-22
- Bayanlar İçin	20
- Baylar İçin	21
IX Güvenlik	23-24
- Güvenlik Önlemleri	23
- Yangın Güvenlik Önlemleri	23
X Sosyal ve Sportif Faaliyetlerimiz	25
XI Disiplini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	26-28
- Disiplin Uygulamalarına Neden Olacak Davranışlar	26
- Disiplin Uygulamalarının Çeşitleri	28
XII Bitirirken...	29-30
- Açık Kapı	29
- Açık Kulak	30
- Açık Zihin	30

Sayın

swissôtel The Bosphorus'a Hoşgeldiniz.

Böylesine güzel bir otele hoşgeldiniz demekten mutluluk duyuyorum.

swissôtel ekibinin bir üyesi olarak seçilmenizin nedeni sadece profesyonel olmanız değil, aynı zamanda konuklarımıza göstereceğiniz sıcak ilgi, güler yüz ve çalışma arkadaşlarımızla oluşturacağınız ekip ruhuna olan inancımızdır.

swissôtel, çalışanlarına sunduğu rahat çalışma ortamının konuklarımıza verilecek hizmette ne denli büyük bir rol oynadığının bilincindedir.

En büyük dileğim, swissôtel The Bosphorus'ta kendinizi evinizde gibi hissetmeniz ve acı, tatlı tüm deneyimleri yıllar boyunca hep birlikte paylaşmamızdır.

Edouard Speck
Genel Müdür

APPLICANT'S NAME _____ INTERVIEWED BY _____

POSITION APPLIED FOR _____ DATE _____

Place a check mark around the number to indicate your judgment of each characteristic

	BELOW AVERAGE			AVERAGE			ABOVE AVERAGE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
APPEARANCE	Sloppy, untidy, or poor taste in dress, faulty grooming			Generally neat, well-groomed			Very careful of appearance, meticulous in dress		
VOICE	Unpleasant, nasal, indistinct, too low, monotonous			Pleasant, good tone			Varied tones, distinct, resonant, impressive		
POISE	Ill at ease, tense, awkward, embarrassed			Composed, relaxed, comfortable			Entirely at ease, spontaneous, polished		
CONVERSATIONAL ABILITY	Disorganized, confused, evasive, wanders, irrelevant			Logical and clear, grammar good, organized, relevant			Animated, fluent, good vocabulary		
ALERTNESS	Slow to respond, doesn't seem to understand			Comprehends quickly, responds readily			Sharp, keen, perceptive		
COOPERATION	Hostile, defensive, resistant, antagonistic			Eager to please, positive attitude, uncomplaining			Unusually gracious and adaptable		
WARMTH AND LIKEABILITY	Cold, aloof, snobbish, cocky, unfriendly			Pleasant, amiable, ingratiating			Exceptionally personable, charming, attractive personality		
MATURITY	Seems younger than age level			Adequately adult in reactions			Beyond his years in views and behavior		
ENTHUSIASM	Fails to give impression of sincere interest in job			Plenty of drive, has plans for getting ahead, is excited about job			Extremely well-motivated for job and future with company		
CONVINCINGNESS	Not persuasive, doesn't sell self			Persuasive in interest for job			Exceptionally persuasive, leaves no doubt as to suitability		
INITIATIVE	Rarely volunteers information or takes lead			Seizes opportunity to enlarge responses			Well-organized presentation, anticipates questions, asks good questions		
OVERALL INTERVIEW	1	2	3	4	5	6	7	8	9

INTERVIEW COMMENTS

APPLICANT'S STRENGTHS IN RELATION TO THIS POSITION ARE:

APPLICANT'S WEAKNESSES IN RELATION TO THIS POSITION ARE:

APPLICANT CREATES THE OVERALL IMPRESSION OF:

BEST QUALIFIED FOR:

ADDITIONAL COMMENTS:

ACTION:

1998 Training Schedule

Name:

Department:

	Language	Hour	Day	Total Hours	February	March	April
Train the Trainers I	Turkish	09:00 – 12:00 13:00 – 16:00	3	18	9-10-11		
Train the Trainers Refreshment	Turkish	09:00 – 12:00	1	3	16		
Communication	Turkish	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	2	4	17-24		
Telephone Skills	English	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	2	2	20-27		
Compliant is a Gift	Turkish	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	2	4		3-10	
Quality Service	Turkish	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	2	4		16-23	
Team Building	Turkish	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	2	4		19-26	
Goal Setting	Turkish	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	2	4		24-31	
Supervisory Skills	Turkish <input type="checkbox"/>	13:00 – 15:00 <input type="checkbox"/> 15:00 – 17:00 <input type="checkbox"/>	4	8			13-14-20-29
	English <input type="checkbox"/>	13:00 – 15:00 15:00 – 17:00					

1998 Eğitim Programı

İsim:
Bölüm:

	Eğitimi Dili	Saat		Gün	Toplam Saat	Şubat	Mart	Nisan
Eğitimcinin Eğitimi I	Türkçe	09:00-12:00 13:00-16:00		3	18	9-10-11		
Eğitimcinin Eğitimi II (Bilgi Tazeleme)	Türkçe	09:00-12:00		1	3	16		
İletişim	Türkçe	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		2	4	17-24		
Telefonda İletişim	İngilizce	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		2	2	20-27		
Şikayet Bir Armağandır	Türkçe	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		2	4		3-10	
Hizmette Kalite	Türkçe	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		2	4		16-23	
Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır?	Türkçe	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		2	4		19-26	
Hedeflere Ulaşmanın Yolu	Türkçe	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		2	4		24-31	
Supervisory Skills	Türkçe <input type="checkbox"/>	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>		4	8			13-14-20-29
	İngilizce <input type="checkbox"/>	13:00-15:00 <input type="checkbox"/> 15:00-17:00 <input type="checkbox"/>						

Train the Trainer I

To develop primary skills and methods to be able to train.

Train the Trainer Refreshment

Refreshment of "Train the Trainer" seminar

Communication

- a) Wordless communication
- b) Body Language
- c) Effective Listening
- d) Language Usage
- e) Written communication

Telephone Skills

- a) Importance of telephone
- b) Ways to deliver your message
- c) How does telephone effect your work?
- d) Effective communication

Complaint is a Gift

- a) Guest types
- b) Importance of guest complaints
- c) Reaction of a unsatisfied guest
- d) Effective complaint handling

Quality Service

- a) Quality service from the part of establishment
- b) Quality service from the guest's view
- c) Abstract and Concrete quality
- d) Personal quality
- e) Importance of quality

Team Building

- a) What is a team?
- b) Rules of being a team
- c) Problems while working as a team
- d) Behaviours that effect team building
- e) Behaviours of winner-loser teams
- f) Team and individual

Goal Setting

- a) Determine goal
- b) Choose useful goals
- c) Support and follow-up

Supervisory Skills

- a) Successful supervisor
- b) Leadership
- c) Effective communication
- d) Dealing with problems & complaints
- e) Orientation – Training techniques
- f) Motivation-team building
- g) Employee organisation
- h) Employee evaluation –discipline

Eğitimcinin Eğitimi I

Eğitim verebilmek iin gerekli olan asal eğitim becerileri ve metodlarını geliştirmek.

Eğitimcinin Eğitimi II

Daha nce "Eğitimcinin Eğitimi" seminerini almış olanlar için bilgi tazelemesi.

İletişim

- a) Sözsüz iletişim
- b) Beden dili
- c) Etkin dinleme
- d) Dil kullanımı
- e) Yazılı iletişim

Telefonda İletişim

- a) Telefonun işinizdeki önemi
- b) Mesajınızı iletmenin yolları
- c) Telefon işinizi nasıl engeller?
- d) Etkin iletişim

şikayet Bir Armağandır

- a) Müşteri tipleri
- b) Müşteri şikayetlerinin önemi
- c) Mutsuz müşteri reaksiyonu
- d) Etkili şikayet zmlenme

Hizmette Kalite

- a) Hizmet kuruluşu açısından hizmet kalitesi
- b) Müşteri açısından hizmet kalitesi
- c) Somut ve soyut kalite
- d) Kişisel kalite
- e) Kalite gelişimine verilen önem

Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır?

- a) Takım nedir?
- b) Takım olmanın şartları
- c) Takım olarak çalışırken karşılaşılan problemler
- d) Takımın işlevini bozan davranışlar
- e) Kazanan - kaybeden takım davranışları
- f) Takım ve birey

Hedef Belirleme ve Destekleme

- a) Hedef belirleme
- b) İşe yarar hedefler seçmek
- c) Destekleme ve izleme

Supervisory Skills

- a) Başarılı supervisor
- b) Liderlik
- c) Etkin iletişim
- d) Problem ve şikayetleri zme
- e) Oryantasyon-eğitim verme teknikleri
- f) Motivasyon-takım oluşturma
- g) Personel organizasyonu
- h) Personel değerlendirme-disiplin