

OTEL İŞLETMELERİ KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA MALZEME
YÖNETİM SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA ÇALIŞMASI

Esra Gül

Yüksek Lisans Tezi
Turizm ve Otel İŞletmeciliği Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Meryem Akoğlan Kozak

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

OTEL İŞLETMELERİ KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA MALZEME YÖNETİM SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

ESRA GÜL

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2007

Danışman: Prof.Dr. Meryem Akoğlan Kozak

Sürekli değişen çevre koşulları işletmeler üzerinde maliyetleri azaltma, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırma gibi baskılara neden olmaktadır. İşletmelerin temel işlevi üretimdir. Üretim sürecinde işletmeler üretimin niteliğine göre çeşitli malzemelerden yararlanır. Malzemelerin verimliliğin artırılmasının, maliyetlerin düşürülmesi ve kaynak israfını önlemesi açısından önemli olması malzeme yönetimi sürecinin önemine işaret etmektedir. Günümüzde malzeme yönetimi anlayışı, malzemelerin hammadde halindeyken kontrolünden başlayarak, son ürünün tüketiciye sunumuna kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Çevresel koşullardan en çok etkilenen işletmeler arasında yer alan otel işletmelerinde tüketicilerin en öncelikli beklentisi temizliktir. Otel işletmelerinde temizlik faaliyetleri Kat hizmetleri departmanı tarafından yürütülür. Kat hizmetleri departmanı aynı zamanda otel işletmelerinde kullanılan malzemelerin büyük bir kısmının sorumluluğunu taşır. Kat hizmetleri departmanının sorumluluğunda bulunan malzemelerin nitelik ve nicelik olarak çok olması nedeniyle, malzeme yönetim sürecinde birtakım olumsuzlukların yaşanması bu konunun önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmanın temel amacı; kat hizmetleri departmanının sorumluluğunda bulunan malzemelerin yönetim sürecinin, akış şemaları yolu ile analiz edilerek iyileştirilmesidir. Bu amaçla birinci bölümde kat hizmetleri departmanı, ikinci bölümde malzeme yönetimi, üçüncü bölümde akış şemaları incelenmiştir. Son bölümde konu ile ilgili uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: 1)Otel işletmeciliği 2)Kat hizmetleri departmanı 3) Malzeme yönetim süreci 4) Akış şemaları 5) Malzeme akışı

ABSTRACT**AN APPLICATION STUDY TO IMPROVE MATERIAL MANAGEMENT
PROCESS IN THE HOUSEKEEPING DEPARTMENTS AT HOTELS****ESRA GÜL****Department of Tourism and Hotel Management****Institute of Social Sciences, Anadolu University, September 2007****Advisor: Prof. Dr. Meryem AKOGLAN KOZAK**

Continual environmental conditions have caused a high pressure on enterprises to reduce costs and try to increase affectivity and productivity all activities. Main function of enterprises is production. Enterprises use various materials at production process depends on the characteristic of production. As a result of increasing productivity of materials reducing costs and not wasting the sources show us the importance of material management process. Today, material management concept covers very wide process, from the beginning of raw material until presenting these to consumers as product. At hotels which are affected by environment conditions, consumers main expectation is a cleaning. At hotels cleaning activities are carried on by housekeeping departments. These departments, at the same time, carry the responsibility of these most of materials, which are used at the hotels. Variety of these materials, which are used by housekeeping departments, cause to some negative applications that emphasize all important issues. The main aim of this study is improving the material management process, which is under the responsibility of housekeeping departments, as analysing flow charts. For achieving this goal, at first chapter housekeeping department; at second material management process; at third course flow charts have been presented. At last chapter a practical study has been worked, which are based on this thesis case.

Key words: 1) Hotel management 2) Housekeeping department 3) Material management process 4) Flow charts 5) Material flow

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Esra Gül'ün "Otel İşletmeleri Kat Hizmetleri Departmanında Malzeme Yönetim Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Bir Uygulama Çalışması" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr. Meryem Akoğlan Kozak

Üye :

Üye :

Prof.Dr. Nurhan Aydın
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın tüm aşamalarında desteğini esirgemeyen ve önerileri ile yol gösteren tez danışmanım ve değerli hocam Prof.Dr. Meryem Akoğlan Kozak'a göstermiş olduğu ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Çalışmama görüş ve eleştirileri ile katkıda bulunan Doç.Dr. Tuncay Döğeroğlu ve Prof.Dr. Fermani Maviş'e teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Sadece tez çalışmam süresince değil, tüm hayatımda boyunca aldığım her kararda yanımda olan ve beni koşulsuz destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama kısmında bilgi ve yardımlarını çekinmeden benimle paylaşan Vera Paradiso Oteli çalışanlarına, özellikle kat hizmetleri departmanı çalışanlarına teşekkür ederim.

Çalışmamın son şeklini almasında desteğini ve dostluğunu benden esirgemeyen Arş. Gör. Dilek Acar Gürel'e teşekkür ederim. Tez çalışmam boyunca yaşamıma katkıda bulunan herkese teşekkürler...

Esra Gül

Eylül, 2007

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI

1. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ TANIMI VE ÖNEMİ	4
2. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ ORGANİZASYON YAPISI.....	6
3. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ ÇEVRESİ	14
3.1. İçsel Çevre.....	14
3.2. Dışsal Çevre.....	15
3.2.1. Önbüro Departmanı.....	16
3.2.2. Teknik Servis Departmanı	18
3.2.3. İnsan Kaynakları Departmanı.....	18
3.2.4. Yiyecek ve İçecek Departmanı.....	19
3.2.5. Muhasebe Departmanı	20
3.2.6. Otel Dışı Çevre	21
4. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ ÇALIŞMA ALANI	21
4.1. Müşteri Odaları	23
4.2. Genel Alanlar	24
4.3. Çamaşırhane	24

5. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ TEMEL İŞLEVLERİ	26
5.1. Temizlik	26
5.2. Dekorasyon	28
5.3. Bakım	29
5.4. Hijyen	30
6. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA SÜREÇLER	31
6.1. Yönetmel İş Süreci	31
6.2. Operasyonel İş Süreci	35
6.2.1. Periyodik İş Süreci	35
6.2.2. Rutin İş Süreci	37
6.3. Malzeme Akış Süreci	41

İKİNCİ BÖLÜM

KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA MALZEME YÖNETİM SÜRECİ

1. MALZEME VE MALZEME YÖNETİMİ KAVRAMI.....	42
2. MALZEME YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ.....	45
3. MALZEME YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	47
3.1. İşletme İçi Faktörler.....	47
3.2. İşletme Dışı Faktörler	48
4. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA KULLANILAN MALZEME GRUPLARI	50
4.1. Donanım Malzemeleri	52
4.2. Operasyonel Malzemeler	53
5. MALZEME YÖNETİM SÜRECİ.....	55
5.1. İhtiyaçların Belirlenmesi	56
5.2. Satın Alma	58
5.3. Teslim Alma	61
5.4. Depolama	62
5.5. Depodan Mal Çekme	64
5.6. Stok Kontrol	65

5.7. Üretim (Sunum)	67
---------------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKIŞ ŞEMALARI

1. AKIŞ ŞEMASI KAVRAMI	71
2. AKIŞ ŞEMALARININ KULLANIM ALANLARI	73
3. AKIŞ ŞEMALARINDA KULLANILAN SEMBOLLER	75
4. AKIŞ ŞEMALARI GÖZLEM KRİTERLERİ	77
5. AKIŞ ŞEMALARI İLE SÜREÇ İYİLEŞTİRME AŞAMALARI	79
5.1. Mevcut Durumun Belirlenmesi	79
5.2. Mevcut Durumun Eleştirilerek İncelenmesi	81
5.3. Düzeltilmiş Akış Sürecinin Geliştirilmesi	83
5.4. Yeni Akış Sürecinin Tanımlanması	83
5.5. Yeni Akış Sürecinin Uygulanması	84
6. AKIŞ ŞEMASI TÜRLERİ	84
6.1. İş Akış Şemaları	85
6.2. İşçi Akış Şemaları	85
6.3. Malzeme Akış Şemaları	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA MALZEME

YÖNETİM SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR

UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. UYGULAMANIN ÖNEMİ VE AMACI	88
2. İLGİLİ LİTERATÜR	89
3. YÖNTEM	94
4. UYGULAMA OTELİNİN TANITIMI	97

5. UYGULAMA ÇALIŞMASI	100
5.1. Mevcut Durumun Belirlenmesi	100
5.1.1. Uygulama Otelinde Kullanılan Mevcut Malzemelerin Tanımlanması	100
5.1.2. Mevcut Malzeme Akış Sürecinin İncelenmesi	103
5.1.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi	103
5.1.2.2. Satın Alma	105
5.1.2.3. Teslim Alma	107
5.1.2.4. Depolama	109
5.1.2.5. Depodan Mal Çekme	113
5.1.2.6. Üretim (Sunum)	115
5.2. Mevcut Malzeme Akış Sürecinin Eleştirilerek İncelenmesi	122
5.3. Düzeltilmiş Akış Sürecinin Geliştirilmesi	127
5.4. Yeni Akış Sürecinin Tanımlanması	134
5.4.1. İhtiyaçların Belirlenmesi	134
5.4.2. Satın Alma	136
5.4.3. Teslim Alma	138
5.4.4. Depolama	140
5.4.5. Depodan Mal Çekme	144
5.4.6. Üretim (Sunum)	146
5.5. Yeni Akış Sürecinin Uygulanması	152
6. BULGULARIN TARTIŞILMASI	153
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	158
 EKLER LİSTESİ.....	164
 KAYNAKLAR.....	172

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1.	Akış Şemalarında Kullanılan Semboller	76
Tablo 3.2.	Soruşturma Tekniğinde Kullanılan Sorular	82
Tablo 4.1.	Vera Paradiso Otel Oda Sayıları ve Büyüklükleri	99
Tablo 4.2.	Vera Paradiso Otelde Bulunan Depolar	99
Tablo 4.3.	Donanım Malzemeleri	101
Tablo 4.4.	Operasyonel Malzemeler	102
Tablo 4.5.	İhtiyaçların Belirlenmesi Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi	104
Tablo 4.6.	Satın Alma Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi	106
Tablo 4.7.	Teslim Alma Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi	108
Tablo 4.8.	Depolama Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Ana Depo)	110
Tablo 4.9.	Depolama Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Destek Depolar)....	112
Tablo 4.10.	Depodan Mal Çekme Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi	114
Tablo 4.11.	Üretim (Sunum) Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Odalar)	117
Tablo 4.12.	Üretim (Sunum) Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Genel alanlar)	119
Tablo 4.13.	Üretim (Sunum) Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Çamaşırhane)	121
Tablo 4.14.	İhtiyaçların Belirlenmesi Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci	135
Tablo 4.15.	Satın Alma Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci	137
Tablo 4.16.	Teslim Alma Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci	139
Tablo 4.17.	Depolama Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Ana Depo).....	141
Tablo 4.18.	Depolama Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Destek Depolar).....	143
Tablo 4.19.	Depodan Mal Çekme Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci	145
Tablo 4.20.	Üretim (Sunum) Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Odalar)	147
Tablo 4.21.	Üretim (Sunum) Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Genel Alanlar) ..	149
Tablo 4.22.	Üretim (Sunum) Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Çamaşırhane) ...	151
Tablo 4.23.	Mevcut Süreç ve Yeni Akış Sürecinin Faaliyetlerinin Karşılaştırılması	155
Tablo 4.24.	Mevcut Süreç ve Yeni Akış Sürecine Ait Mesafelerin Karşılaştırılması	156
Tablo 4.25.	Mevcut Süreç ve Yeni Akış Sürecine Ait Sürelerin Karşılaştırılması ...	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Otel Organizasyonu – 1	7
Şekil 1.2. Otel Organizasyonu – 2	8
Şekil 1.3. Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Organizasyon Yapısı	9
Şekil 1.4. Büyük Bir Otelde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu	10
Şekil 4.1. Malzeme Yönetim Süreci.....	55

KISALTMALAR LİSTESİ

ESM	:Ekonomik Sipariş Miktarı
HACCP	:Hazard Analysis and Critical Points (Tehlike Analiz ve Kritik Kontrol Noktaları)
JIT	:Just in time (Tam Zamanlı)
KH	:Kat Hizmetleri

GİRİŞ

Günümüzde giderek artan rekabet koşulları, ekonomi ve politika alanında yaşanan değişiklikler ile teknolojik yenilikler tüketicilerin beklentilerini de artırmaktadır. Tüketicilerin sürekli değişen talepleri ise işletmeleri yeniliklere ayak uydurmaya zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, tüm sistemlerinde bu değişikliklere uygun iyileştirmeler yapmak, bunu sürekli bir yetenek olarak geliştirmek zorundadır. Bu noktada, işletmelerin temel işlevi olan üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gereken emek, bilgi, para, zaman ve malzeme gibi kaynakların verimli kullanımı konusu büyük önem taşımaktadır.

Turizm sektörünün emek yoğun olması nedeniyle, otel işletmeciliği alanında yapılan çalışmalar genellikle insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Otel işletmelerinin hizmetlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli ve emek faktörü kadar önemli bir diğer kaynak grubu malzemelerdir. Otel işletmeciliği alanında yapılan çalışmalara bakıldığında malzemelere yönelik olarak yapılan çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Malzemeler, işgücünden sonra en çok maliyet gerektiren kalemdir. Bu nedenle, malzemelerin temin edilmesi, kullanılması, depolanması ve taşınması etkili bir malzeme yönetimi anlayışını gerektirmektedir.

Otel işletmelerinde hizmetlerin sunumunda birçok malzeme kullanılmaktadır ve bu malzemelerin büyük bir çoğunluğu Kat hizmetleri departmanının sorumluluğundadır. Tüketicilerin en öncelikli beklentisi olan temizliği ve bununla birlikte bakım faaliyetlerini yürüten Kat hizmetleri departmanının, otel işletmelerinin kaliteli hizmet verebilmesinde ve hizmet üretimi ile ilgili amaçlarına ulaşabilmesinde büyük önemi vardır. Kat hizmetleri departmanının faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi için gereken kaynakların etkin bir şekilde planlanması gerekmektedir. Etkili bir malzeme yönetimi ile sadece malzemelerden değil, kullanılan diğer kaynaklardan da tasarruf edilebilecektir.

Kat hizmetleri departmanında kullanılan malzemeler nitelik ve nicelik olarak fazla olduğundan ve aynı zamanda malzeme akışını etkileyen birçok faktör bulunduğundan

malzemelerin yönetimi son derece karmaşık bir hal almaktadır. Bu nedenle malzeme yönetimi sürecinin bütün boyutları ile ele alınması ve alt süreçlere ayrılarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri hem kuruluş aşamasında hem de faaliyetleri devam ettiği sürece, malzemelerle ilgili faaliyetler de devam etmektedir. Bu nedenle malzeme yönetimi sürecinin sürekli olarak incelenerek, gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Etkili bir malzeme yönetimi politikası ile maliyetler düşürülebileceği gibi işgücünden ve zamandan tasarruf edilerek kârın artırılabilmesi mümkündür. Malzeme yönetiminin sağladığı en önemli yararlarından biri kalite düzeyinin artırılmasıdır. Oteller hizmet işletmeleri olduğundan hizmetin soyut nitelikli olması kalite standartlarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Hizmetin soyut olmasına rağmen hizmetin sunumunda kullanılan çeşitli somut araç-gereç ve malzemeler söz konusudur. Bunlar tüketiciler tarafından rahatça algılanıp hizmete yönelik bir kalite unsuru şeklinde değerlendirilebildiğinden, bu malzemeler otel işletmeleri için bir kalite göstergesidir.

Bu çalışmada otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanı faaliyetleri açısından önemli kaynaklar arasında yer alan operasyonel malzemelerin doğru seçilmesi, verimli kullanımı, yönetim ilkelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet sunumunun temel kaynaklarından biri olan malzemelerin istenilen yerde ve zamanda ve ihtiyaç duyulan miktarda bulunmaması verimliliğin düşmesi, maliyetlerin artması, kaynakların israfı gibi birçok olumsuzluğa neden olmaktadır. Etkili bir malzeme yönetimi bu olumsuzluğu azaltacak en önemli faktörlerden biridir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kat hizmetleri departmanı tanımlanmış ve otel işletmeleri için önemi açıklanmıştır. Kat hizmetleri departmanının çevresi ile ilişkileri, çalışma alanları ve temel işlevleri incelenmiştir. Kat hizmetleri departmanına ait yönetsel, operasyonel iş süreçleri ve malzeme akış süreci ele alınmıştır.

İkinci bölümde; malzeme ve malzeme yönetimi kavramları tanımlanmış, işletmeler açısından önemi ve malzeme yönetimini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Kat

hizmetleri departmanında kullanılan malzemeler gruplandırılarak tanımlanmış ve bu malzemelerin yönetimi yedi aşamada ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; akış şeması kavramı tanımlanmış, kullanım alanları, şemaların oluşturulması için kullanılan semboller ve şemaların oluşturulabilmesi için yapılan gözlemlerde dikkate alınması gereken kriterler incelenmiştir. Akış şemaları ile süreç iyileştirme çalışmalarında izlenen yol, aşamalar itibariyle açıklanmış ve akış şeması türleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise; ilk üç bölümde ele alınan konulara yönelik olarak yapılan uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde uygulama çalışmasının önemi, amacı ve yöntemi açıklanmıştır. Daha önce bu konular ile ilgili olarak yapılan çalışmalara yine bu bölümde yer verilmiştir. Uygulama çalışmasının yapıldığı otelin tanıtılmasının ardından, otel işletmesinde uygulanan mevcut malzeme yönetim sürecine yönelik olarak yapılan gözlem ve görüşmelere ait veriler aktarılmıştır. Mevcut durumun eleştirilerek incelenmesi sonucu süreçte yaşanan olumsuzluklar belirlenmiştir. Bu olumsuzlukların giderilebilmesi için yeni bir malzeme akış süreci önerilmiş ve yeni sürecin uygulanmasına yönelik bilgiler verilmiştir. Çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile sona ermiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI

1. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ TANIMI VE ÖNEMİ

Otel işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme – içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını gidermek için yapılandırılmış; personeli, mimarisi, uygulamaları ve konukları ile ilişkileri belli kural ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir. Başarılı bir otel yönetimi için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek gerekmektedir. Bir otel bu anlayışı benimsediğinde, limitleri dâhilindeki kaynaklardan en etkin şekilde yararlanabilecektir (Çakıcı ve diğerleri, 2002, s.2).

Kat Hizmetleri (KH) departmanı otelcilik literatüründe “housekeeping” adıyla anılmaktadır. Sözlük anlamı “ev idaresi” olan housekeeping; bir otelin temizlik, dekorasyon, düzenleme ve bakım görevlerinin yürütüldüğü departman olarak tanımlanabilir (Kozak, 2005, s.2). Birçok kaynakta KH departmanının sadece gelecek müşterilerin odalarının hazırlanması ve konaklayan müşterilerin odalarının bakımlarının yapılmasından sorumlu olmadığı, otelin içerisindeki mutfak hariç her alanda tüm yüzeylerin bakımı ve estetik açıdan çekici görünmesini sağlamakla sorumlu olduğu özellikle belirtilmektedir (Kappa ve diğerleri, 1995).

KH departmanı, konaklama olgusunun ortaya çıkmasından beri var olagelmıştır. Yiyecek-içecek hizmeti sunmayan, insan kaynakları departmanı olmayan küçük otel işletmeleri bulunmaktadır, fakat ne kadar küçük olursa olsun KH departmanı olmayan bir otel işletmesi düşünülemez (Casado, 2000). Eski dönemlerde sadece temizlik görevinin yerine getirilmesi olarak algılanan housekeeping, günümüzde hijyen, dekorasyon gibi kavramlarla birlikte anılmakta ve faaliyet alanlarının genişlemesiyle birlikte tek başına bir sektör olma yolunda gelişme göstermektedir.

İnsanların seyahat amaçları farklılıklar göstermekte ve seyahat amaçları otelden beklentilerini değiştirmektedir. Örneğin, iş amaçlı seyahat edenler otelde toplantı salonu

bulunmasını önemserken, tatil amaçlı seyahat eden konuklar yüzme havuzu bulunmasına daha çok önem vermektedirler. Birçok araştırmada müşterilerin otellerden beklentileri belirlenmeye çalışılmış ve müşterilerin konaklama yeri tercihindeki genel kriterler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Türkiye’de Çakıcı (1998) tarafından yapılan “Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler” başlıklı araştırmada çarşaf ve havluların temizliği kriterler arasında birinci sırada yer almaktadır. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı göstermektedir ki; hangi amaçla seyahat ederlerse etsinler tüm konukların ortak bir beklentisi bulunmaktadır ki, bu da otelin temizliğidir. Bir otelin kalitesini belirleyen en önemli faktör olan ve oteller için hayati öneme sahip olan temizlik faaliyetleri otellerde KH departmanı tarafından yürütülmektedir (Lockyer, 2003; Schneider ve Tucker, 1989).

Otelde konaklayan müşterilerin zamanının büyük bir bölümü KH departmanının sorumluluğunda olan odalarda ve alanlarda geçmektedir. Bu nedenle, müşterilerin otelin kalitesini değerlendirmelerinde, KH departmanının sorumluluklarını yerine getirmesinin önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Müşteri tatmininin sağlanması ve şikâyetlerin azalması müşterilerin otelden memnun ayrılmalarını sağlayacak, memnun olan müşteriler aynı tesisi tekrar tercih edebilecek ve yakınlarına tavsiye edecektir. KH departmanının bu özelliği nedeniyle, dolaylı olarak otelin gelirlerini arttıran ve pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunan bir departman olduğu söylenebilir (Sezgin, 1996; Sümercan, 1984; Seymen ve Gül, 2004).

Bilindiği gibi, işletmelerin temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. Bir otel işletmesinde kârlılığın artırılması için maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Otel işletmelerinde sabit yatırım maliyetleri çok yüksektir. KH departmanı tüm demirbaşların korunması ve kullanım ömürlerinin uzatılmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, kaynakların etkin bir şekilde kullanımı ile elektrik, su ve malzeme gibi maliyet kalemlerinde azalma olacaktır. Yapılan bir araştırmada KH faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde yürütülmesiyle otelde kullanılan toplam su oranında % 15 azalma olduğu gözlenmiştir. Sadece çamaşırhane bölümünde kullanılan suyun, otellerde kullanılan toplam su miktarının % 47’sini oluşturduğu düşünüldüğünde, KH personelinin bu konuda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Böylelikle otel

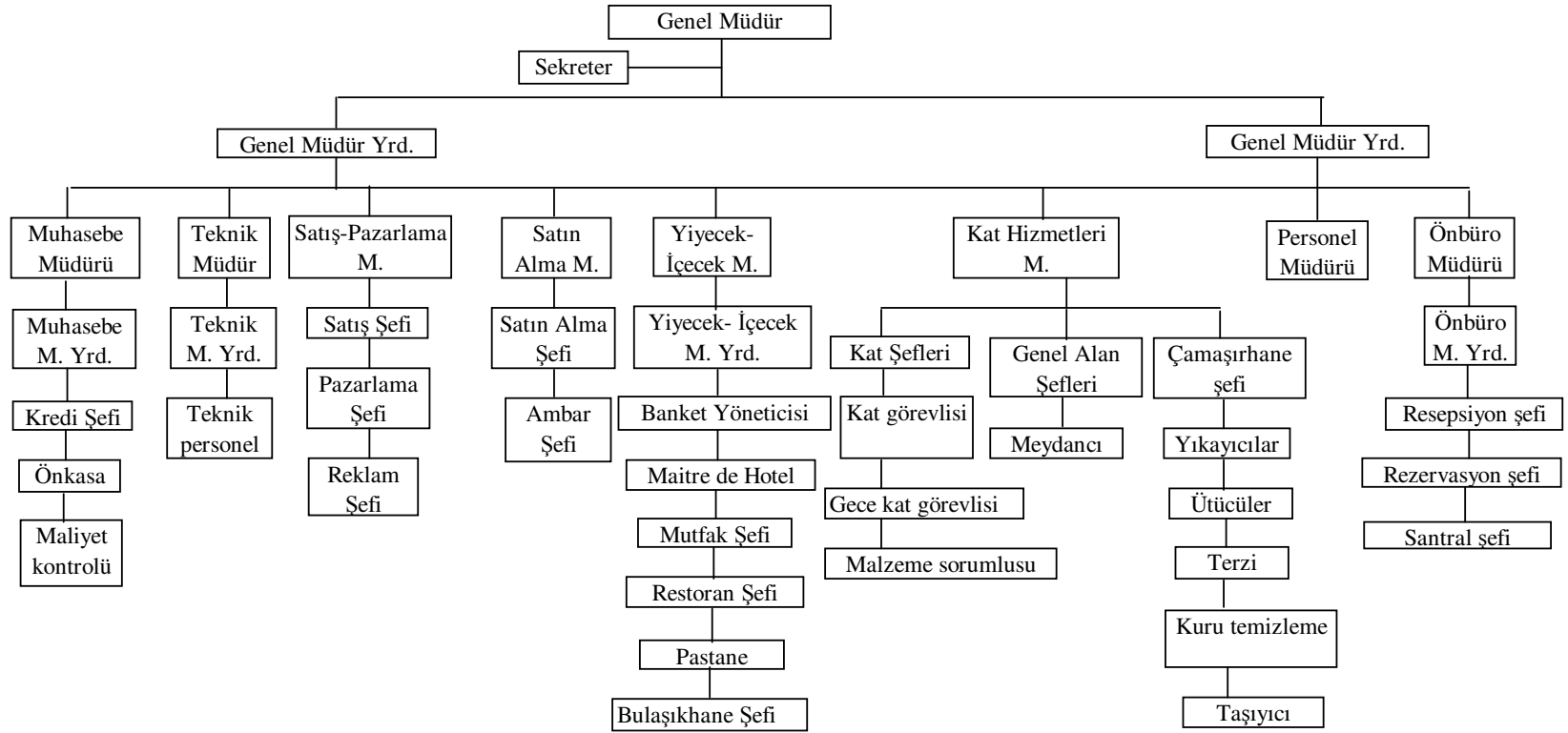
açısından maliyetlerin düşmesi, ülke ekonomisi açısından ise kıt kaynakların etkin kullanımı sağlanmış olmaktadır (Deng ve Burnett, 2002).

Günümüzde, çevreye karşı duyarlılık ve sürdürülebilir gelişme anlayışına uygun işletmecilik yaklaşımı, toplumların ve müşterilerin otelden beklentileri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Otelin bu toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesinde KH departmanına önemli görevler düşmektedir. Geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması, bakım faaliyetlerinin yeterli düzeyde yapılması sonucunda otel mefruşatının sık sık değiştirilmek zorunda kalınmaması, zehirli madde içermeyen ve kokusuz temizlik malzemelerinin tercih edilmesi KH departmanının çevreye duyarlılık bakımından işletme imajına olumlu katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Kahraman ve Türkay, 2004).

Konuklara rahat bir ortam sağlanması KH departmanının sorumluluklarını yerine getirmesi ile mümkün olacaktır. Odaların temizlenmesi ve bakımının yanı sıra odadaki teknik aksaklıkların tespit edilerek en kısa zamanda ilgililere iletilmesi görevinin yürütülmesi de KH departmanının sorumlulukları arasındadır. Çeşitli görev ve sorumlulukları yerine getiren departman çalışanlarının organizasyon içindeki yeri ve KH departmanının organizasyon yapısı aşağıda açıklanmıştır.

2. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ ORGANİZASYON YAPISI

KH departmanının organizasyon içindeki yeri ve departmanın iç örgütlenmesi otelin büyüklüğüne, otelin fiziki yapısına, ihtiyaç ve koşullara, işletmenin politikasına ve konukların beklentilerine göre farklı olabilmektedir. Organizasyon yapısının oluşturulmasında genellikle otelin büyüklüğü ve personel sayısı temel ölçüt olarak alınmaktadır. Bazı otel işletmelerinde KH departmanı doğrudan genel müdüre bağlı olarak, bazı işletmelerde ise önbüro departmanı ile birlikte odalar bölümüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak, departmanın büyüklüğü, sorumluluk alanlarının geniş olması, maliyetlerin yüksek olması, operasyonlar ve kullanılan malzemelerin

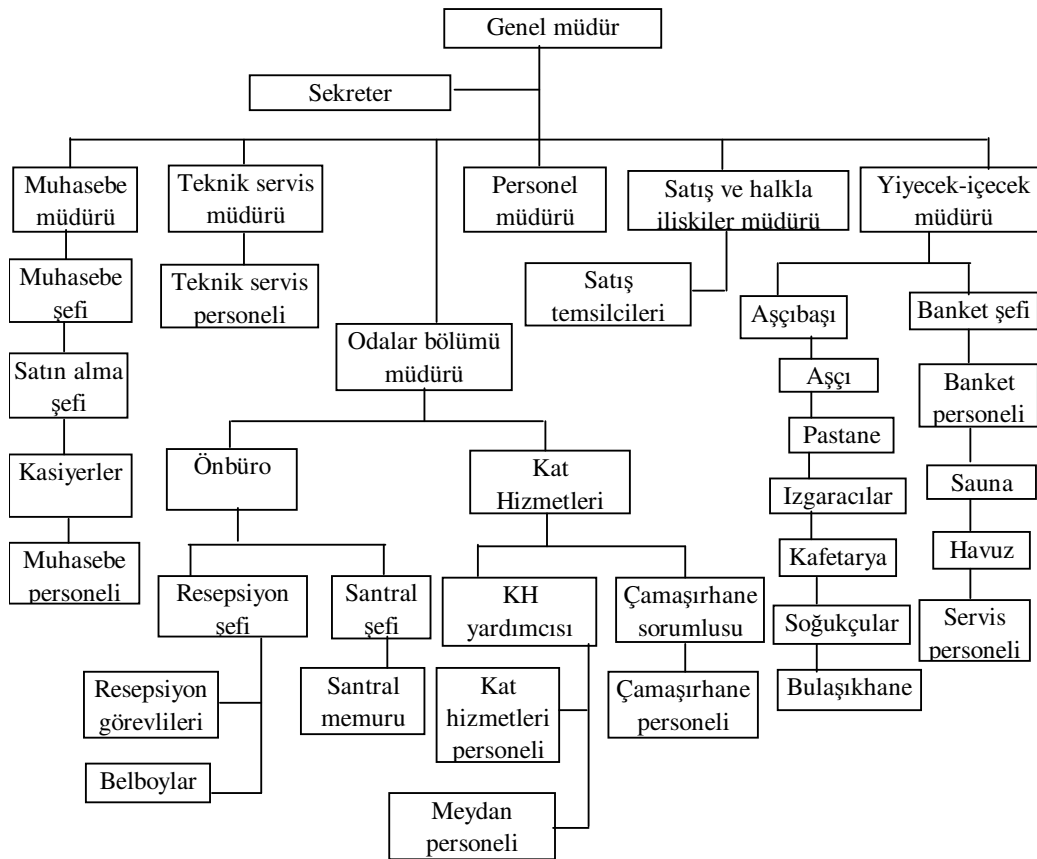


Şekil 1.1. Otel Organizasyonu

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Geliştirilmiş Üçüncü Baskı. Ankara, 2001.

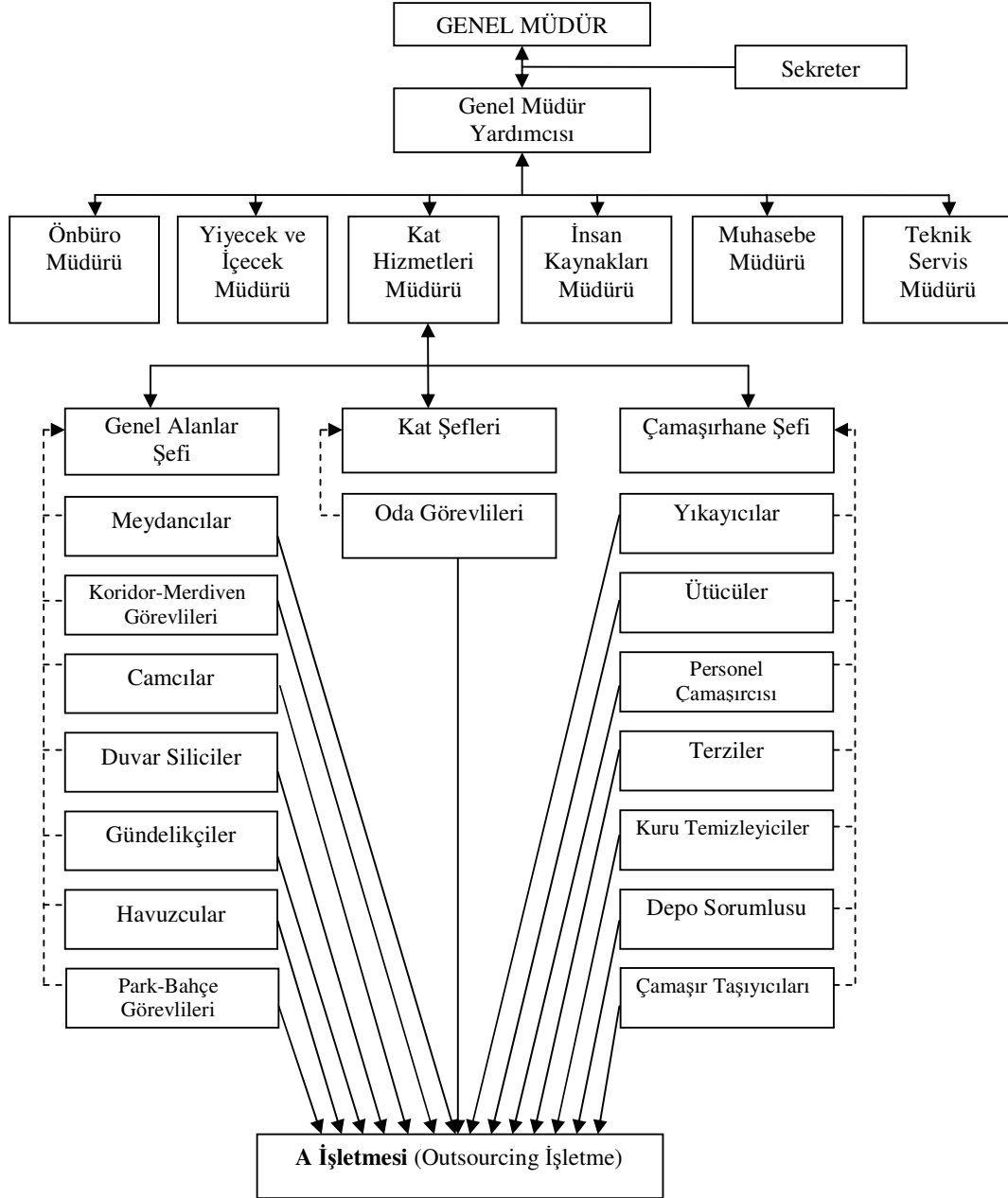
çeşitliliğinin çok olması nedeniyle ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle diğer departman müdürleri ile eşit seviyede ve doğrudan genel müdüre bağlı bir yapılanma birçok otel tarafından tercih edilmektedir (Rutherford, 2002; Jones, 2005). Bu organizasyon yapısı Şekil 1.1’de gösterilmektedir.

Otel işletmelerinde rastlanan bir diğer uygulama ise, KH departmanının odalar bölümüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmesidir. Bu tür bölümlendirmede, KH departmanı Önbüro departmanı ile aynı konumu paylaşmaktadır. Ayrıca bu bölümlendirmede amaç benzer faaliyetlerin tek bir çatı altında toplanmaya çalışılmasıdır. Bu tip organizasyon yapısı içerisinde KH departmanının yeri Şekil 1.2’de gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Otel Organizasyonu

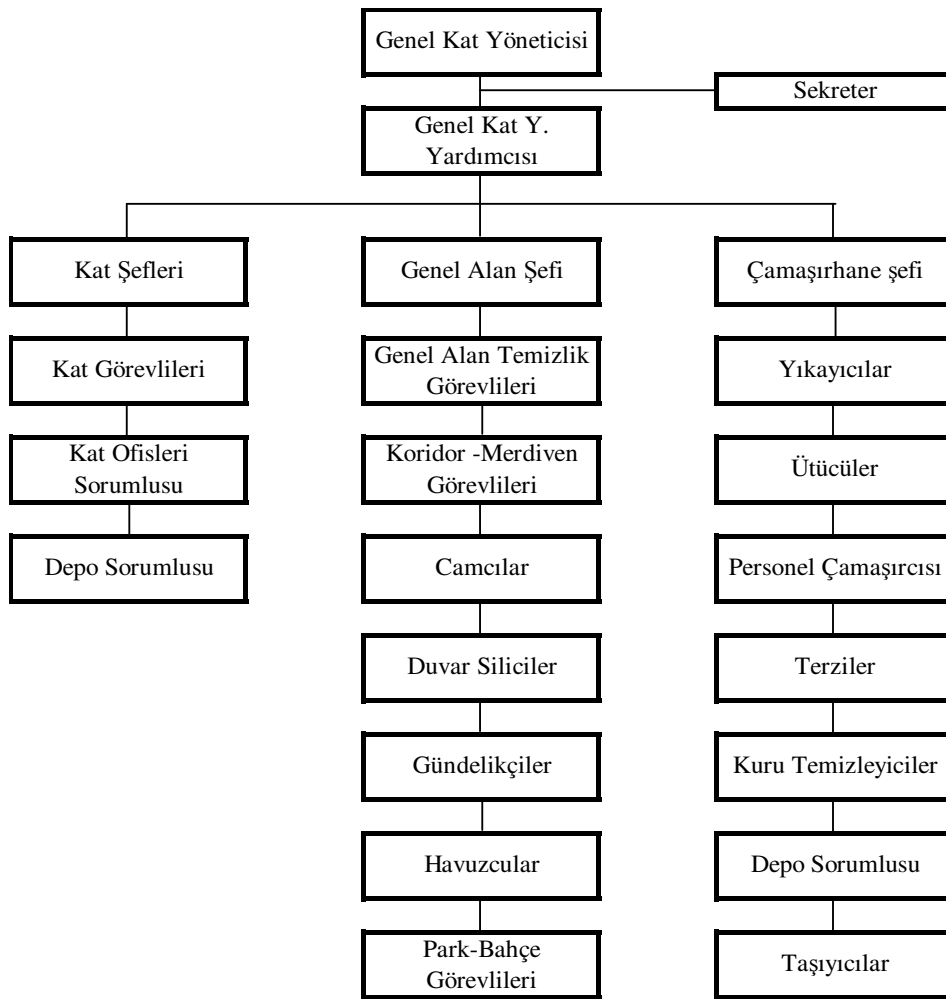
Günümüzde, otel işletmelerinde KH departmanı faaliyetlerinin dışarıdan bir işletmeye yaptırılması tercih edilmeye başlanmıştır. Bu durumda, organizasyon yapısı dış kaynaklı (outsourcing) işletme ile otel işletmesi arasında yapılan sözleşmeye bağlı olarak farklılık göstermekle birlikte, genellikle yaygın olan uygulama, departman personelinin hem dış kaynaklı (outsourcing) işletme tarafından hem de otel işletmesine bağlı kat yöneticisi ve şefleri tarafından denetlenmesi şeklindedir. Bu organizasyon yapısı ile ilgili bir örneğe Şekil 1.3’de yer verilmiştir.



Şekil 1.3. Dışkaynak Kullanımına Yönelik Bir Organizasyon Yapısı

Kozak, M. A., **Kat Hizmetleri Yönetimi**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006), s.8.

Departmanın iç örgütlenmesi incelendiğinde; çok küçük otel işletmelerinde temizlik işlerini yapan kişilerin doğrudan otel yöneticisinin denetiminde çalıştıkları görülmektedir. Küçük otel işletmelerinde genel kat yöneticisine bağlı olarak, oda temizlik görevlileri, genel alan temizlik görevlileri, gece temizlik görevlisi bulunmaktadır. Orta büyüklükte bir otelde genel kat yöneticisine bağlı kat şefleri bulunmakta, odalarda ve genel alanlarda temizlik yapan personeller kat şeflerine bağlı çalışmaktadırlar. Ayrıca, otelin çamaşırhanesi mevcut ise bu bölümün başında genel kat



Şekil 1.4. Büyük Bir Otelde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu

Kozak, M. A., **Kat Hizmetleri Yönetimi**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006), s.10.

yöneticisine bağlı olarak çalışan çamaşırhane sorumlusu ve onun sorumluluğu altında çalışan çamaşır yıkayıcılar, ütücüler ve terziler bulunmaktadır. Büyük otel işletmelerinde ise daha geniş bir organizasyon yapısı bulunmaktadır (Seymen ve Gül, 2004). Büyük bir otel işletmesinde KH departmanının organizasyon yapısı Şekil 1.4’de gösterilmektedir.

Organizasyonda yer alan çalışanların görev ve sorumlulukları otelden otele farklılık gösterebilmektedir. Otel yönetimi ve genel kat yöneticisi tarafından her bir pozisyon için iş tanımları yapılması ve görev ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Bazı kişiler birden fazla görevle sorumlu olabildiği gibi, bazı işler de birden fazla kişi tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle departman çalışanlarının takım ruhuna sahip olmaları oldukça önemlidir. KH departmanında çalışanların görev ve sorumlulukları genel çerçevesiyle aşağıda açıklanmaktadır.

Genel kat yöneticisi; otelcilik literatüründe “executive housekeeper” olarak isimlendirilen ve KH departmanı ile ilgili yönetsel işlerin tümünü planlayan, örgütleyen, yönelten ve denetleyen kişidir. En az 100 odaya sahip otellerde bu kadro bulunmaktadır. Bu yöneticinin görevleri işletmenin büyüklüğüne ve politikasına, anlaşmalı hizmetlerin yoğunluğuna, çalışanların sayısına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, çamaşırhane hizmetlerinin anlaşmalı şirket tarafından sağlanması durumunda, işletmenin verdiği hizmetin denetlenmesi, daha kaliteli ve ucuz hizmet verebilecek işletmelerin araştırılması gibi görevler bu yönetici tarafından yapılmaktadır. Genel kat yöneticisi yönetsel yeteneklerin yanı sıra, personeli eğitecek bilgiye sahip olmak, modern araç-gereç ve malzemeleri tanımak, çamaşır standartlarını bilmek, dekorasyon konusunda bilgili olmak gibi niteliklere sahip olmalıdır (Kozak, 2005; Jones, 2005).

Genel kat yöneticisi yardımcısı; otelcilik literatüründe “assistant housekeeper” olarak adlandırılan yönetici yardımcısı KH departmanında sorumlu ve yetkili ikinci kişidir. Bu kadro genellikle büyük otellerde, genel kat yöneticisinin iş yükü fazla olduğu durumlarda bulunmaktadır. Görev ve sorumlulukları genel kat yöneticisi ile hemen hemen aynıdır ve genel kat yöneticisi tarafından kendisine devredilen yetki kapsamında görevlerini yerine getirmektedir (Seymen ve Gül, 2004).

Kat Şefi; otel işletmelerinde sorumlu olduğu alanların temizlik, düzen ve bakımına ilişkin olarak yapılan işlemlerin kontrolünü ve personelin denetimini kendi başına ve belirli bir süre içerisinde yapma bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir (Meslek Standardı Komisyonu, <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/standart/225.html>, 2006). Otelcilik literatüründe “supervisor” olarak adlandırılan kat şefinin odaların temizliğini kontrol etmek, haftalık malzeme ihtiyacını belirlemek, malzeme kontrolü yapmak, malzemelerin temin edilmesini sağlamak, malzemelerin dağıtımını sağlamak, envanter kontrolüne yardımcı olmak, kat ofislerini, asansörleri ve merdivenleri kontrol etmek gibi görevleri bulunmaktadır. Kat şefleri oda tipine, oda büyüklüğüne ve odanın yerleşim biçimine göre değişmekle birlikte günde ortalama olarak 80 odanın kontrolünü yapmaktadırlar (Seymen ve Gül, 2004; Şener, 2001).

Kat Görevlisi; otel işletmelerinde konuk odalarının temizlik, düzen ve bakımına ilişkin işlemleri, kendi başına ve belirli bir süre içerisinde yapma bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir (Meslek Standardı Komisyonu, 2006). Otelcilik literatüründe bayan olanlar “maid”, erkek olanlar “vale” olarak adlandırılmaktadır. Odaların temizliğini yapmak, koridor, merdiven ve asansörleri temizlemek, yüzey çeşitlerine göre uygun malzemeleri kullanmak, kullandığı araç ve ekipmanların bakımını yapmak gibi işlerle sorumludur. Kat görevlileri günde ortalama olarak 15 odanın temizlik ve bakım işlerini yürütmektedirler (Jones, 2005; Rutherford, 2002).

Genel alan temizlik görevlileri; otelcilik literatüründe “houseman” olarak adlandırılan bu kişiler şef meydancıya bağlı olarak çalışmaktadırlar. Konuk odaları dışında herkesin kullanımına açık olan havuz çevresi, merdivenler, lobiler, plaj gibi alanların temizlik ve bakımı görevlerini yürütmektedirler. Küçük otellerde doğrudan genel kat yöneticisine bağlı olarak çalışan bu ekip, büyük otellerde genel alan şefine bağlı olarak çalışmaktadır (Kozak, 2005).

Çamaşırhane personeli; çamaşırhanelerin büyüklüğüne ve kapasitesine göre farklı sayılarda ve görevlerde personel bulunmaktadır. Genellikle, genel kat yöneticisine bağlı olarak çamaşırhanede yönetsel görevleri yerine getirmekle yükümlü bir **çamaşırhane**

şefi bulunur. Çamaşırhane şefinin, çamaşırların yıkanıp ütülenmesini, çamaşırların uygun şartlarda depolanmasını, makine ve malzemelerin etkin kullanımını sağlamak, personeli denetlemek gibi görevleri bulunmaktadır. **Yıkayıcılar;** renk ve kumaş özelliğine göre ayırdığı çamaşırları yıkanmasından, kullanılan çamaşır makinelerinin kontrolü ve bakımı ile temizlik malzemelerinin doğru ve ekonomik kullanımından sorumludur. Ayrıca, personel üniformalarının yıkanması için ayrı bir görevli bulunmaması durumunda bu kişiler personel üniformalarının yıkanmasından da sorumludur. **Ütücüler;** rulo, pres, el ve manken ütü gruplarında çalışan kişilerdir. Farklı çamaşır gruplarına göre ütüleme işlemini yerine getirirler. Bazı otel işletmelerinde kuru temizleme görevini de yürütmektedirler. **Taşıyıcılar;** bazı işletmelerde meydan şefi, bazı işletmelerde ise çamaşırhane şefine bağlı olarak çalışan kişilerdir ve otelcilik literatüründe “porter” adı verilmektedir. Belirli aralıklarla katlarda biriken kirli çamaşırların çamaşırhaneye taşınması ve çamaşırhanedeki temiz çamaşırların kat ofislerine taşınması görevini yürütmektedirler (Kozak, 2005; Jones, 2005; Seymen ve Gül, 2004; Şener, 2001).

Bunların dışında otelin büyüklüğüne ve işletme politikasına bağlı olarak görev yapan çeşitli sorumlular bulunabilmektedir. Örneğin; gece şefi ve onun sorumluluğu altında çalışan maid ve genel alan temizlik görevlileri gece yapılması gereken temizlik ve bakım işlemlerini yürütmektedirler. Temizlik malzemelerinin bulunduğu kat ofislerinin düzenini sağlamak ve malzemelerini temin etmekle görevli kat ofisi sorumlusu olarak adlandırılan görevliler bulunabilir. Kat ofisi sorumlusunun olmadığı durumlarda bu görev kat şefleri tarafından yürütülmektedir (Jones, 2005; Şener, 2001; Rutherford, 2002).

Günümüz işletmelerinde geleneksel olarak kendi kaynakları ve personeli tarafından yürütülen bir takım faaliyetleri dışarıdan bir işletmeye yaptırmak anlamına gelen dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı tercih edilmeye başlanmıştır. Faaliyet maliyetlerini azaltmak, başka yatırımlar için kaynak yaratmak, riski paylaşmak, yeniden yapılanmadan daha çabuk yarar elde etmek ve kadro ve ekipman açısından uzmanlaşmış bir işletmenin yeteneklerinden yararlanmak gibi amaçlarla tercih edilen dış kaynak işletmelerden yararlanmak, otel işletmeleri tarafından da benimsenen bir yaklaşım

olmaktadır. Faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması organizasyon yapısının da değişmesine ve sadeleşmesine neden olmaktadır. Bu değişiklik hizmet veren işletme ile otel işletmesi arasında yapılan sözleşmenin kapsamına göre farklılık göstermektedir. Otel işletmesi kendi bünyesinde bulunan personelin temizlik işletmesi bünyesine geçmesini sağlayabileceği gibi, bu kadro temizlik işletmesi tarafından otelin ihtiyaçları doğrultusunda yeniden şekillendirilebilir. Aynı şekilde, denetleme işlevi otele bağlı olarak çalışan şefler tarafından yapılabileceği gibi işletmeye bağlı şefler tarafından da yapılabilir. Uygulamada iki denetleme türünün birlikte kullanıldığı görülmektedir (Emeksiz, 2003; Seyhan, 2003).

3. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ ÇEVRESİ

Otel işletmelerinde diğer departmanlarda olduğu gibi KH departmanında da işlerin aksatılmadan yürütülmesi ve kaliteli bir sonuç alınabilmesi için iletişim son derece önemlidir. KH departmanında gereken işler yerine getirilirken, içsel ve dışsal olmak üzere iki tür çevre ile etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu çevreleri oluşturan kişilere ve ilişki kurulma biçimlerine aşağıda yer verilmektedir.

3.1. İçsel Çevre

KH departmanında istenilen nitelikte sonuçların alınabilmesi için kaynakların en verimli ve etkili şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir. İşgücünün, malzeme ve ekipmanların istenilen zamanda ve istenilen yerde bulunması için zamanında ve doğru bir bilgi akışına ihtiyaç vardır. İşletmenin politikasına ve kullanılan teknolojiye bağlı olarak en uygun iletişim yönteminin seçilmesi ve verilerin dosyalanması büyük önem taşımaktadır (Seymen ve Gül, 2004). KH departmanı yürütülen işlerin çeşitliliği nedeniyle bünyesinde farklı birimler bulundurmakta ve günün 24 saati hizmet veren bir departman olması nedeniyle farklı zamanlarda çalışan personel barındırmaktadır.

KH departmanının alt birimlerinden biri olan ve temizlik görevlilerin sorumluluğunda bulunan kat ofisleri ile gün içerisinde iletişim sürekli olarak devam etmektedir. Kat ofisleri ile iletişimde birçok belge ve form kullanılmaktadır. Bu belge ve formlar hem bilgi edinmek hem de kontrol amaçlı kullanılmaktadırlar (Kozak, 2005; Jones, 2005). Ayrıca, tüm müşterilerin ortak kullanım alanlarını oluşturan genel alanlarda yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak da belirli periyotlarla raporlar hazırlanmakta ve departman yönetimine bilgi verilmektedir.

KH departmanında yürütülen faaliyetler belirli saatler ile sınırlı kalmamakta ve gün boyu devam etmektedir. Bu nedenle, farklı vardiyalarda çalışan personelin koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Vardiyalar arasında devir teslim işlemi yapılırken; gün içinde yapılan faaliyetler, yarım bırakılan faaliyetler, bir sonraki vardiyayı ilgilendiren olaylar eksiksiz bir şekilde “Vardiya Takip Defterine” yazılmalıdır (OTED, 2003).

KH departmanında faaliyetlerin aksatılmadan yürütülmesi için yoğun işbirliği gerektiren bir diğer bölüm çamaşırhane bölümüdür. Bu bölüm ile iletişim de yine çeşitli formlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Otelde kullanılan tekstillerin çamaşırhaneye verilmesi, çamaşırhanede kullanıma hazır hale getirilen çamaşırların departmanların ilgili bölümlerine verilmesi, müşteri çamaşırlarının çamaşırhaneye teslim edilmesi ve alınması gibi tüm işlemler kayıt altına alınmalıdır. Bu kayıtlar, çamaşırhanede yürütülen işlerin ve müşteri odalarında çamaşırların değiştirilip değiştirilmediğinin kontrol edilmesini sağlayacağı gibi, müşteri çamaşırlarının yıkanmasından sağlanan gelirlerin de kontrol edilmesini mümkün kılmaktadır (Kozak, 2005).

3.2. Dışsal Çevre

KH departmanında yürütülen faaliyetlerin istenen niteliklerde sonuçlar vermesi için sadece departman içinde düzgün bir iletişim ve işbölümü sağlamak yeterli değildir. KH departmanı birçok çevre unsurundan etkilenmektedir. Bu etkenler otel işletmesi içinde olabileceği gibi otel dışında da olabilmektedir.

Otellerde faaliyetlerin koordineli bir şekilde ve aksamadan yürütülebilmesi için departmanların birbirleriyle ilişkileri konusu oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Departmanlar arasındaki ilişkilerde saygı ve işbirliği ön plana çıkması gereken iki kavramdır. Otelin temiz ve bakımlı görünmesi sadece KH departmanının değil, tüm departmanların sorumluluğudur. Departmanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler tesisin büyüklüğüne, politikasına, kullanmış olduğu teknolojiye ve mali imkânlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Aşağıda KH departmanının diğer departmanlar ile ve otel dışından kişi ve kurumlarla ilişkileri ele alınmıştır.

3.2.1. Önbüro Departmanı

Otel işletmelerinde önbüro departmanı müşterilerinin giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı ve konaklama süresince çeşitli ihtiyaçlarının giderildiği departmandır. Önbüro hizmetlerinde en önemli unsur müşteriye bekletmeden temiz bir odanın sunulmasıdır. Odayı zamanında ve temiz bir şekilde hazırlamak ise KH departmanının sorumluluğundadır (Emeksiz ve Yolal, 2005).

Otel işletmelerinde KH departmanının en yoğun ilişki içinde olduğu bölüm önbüro departmanıdır. Müşteriye sunulan odaların üretimi KH departmanı tarafından, üretilen ürünün sunumu ya da satılması ise önbüro departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Müşteri otele gelmeden önce müşterinin oda ile ilgili istekleri önbüro tarafından KH departmanına iletilmelidir. Bu bilgiler çerçevesinde ilave yatak konulması, VIP oda hazırlanması gibi faaliyetler KH departmanı tarafından yerine getirilecektir (Gökdeniz ve Dinç, 2006).

KH departmanı ile önbüro departmanı arasında kullanılan raporları şu şekilde sıralayabiliriz (Kozak, 2005);

- **Grup memorandumu;** gelecek olan misafir gruplarının geliş tarihlerini ve saatlerini, kişi sayısını ve ayrılış tarihlerini içeren rapordur. Önbüro departmanı tarafından hazırlanan bu rapor otelin tüm departmanlarına gönderilir.

- **VIP raporu;** işletmenin VIP olarak belirlediği konuklarla ilgili ayrıntılı bilgileri içeren rapordur. Önbüro departmanı tarafından hazırlanarak tüm departmanlara bilgi verilir.
- **Oda-fiyat değişim raporu;** müşterinin bir odadan diğerine geçtiğini gösteren, müşterinin eski oda ve yeni oda numarası, değişimin nedeni ve tarihi gibi bilgileri içeren rapordur. Önbüro tarafından iki nüsha şeklinde düzenlenir, bir nüsha önbüroda kalır, diğer nüsha ise KH departmanına gönderilir.
- **İlave yatak raporu;** müşterinin isteği üzerine odaya konulacak ilave yatağı gösteren, oda numarası ve istek tarihinin yer aldığı rapordur. Önbüro tarafından iki nüsha olarak hazırlanmakta, nüshalardan biri önbüroda saklanmakta, diğeri KH departmanına verilmektedir.
- **Housekeeping raporu;** belirli bir tarihte odaların durumunu ve konaklayan kişi sayısını gösteren rapordur. Bu rapor günde iki kez ve üç nüsha olarak Genel kat yöneticisi tarafından hazırlanmaktadır. Nüshalardan biri elindeki bilgilerle karşılaştırmak üzere önbüroya, diğeri ise mali kontrollerin yapılması amacıyla muhasebe departmanına gönderilmektedir. Son nüsha KH departmanında dosyalanmaktadır.
- **Check out – Okey raporu;** gün içerisinde boşalan ve temizlenen odalara ait bilgilerin yer aldığı bu rapor önbüro tarafından iki nüsha olarak düzenlenmektedir. Sabah önbürodan KH departmanına bilgi akışını sağlayan bu rapor, gün içinde temizlenen odaların resepsiyona bildirilmesi suretiyle KH departmanında önbüroya bilgi akışını sağlamaktadır.
- **Kayıp ve bulunmuş eşya raporu;** kayıp ve bulunan eşyalarla ilgili, bulunan eşyanın cinsi, miktarı, bulan kişinin adı, bulunduğu yer, tarih gibi bilgilerin yer aldığı, KH departmanı tarafından hazırlanan rapordur. İki nüsha olarak hazırlanan raporun bir nüshası KH departmanında dosyalanırken, diğer nüsha bilgi için önbüro departmanına gönderilmektedir.

3.2.2. Teknik Servis Departmanı

Teknik servis departmanı ısıtma, aydınlatma, klima, soğutma, elektrik ve su tesisatı sistemlerinin periyodik bakımı ve onarımı hizmetlerini veren departmandır. Ayrıca, enerji tasarrufuna yönelik önlemler almak, ses düzeninin kurulması, odalarda bulunan elektrikli eşyaların bakımı ve onarımı bu departmanın sorumluluğundadır. Bu departman, yıllık bakım işlemlerinde KH departmanı ve önbüro departmanı ile ortak çalışmalar yürütmektedir (OTED, 2003; Seymen ve Gül, 2004).

KH personeli müşteri odaları ve genel alanlarda tespit ettiği arızaları “Arıza Formu” aracılığıyla teknik servise bildirmelidir. Bu raporda arızanın türü, yeri ve tarih gibi bilgiler yer almaktadır. Üç nüsha olarak hazırlanan raporun bir nüshası teknik servise, diğer nüsha ise önbüroya gönderilmektedir. KH departmanında kalan nüsha kontrol için muhafaza edilmekte, arıza onarıldıktan sonra dosyalanmaktadır (Kozak, 2005). Teknik servisin çalışma yapmış olduğu oda, teknik servisin görevi bittiğinde mutlaka KH personeli tarafından kontrol edilerek temizlik ve bakımı yapılmalıdır.

3.2.3. İnsan Kaynakları Departmanı

İnsan kaynakları departmanı otelde çalışan tüm personelin işe alınması, personel ile ilgili kayıtların tutulması, personele eğitim verilmesi gibi faaliyetlerden sorumludur. İnsan kaynakları departmanının temel amacı; işletme için gerekli olan insan kaynağını sağlamak ve bu kaynaktan en verimli şekilde yararlanmayı sağlamaktır. Otel işletmeleri emek-yoğun bir özelliğe sahip olduğu için bu departman oldukça önemlidir. Personelden en etkili şekilde yararlanmayı sağlayan bu departman aynı zamanda personel memnuniyetini de sağlamalıdır. Motive edilmiş ve yaptığı işten doyuma ulaşmış çalışanları olan otellerde, müşteri memnuniyeti daha üst seviyelerde olmaktadır (Çakıcı ve diğerleri, 2002; Demir, 2005). İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak bu departmanın en önemli görevleri arasındadır.

KH departmanı otelde en çok personel istihdam edilen departmandır. Bu departmanda çalışacak personelin sayısının belirlenmesinde temizlenecek alanların büyüklüğü, temizlik ihtiyacının sıklığı, oda sayısı, yıkanacak malzemelerin sayısı gibi ölçütler etkindir (Housekeeping, 2003). Bu departmanda çalışacak personelin yeterlilik standartları şu şekilde sıralanabilir; temizlik ve bakım işlerinin nasıl yapılacağını bilmelidir, işlem sırasını bilmelidir, kullanılması gereken araç-gereç ve malzemeleri tanımalıdır, otel içerisinde personelin uyması gereken kuralları bilmelidir, pratik ve dürüst olmalıdır. Özellikle dürüstlük bu departman personeli için çok önemli bir noktadır. Çünkü bu departmanın personeli müşterinin özel eşyalarının bulunduğu alanlarda görev yapmaktadır (Benligiray, 1999).

İnsan kaynakları departmanı yöneticisi, KH departmanının yöneticisi ile koordineli bir şekilde çalışarak performans standartları oluşturmalıdır. Bu standartlar yapılan işin kalitesinin değerlendirmesinde kullanılacağı gibi, personelin eksikliklerinin görülmesi ve bu eksiklikler konusundaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için de önemli kaynak oluşturacaktır (Çakıcı ve diğerleri, 2002). En kaliteli malzemeler kullanılarak inşa edilen bir otel işletmesinde bile donanımın orijinal olarak meydana getirildiği zamanki performansını koruyabilmesi KH departmanının işlevlerini tam olarak yerine getirmesi ile mümkün olmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002). Personele sık sık temizlik yöntemleri, malzeme çeşitleri, malzemelerin kullanım alanları, otel içerisinde uyulması gereken kurallar konularında eğitim verilmelidir. Personel seçiminde, personelin temizlik ve bakım yöntemlerine hakim olmasına, hangi tür malzemelerin hangi tür yüzeyler için kullanıldığını bilmesine, kullanılan alet, ekipman ve malzemelerin nasıl kullanılacağını bilmesine özen gösterilmelidir.

3.2.4. Yiyecek ve İçecek Departmanı

Yiyecek ve içecek departmanı müşterilerin her türlü yiyecek ve içecek ihtiyacının karşılanması için gerekli faaliyetleri yürütmektedir. Bu departmanda kullanılan metal, cam ve porselen gibi servis malzemelerinin temizliği bu departmanın personeli tarafından yapılmaktadır. Departmanın kullanmış olduğu kumaş malzemelerin temizliği

ise KH departmanına bağlı olan amaşırhane birimi tarafından yapılmaktadır. Bu kumaş malzemeleri şu şekilde sıralanabilir; masa örtüleri, peçeteler, kapak örtüleri ve personel üniformaları (Sökmen, 2001).

KH departmanı yiyecek–içecek departmanına ait olan restoranların ve barların temizliği ve bakımından da sorumludur. Belirli periyotlarla cam temizliği, zemin temizliği, duvar temizliği yapılmalıdır. Servis malzemelerinin kirli odalardan alınması ve VIP odalara konulacak ikram malzemelerinin aksamaması için iki departman arasında düzenli bilgi alışverişinin olması önemlidir (OTED, 2003).

3.2.5. Muhasebe Departmanı

Otel işletmelerinde mali karakterli tüm işlemler muhasebe departmanı tarafından kaydedilmekte, takip edilmekte ve raporlanmaktadır. Muhasebe departmanı KH departmanının malzeme ihtiyaçları, kullandığı malzemelerin miktarı gibi bilgilerle ilgilenmektedir (Azaltun ve Kaya, 2006). Satın alınacak malzemelerde kaliteli malzemeyi ucuza satın almak için iki departman arasında işbirliği olması gerekmektedir. Bazı otellerde ayrı bir departman olarak bulunan, bazı otellerde ise muhasebe departmanının bir bölümü olarak faaliyetlerini yürüten satın alma bölümü KH departmanının kullandığı malzemelerin istenen zamanda ve istenen miktarda sağlanması ile sorumludur. KH departmanı sorumlusu departmana ait depoda gereken malzeme kalmaması durumunda “Talep Raporu” hazırlayarak bunu depo sorumlularına iletmekte, işletmenin ana deposunda da malzemenin olmaması durumunda satın alma bölümüne verilmek üzere “Sipariş Raporu” düzenlemektedir (Kozak, 2005).

Ayrıca, KH departmanında çalışan personelin ücret ödemeleri muhasebe departmanı tarafından yapılmaktadır. Bu demelerin doğru bir şekilde yapılabilmesi için içerisinde personelin çalışma saatleri, izin kullandığı günler gibi bilgileri içeren “Personel Devam Formu” muhasebe departmanına iletilmelidir (Seymen ve Gl, 2004).

Muhasebe departmanı oda gelirlerinde herhangi bir yanlışlık olup olmadığının tespit edilmesinde “Housekeeper Raporunu” kullanmaktadır. Ön bürodan gelen raporla bu rapor karşılaştırılmaktadır. Herhangi bir uyumsuzluk tespit edilmesi durumunda “Oda Uyumsuzluk Raporu” doldurulmaktadır. Böylelikle otel gelirlerinde bir kayıp olup olmadığı denetlenmiş olmaktadır (Azaltun ve Kaya, 2006; Kozak, 2005).

3.2.6. Otel Dışı Çevre

Önceleri KH yöneticisinin teknik anlamda bilgi sahibi olması yeterli görülürken, zamanla insan ilişkileri konusunda da becerikli, yönetsel fonksiyonlara hakim, dekorasyon ve yenileme konularında bilgili kişiler tercih edilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise tüm bu özelliklerin kalite, verimlilik, maliyet gibi kavramlarla ilişkilendirilmesi beklenmektedir. Bunların sağlanabilmesi için otelin dış çevresindeki bir takım uzman işletme ve kişilerle işbirliği gerekmektedir. Belli dönemlerde kalite uzmanları, eğitmenler, insan kaynakları danışmanları, bilgisayar uzmanları, dekoratör ve içmimarlar ile işbirliği yapmak gerekmektedir (Rutherford, 2002).

Bazı faaliyetlerin dışarıdan bir işletmeye verilmesi durumunda işletme yönetici ve çalışanları ile kurulan etkili bir iletişim işlerin aksamadan yürümesi için gereklidir. İletişimin sağlanamaması sonucunda gereksiz malzeme ve zaman kaybı söz konusu olacaktır. Ayrıca, malzemelerin sağlandığı tedarikçilerle işbirliği de son derece önemlidir. Sadece malzemelerin satın alınma aşamasında değil, ürünler kullanılırken de ürünün özelliklerine ve etkili kullanımına dair bilgi alışverişinde bulunulması gerekmektedir.

4. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ ÇALIŞMA ALANI

Otelde istenilen niteliklerde temizlik ve bakım sağlayabilmek için öncelikle temizlenecek tüm alanlar listelenmeli ve her bir alandan sorumlu olan departman belirlenmelidir. Büyük otellerde ideal olan sorumluluk dağılımı Casado (2000)

tarafından şu şekilde belirtilmiştir; müşteri odaları, genel alanlar, ofisler, personel kullanım alanları, çamaşırhane ve KH departmanına ait depolar KH departmanının, rekreasyon alanları, garaj ve bahçe teknik servis departmanının, yiyecek–içecek servisi yapılan alanlar, mutfaklar ve banket salonları yiyecek–içecek departmanının sorumluluğuna verilmelidir. Yaygın olan yaklaşıma göre KH departmanının sorumluluğunda olan alanları şu şekilde sıralayabiliriz (Jones, 2005);

- Müşteri odaları bölümü; bu bölüm müşteri odalarını, oda koridorlarını, asansörleri, asansör önündeki alanları, merdivenleri ve kat ofislerini içermektedir.
- Genel alanlar; bu bölüm resepsiyon deski, otel girişi, dinlenme odaları, genel alan ofislerini ve benzeri alanları içermektedir.
- Rekreasyon alanları; açık ve kapalı havuzlar, hamam ve sauna, oyun odaları, spor salonları bu bölüm kapsamındadır.
- Restoranlar; otele ait tüm yemek salonları ve barlar bu bölüm içerisinde yer alır.
- Ofisler ve personel alanları; satış, rezervasyon, muhasebe gibi çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü ofisler, personel giyinme yerleri, personel dinlenme odaları, personel yemek salonu ve personel kafeteryası bu bölüm kapsamındadır.
- Dış alanlar; bu bölüm otopark, yürüyüş yolları, alışveriş merkezi, açık alan dinlenme yerleri gibi alanları içermektedir.
- Çamaşırhane.

KH departmanının sorumluluk alanları işletmenin büyüklüğüne, çalışan personel sayısına, anlaşmalı şirketle çalışma yoğunluğuna ve diğer departmanların sorumluluk alanlarının genişliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Yaygın olarak uygulanan dağılıma göre mutfak ve depolar bölümünün temizlik ve bakımı hariç tutulduğunda KH departmanı tüm otelden sorumludur. KH departmanının sorumluluk alanlarının belirlenmesinde en etkin belirleyici üst yönetimin kararları olmaktadır (Kozak, 2005; Çakıcı ve diğerleri, 2002; Seymen ve Gül, 2004;).

4.1. Müşteri Odaları

Müşterilerin otelde konakladıkları sürenin çoğunu geçirdikleri odaların temiz ve konforlu olması otelin prestiji açısından son derece önemlidir. Otel işletmelerinde odaların büyüklükleri, banyo tipleri, odada bulunan donanımlar farklılık gösterebilmektedir. Otellerde odalar genellikle iki kişilik olarak düzenlenmekle birlikte, bir, üç ve dört kişilik de olabilmektedir. Odaların fiziki yapıları da farklılık göstermekte ve bu durum odada bulunan donanım ve malzemelerin de farklılık göstermesini sağlamaktadır. Odalarda bulunan malzemeler işletmenin statüsüne ve politikasına göre farklılık göstermesine rağmen, odalarda bulundurulması gereken asgari malzemeler Turizm Bakanlığı tarafından belirlenmiştir (Seymen ve Gül, 2004).

Otel odalarında; yatak, yataklarda şilte, yastık, çarşaf, mevsimine göre pike veya battaniye, genel aydınlatma, gece lambası, tuvalet masası ve aynası, bagaj yeri ve elbise dolabı, kanepeler veya koltuk gibi oturma yeri, perde, halı, telefon bulunmalıdır. Ayrıca, üç ve daha fazla yıldız sahibi otellerin odalarında televizyon, minibar, dört ve daha fazla yıldız sahibi otellerde yatak örtüsü, kıymetli eşya için kasa, beş yıldızlı otellerde ise odalarda çalışma masası, boy aynası, bornoz ve en az on adet üzerinde amblem bulunan diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti gibi buklet ve kit malzemeleri bulunmak zorundadır. Bunun yanı sıra, apart otellerde ve suit odalarda basit yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayacak mutfak nişi, ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi bulundurulur. Banyolarda ise küvet veya duş teknesi, iki veya daha fazla yıldız sahibi otellerde saç kurutma makinesi, beş yıldızlı otellerde büyüteçli ayna ve telefon bulundurulması gerekmektedir (Turizm Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2005).

Odaların dizaynı sırasında sadece müşterilerin beklentilerini düşünmek yeterli değildir. Aynı zamanda, müşteri odaları düzenlenirken, temizlik faaliyetlerinde kolaylık sağlayacak şekilde tasarımına özen göstermek gerekmektedir. Örneğin, sadece hoş görüldüğü için zor temizlenebilen tekstil malzemelerinin tercih edilmesi, istenen seviyede bakım yapılamayacağından zamanla hoş görüntüsünü yitirecektir. Bu, müşteri memnuniyeti açısından da istenilen bir durum değildir (Ransley ve Ingram, 2004).

4.2. Genel Alanlar

Genel alanlar herkesin kullanımına açık olan alanlardır. KH departmanının sorumluluk alanlarına ve otelin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte genel alanların kapsamı şu şekildedir; restoranlar, lobiler, toplantı salonları, ofisler, havuz çevresi, plaj alanları, bahçeler, personel alanları, rekreasyon alanları ve yürüyüş yollarıdır (Casado, 2000; Seymen ve Gül, 2004).

Genel alanlar gün içinde birçok kişi tarafından kullanılmaktadır. Bu nedenle bu alanların sık sık kontrol edilmesi gerekmektedir. Örneğin, lobi bölümü gün boyunca yeni gelen misafirler, konaklayan misafirler, acenta personeli ve rehberler, diğer departmanların personeli tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca, konuklar otele geldiklerinde ilk gördükleri yer otelin lobisi olduğu için, ilk izlenimlerin olumlu olması adına lobinin temizliğine önem gösterilmelidir (Gray ve Liguori, 1994). Genel alanların temizlik ve bakım işlemleri sabahın erken saatlerinde veya gece yapılmalıdır. Temizlik esnasında müşterileri rahatsız etmemek için özen gösterilmelidir. Cam temizliği ve havuz temizliği gibi işlemler uzmanlaşmış çalışanlar gerektirdiğinden, bu hizmetlerin dışarıdan alınması yoluna gidilebilir. Temizlik esnasında kazalara karşı “ıslak zemin” tabelası koymak gibi çeşitli önlemler alınması önemlidir.

4.3. Çamaşırhane

Otel işletmelerinde çamaşırların temizliği için farklı yöntemler kullanılmaktadır; işletmenin bünyesinde ayrı bir çamaşırhane departmanı bulunabileceği gibi, KH departmanına bağlı bir çamaşırhane de bulunabilir. Otel işletmesi sahibi olduğu çamaşırları dışarıdan bir çamaşırhane ile anlaşarak temizlettirebilir ya da işletme hem çamaşırları hem de bunların yıkanması hizmetini kiralama yöntemini tercih edebilir (Acar, 2003).

Çamaşırhane hizmetlerinin dışarıdan alınması durumunda, işletmenin malzemeleri anlaşılacak zamanda getirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde temiz çarşaf ve havlu

olmadığı için odaların temizliği aksayacak, personel kirli üniformalar ile çalışmak zorunda kalacak ya da servis departmanı personeli masa örtülerinin kirli olmasından kaynaklanan problem yaşayacaktır. Hizmet sağlayan işletme hijyenik standartlara uygun işlem yapmalı, malzemelerin ömrünü uzatacak etkili bir süreç izlemeli ve otel işletmesi tarafından sık sık denetlenmelidir. Bununla birlikte otel işletmesi herhangi bir aksaklığa meydan vermemek için belirli sayıda stok bulundurabilir (Casado, 2000).

Çamaşırhanelerde verimin artırılması için dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir; yıkamada kullanılan suyun sertlik ve sıcaklık derecesine dikkat edilmeli, suyun sertliğine uygun yıkama maddesi kullanılmalı, ağartma maddeleri bilinçli kullanılmalı, yıkama suyu ve yıkama maddeleri uygun miktarda kullanılmalı, yıkama süreleri makul düzeyde tutulmalı, uygun ekipmanlar seçilmeli, çamaşırhanedeki iş akışının hijyenik ve ekonomik olmasına dikkat edilmelidir (Sezgin, 1996; Berker, 1996). Günümüzde, teknolojik gelişmeler beraberinde farklı yıkama özelliklerine sahip otomatik makineleri, ütöleme sistemlerini getirmiştir. Ayrıca, kimya sektöründeki gelişmeler daha kaliteli deterjanlar ve daha iyi leke çıkarma özelliğine sahip ürünler piyasaya sürülmesini sağlamıştır. Bunların yanı sıra, kumaşların özelliklerini bilen ve kullanılan kimyasal maddeleri tanıyan personel de bulundurulduğunda çamaşırhanede verim arttırılacaktır.

Çamaşırhanede temizliği yapılan malzemeleri şu şekilde sıralayabiliriz; yatak ve banyo takımları gibi müşteri odalarında kullanılan malzemeler, masa örtüsü gibi restoran ve barlarda kullanılan malzemeler, perde gibi genel alanlarda kullanılan malzemeler, plaj havluları gibi ek hizmetlerde kullanılan malzemeler, personel üniformaları, müşteri çamaşırları ve KH departmanında kullanılan temizlik bezleri gibi diğer malzemelerdir. Bu malzemelerle ilgili olarak çamaşırhanede, çamaşırların yıkanması, kurutulması ve ütülenmesi, stoklanması, ilgili birimlere dağıtımı, çamaşırların bakımı ve onarımı gibi işlemler yerine getirilmektedir. Aynı zamanda, müşteri çamaşırlarının yıkanması yoluyla da bu bölümün gelir getiren bir bölüm haline geldiği söylenebilir (Kozak ve Gürel, 2005; Acar, 2003).

Son dönemlerde, faaliyet maliyetlerini azaltmak, işletme dışı uzmanlıklardan yararlanmak, riski paylaşmak gibi avantajları nedeniyle bazı fonksiyonların dışarıdan bir şirket tarafından yürütülmesi tercih edilmeye başlanmıştır. Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı benimsenen faaliyetler arasında şunlar yer almaktadır; temizlik, çamaşırhane, güvenlik, teknik servis, muhasebe, insan kaynakları, eğitim, yiyecek-içecek, satış-pazarlama. Ayrıca, sadece cam temizliği, halıların temizliği, haşaratla mücadele gibi periyodik olarak yapılan işler dışarıdan satın alınabilir. Bu durum KH departmanının sorumluluklarını azaltmakla birlikte hizmet veren işletmenin sürekli denetlenmesi gerekmektedir. Temizlik ve bakımla ilgili görevler bir işletmeye devredilmeden önce istenilen temizlik tipi ve sıklığı net bir şekilde belirlenmelidir. Belirlenen standartlara göre işletme performansının ve yapılan işin kalitesinin değerlendirilmesi yapılabilir (Emeksiz, 2003; Casado, 2000).

5. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANININ TEMEL İŞLEVLERİ

KH departmanın en önemli işlevi temizlik ve bakım faaliyetlerini sağlayarak, estetik açıdan hoş görünen bir mekân yaratmaktır. Yapılan işlemlerin sağlık koşullarına uygun olması müşteri tatminini de beraberinde getirecektir. Aşağıda KH departmanının temel işlevleri dört başlık altında açıklanmıştır.

5.1. Temizlik

Temizlik; yüzeylerin korunması ve güzelleştirilmesi, mikropların temizlenmesi ve kullanma koşullarının iyileştirilmesi amacıyla yapılan, materyaller üzerindeki kir ve yabancı maddelerin giderilmesi işlemidir. Temizlik işleminde önemli olan temizlenecek olan yüzeyin türüne göre uygun malzemelerin ve araç-gereçlerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Temizlik işleminde temizlenecek alanın veya materyalin büyüklüğü, kirlilik derecesi, yüzeyin nitelikleri, temizliğin ne kadar zaman aralıkları ile yapılacağı, kullanım sıklığı ve saatleri gibi ölçütleri dikkate almak gerekmektedir (Kozak, 2005).

Temizlik konusunda zaman zaman sorunlarla karşılaşılması da mümkündür. Temizlik hizmetinin yetersiz kalmasının nedenleri arasında şunlar sayılabilir; yanlış malzemenin kullanılması, malzemenin yanlış kullanılması, programlamanın yanlış ya da eksik yapılması, işgücü eksikliği, makine, araç ve gereç eksikliği. Ayrıca, gereken kontrollerin yapılmaması durumunda malzeme ve zaman israfı olmakta ve temizliğin kalitesi düşebilmektedir (Sezgin, 1996).

Etkili bir temizlik için performans standartları belirlenmelidir. Sadece “iyi temizlenmiş” tanımlaması yeterli değildir, çünkü temizlik derecesi, farklı insanlar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Temiz bir görüntü için performans standardı örneği şu şekilde olabilir; bütün alan uygun kimyasallar ve temiz bir bez ile silinerek leke, zerre ya da tortu kalmayacak şekilde görüntüye kavuşturulmalıdır. Bu standarda bağlı olarak beklenen sonuç, izlenecek yöntem ve kullanılacak malzeme belirlenir. Temizlik görevlilerinin takip etmesi için departman yöneticisi tarafından standart operasyonel prosedür yazılmalıdır (Casado, 2000).

Temizlik işleminin temel unsurları ısı, zaman, mekanik etki, kimyasallar, yöntem ve eğitimidir. Yüzeyden çıkarılacak kirin türüne göre suyun ısı derecesi ayarlanmalıdır, ayrıca, temizlenecek materyalin kaldırabileceği ısı derecesi de dikkate alınmalıdır. Temizlik işleminin ne kadar sürede gerçekleşeceği temizlenecek yüzeyin cinsine, temizlikte kullanılacak alet ve ekipmanların türüne, çalışanların niteliklerine, temizlikte kullanılan malzemelere göre farklılık göstermektedir. Mekanik etki temizlik işleminin insan gücü ya da makine ile yapılmasını ifade etmektedir. En başta geleni su olmak üzere, temizlik işleminde en çok kullanılan kimyasal maddelerin; miktarı, yoğunluğu, kullanım şartları ve göstereceği etki önemlidir. İnsan gücünü simgeleyen eğitim faktörü profesyonel düzeyde temizlik yapılmasını sağlamaktadır. Kimyasallar, personel sayısı, makineler, araç ve gereçler başvurulacak yöntemi ortaya koymaktadır (Seymen ve Gül, 2004).

5.2. Dekorasyon

Dekorasyon; malzemenin ve rengin gerekli miktarda ve gereken yerlerde uyumlu kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Dekorasyonda dikkat edilmesi gereken nokta sadece görüntü açısından beğeni yaratmanın ötesinde mekânın rahatlıkla kullanılabilir şekilde tasarlanmasıdır. Dekore edilecek mekânın konumu ve ışık alma durumu, odanın hangi amaçla kullanılacağı, müşterilerin istek ve beklentileri, dekorasyon için ayrılan bütçe ve zaman dekorasyonu etkileyen faktörlerdir (Kozak, 2005).

Bir mekânın dekoratif unsurlarından ilki renktir. Renk seçerken aydınlatma, mekânın büyüklüğü, mekândaki malzemelerin türü ile mekânın hangi amaçla kullanılacağı hususlarına dikkat edilmelidir. Mekânın tasarlandığı şekilde algılanmasında aydınlatmanın önemi büyüktür. Aydınlatma araçlarının gözleri yormayacak, faaliyetleri rahatlıkla sürdürmeye yetecek kadar aydınlatma sağlayabilen ve kolay temizlenebilir olmasına dikkat edilmelidir. Yer döşemesinin türü, mobilya ve aksesuarların türleri de dekorasyon açısından son derece önemlidir (Seymen ve Gül, 2005).

“Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”te tesisin yapısının ve dekorasyonunun yöre, çevre ve doğa ile uyumlu olması ve nitelikli malzeme ile donatılmış olması gerektiği belirtilmektedir. Otel işletmeleri kuruluş aşamasında estetik kaygılarla, o dönemin en iyi ekipmanları ile donatılmaktadır. Bu görüntü KH departmanının temizlik ve bakım işlevini en iyi şekilde yerine getirmesiyle korunmaktadır. Buna rağmen yenilikleri takip eden birçok işletme dekorasyon yenilemesi yapmaktadır (Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2005; Housekeeping, 2003).

Müşterilerin oteli değerlendirme kriterleri farklılık gösterebilmektedir. Kişilerin beklentileri, damak zevki, yaşı, medeni durumu, tercihleri gibi çeşitli farklılıklara rağmen, bütün müşterilerin ortak bir beklentisi vardır ki, bu da tesisin temizliğidir. Ayrıca, hizmetin soyut olma özelliği nedeniyle müşteriler otelin kalitesini belirlemek üzere dikkatlerini fiziksel olarak algılayabilecekleri nesnelere yönelmektedir. Bu noktada dekorasyon için kullanılan malzemeler, bu malzemelerin renkleri,

malzemelerin yerleşim şekilleri, malzemelerin kaliteli oluşu, örnek verilecek olursa bir havlunun yumuşaklığı son derece önem kazanmaktadır.

5.3. Bakım

Temizliği kolaylaştırmak, yüzeylere güzel bir görünüm sağlamak, mekanik ve kimyasal etkilerden korumak amacıyla yapılan etkinliklere bakım denmektedir. Bakım faaliyetleri ile malzemelerin daha uzun ömürlü olmaları sağlanmaktadır. Örneğin, zeminin cilalanması ile aşındırıcı etkiler azaltılmış, yüzey daha sert ve dayanıklı hale getirilmiş, zemindeki kirlerin yerleşebileceği küçük gözeneklerin kapanması sayesinde daha hijyenik bir temizlik sağlanmış ve mekan estetik olarak daha hoş bir görüntüye kavuşturulmuş olmaktadır (OTED, 2003).

Otel işletmelerinde fiziksel değeri olan malzemelerin korunması ve ekonomik ömrünün uzatılması, hem işletme hem de ülke ekonomisi açısından önemli katkıları olan bir işlemdir. Bu nedenle, otellerde bulunan tüm donanım malzemelerinin ve operasyonel malzemelerin bakımlarına özen gösterilmesi gerekmektedir. Donanım malzemelerinin bakımları genellikle teknik servis departmanı ile birlikte yürütülmektedir. Bu kapsamda klimaların filtrelerinin belirli aralıklarla temizlenmesi, kırılmış ve çatlamış olan ayna ve camların en kısa sürede yenisi ile değiştirilmesi, temizlik işlemi ile yeterli sonuç vermeyen duvar lekelerinin ve duvardaki çatlakların onarılması, su akıtan muslukların onarılması, elektrikli eşyalardaki arızaların giderilmesi gibi faaliyetler yürütülmektedir. Ayrıca, mobilyaların belirli sürelerle cilalanması, metal yüzeylerin belirli aralıklarla parlatılması, kireç birikimine karşı önlem alınması gerekmektedir (Joness, 2005; Housekeeping, 2003).

Faaliyetlerin yürütülmesi amacı ile kullanılan malzemelerin bakımlarının yapılması hem malzemelerin uzun ömürlü olması, hem yapılan işte beklenen kalite seviyesinin sağlanması hem de hijyen koşullarının sağlanmasını mümkün kılacaktır. Bu kapsamda, temizlik esnasında kullanılan araç ve gereçlerin iş bitiminde temizlenmesi, uygun

şekilde depolanmaları, tekstil ürünlerinin belirli aralıklarla onarım ve bakımının yapılması faaliyetleri yürütülmektedir.

5.4. Hijyen

Hijyen; sağlığı koruma ve insanları sağlıkta tutma bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Hijyenin amacı; insan sağlığına zarar veren faktörlerin tespit edilmesi, bu zararları en aza indirecek araçların bulunması yoluyla vücudun daha dayanıklı hale getirilmesidir (Hirsch ve Erel, 1945, s.2). Hijyen aynı zamanda tanımda belirtilen fonksiyonları yerine getiren bir tıp dalıdır. Otel işletmelerinde, bir çok malzemenin (küvet, havlular, çarşaflar, yatak vb.) farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından kullanılması, ayrıca ortak kullanım alanlarının (hamam, sauna, havuz, yemek salonları vb.) çok olması hijyen konusunun önemini artırmaktadır (Kozak, 1997; Kozak ve Çiçek, 2005).

Hijyen kavramı ile birlikte adı geçen bir diğer kavram sanitasyondur. Sanitasyon çoğu kez hijyen ile aynı anlamda kullanılmakla birlikte, araç ve gereç üzerinde bulunan sağlığa zararlı mikroorganizmaların güvenli bir düzeye düşürülmesi için, ısı ya da kimyasal madde kullanılmasını içeren bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte önemli olan bakteri üremesini önlemek ve bu durumun sürekliliğini sağlayabilmektir. Hijyen ve sanitasyon müşteri sağlığının korunması için otel yönetiminin özellikle dikkat etmesi gereken ve her departmandaki personeli bu konuda bilgilendirmesi gereken bir konudur (Bulduk, 2003; Seymen ve Gül, 2004).

Otellerde bulunan birçok malzeme bir müşteri tarafından kullanıldıktan sonra, tekrar kullanılmak üzere başka bir müşteriye sunulmaktadır. Bu nedenle otellerde hijyen konusu büyük önem taşımaktadır. Özellikle çeşitli cilt hastalıklarının ortak kullanım malzemelerinden geçtiği gerçeği, otelin en önemli görevlerinden birinin hijyen koşullarının sağlanması olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Berker, 1996).

Kullanılan çamaşırların hijyenik olması oldukça önemli bir noktadır. Çamaşırlarda dezenfeksiyon, ısı ve kimyasal olmak üzere iki şekilde sağlanabilmektedir.

Çamaşırlarda hijyeni sağlayabilmek için yıkamanın her aşamasındaki sıcaklığın 85–90°C'ye ulaşması sağlanmalı ve bu sıcaklıkta minimum 10–15 dakika yıkanmalıdır. Bazı çamaşırları özellikleri gereği yüksek sıcaklıkta yıkamak sakıncalı olabilir. Ayrıca, yüksek sıcaklıkta çamaşırların daha çabuk yıpranması da söz konusu olabilmektedir (Bakır, 1999).

6. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA SÜREÇLER

İş; bedensel, zihinsel ve ruhsal enerji harcayarak maddi bir ücret karşılığında bireyin başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir faaliyettir (Kapız, 2001, s.2). Süreç ise; bir işi yapmak için gerekli alt işler veya işlemlerden oluşan faaliyetler kümesi olarak tanımlanabilir. İş sürecinde bir veya daha fazla girdinin alınarak bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratılması söz konusudur (Bozkurt, 2005, s.10). KH departmanın sürecinin girdileri; personel, kullanılan araç-gereç ve malzemeler, zaman ve enerji, çıktısı ise temiz ve hijyenik kullanım alanlarıdır.

Bir süreç, birden fazla alt süreçten oluşabilmekte ve bu alt süreçlerden her biri de birden fazla işi kapsayabilmektedir. KH departmanının sorumluluğunda birçok iş ve kullanım alanı bulunmaktadır. Bu nedenle KH departmanında bir iş sürecinin birçok alt süreçten oluştuğunu ifade edebiliriz (Acar, 2003; Kozak ve Kayar, 2004). KH departmanında yapılan işlemler KH personeli tarafından yürütülmekte, yönetsel faaliyetler ise KH yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Yönetsel faaliyetlerle akışı belirlenen operasyonel faaliyetlerin yerine getirilmesi amacıyla kullanılan malzemeler de çeşitli süreçlerden geçerek müşteri kullanımına sunulmakta veya müşterinin kullanımına sunulacak ürünün hazırlanmasında yardımcı rol oynamaktadırlar.

6.1. Yönetsel İş Süreci

KH departmanı yöneticileri tarafından yürütülen yönetsel faaliyetlerin yönetimin temel işlevleri ile ilişkilendirilerek ele alınması gerekmektedir. İstenen sonuçlara ulaşmak için

insan, para, zaman ve malzeme gibi tüm kaynakların birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılması için çeşitli kararların alınması ve uygulanması gerekmektedir. Karşılaşılan sorunların analiz edilmesi, yönetsel kararların alınması, alternatif çözümler getirilmesi, çözümlere ulaşabilmek için kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve personele bu doğrultuda liderlik edilmesi gibi faaliyetler yönetimin sorumluluğundadır. Aşağıda KH yönetimi, klasik yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve kontrol açısından incelenmektedir (Jones, 2005; Seymen ve Gül, 2004).

Planlama, diğer yönetim işlevlerine yön veren en önemli yönetim işlevidir. Planlama yapabilmek için öncelikle, amaçlar belirlenmelidir ve belirlenen amaçların işletmenin genel amaçlarıyla uyum içinde olmasına özen gösterilmelidir. Daha sonra amaçlara nasıl ve ne zaman ulaşılacağına dair stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Zaman periyotlarını ve izlenmesi gereken adımları belirleyen programlar yapmak ve prosedürler belirlenerek yöntemleri standartlaştırmak gerekmektedir. Aynı zamanda, planlama faaliyetleri kapsamında kaynakların mali olarak belirlendiği bütçeler yapılmalıdır (Jones, 2005).

Planlama faaliyetleri kapsamında, ilk yapılması gereken KH departmanı sorumluluğunda bulunan alanların temizlik envanterinin çıkarılması ve bu alanların temizlik sıklıklarının belirlenmesidir. Daha sonra, performans ve verimlilik standartları belirlenmelidir. Belirlenen standartların gerçekçi, uygulanabilir ve kontrol edilebilir olmasına özen gösterilmelidir. Gerekli ekipman ve malzemelerin tür ve miktarlarının belirlenerek malzemelerin planlanması gerekmektedir (OTED, 1999; Kappa ve diğerleri, 1995).

Örgütleme faaliyetleri kapsamında organizasyon yapısı belirlenmeli ve kişiler arasındaki yetki ilişkileri netleştirilmelidir. Organizasyonun her bir üyesi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve aynı zamanda her bir pozisyon için gereken nitelikleri belirlemek gerekmektedir. Belirlenen bu niteliklerin, görev ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi, birçok karmaşa ve belirsizliğin daha ortaya çıkmadan çözümlenmesini sağlayacaktır (Jones, 2005; OTED, 1999).

Belirgin bir şekilde ortaya konmuş olan görev ve sorumluluklara göre, KH departmanının organizasyonunu gösteren örgüt şemasının oluşturulması, yapılacak birçok faaliyet için yol gösterici olacaktır. Örgüt şeması, iş ilişkileri, bilgi akışı, karar verme mekanizmaları gibi birçok konuda netlik sağlayacaktır. Aynı zamanda, standartlar ve otelin özelliklerine göre iş kotalarının belirlenmesi ve buna uygun rutin ve periyodik programların yapılmasında da örgüt şeması belirleyici olacaktır.

Kadrolama faaliyetleri personelin seçilmesi, işletmeye alıştırılması, verilen eğitimlerle bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. KH departmanı personelinin müşterilere yaklaşımı çok önemlidir. Bir otelin başarısını ölçmek konusunda en kabul görmüş ölçütlerden biri müşterilerin aynı oteli tercih etmesidir. KH departmanı yöneticisinin en önemli görevi personele bu bilinci aşlamaktır. Bu yatak yapmak ve banyo temizliği kadar önemli bir konudur (Jones, 2005).

Personel bulma konusunda işletme içi kaynaklardan ve işletme dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Personel seçme aşamasında ise yazılı testler, sözlü testler veya her iki yöntem de uygulanabilmektedir. Seçilen personelin işe alıştırılması (oryantasyon) da son derece önemlidir. Oryantasyon programında personele işletmenin organizasyon yapısı, çalışma şartları, işletmede uyulması gereken kurallar, iş süreci, kullanılacak formlar, araç-gereçlerin ve makinaların kullanımı, sosyal hakları ve malzeme tedariki konularında bilgi verilir. Bir oryantasyon programının etkililiği, personelin en kısa zamanda tek başına sorumluluk üstlenebilecek seviyeye gelmesi ile ölçülmektedir. Eğitimler sadece işe alıştırma ile sınırlı kalmamalı, belirli dönemlerde personel eğitilmelidir (Kozak, 2005).

Yönelme faaliyetleri kapsamında personelin verilen sorumlulukları yerine getirmek üzere yönlendirilmesi söz konusudur. Bu noktada personelin motive edilmesi çok önemlidir. Personeli motive edebilmek için personelin demografik ve psikolojik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Departman personeli genellikle eğitim seviyesi ve sosyo-kültürel seviyesi düşük kişilerdir. Otel hiyerarşisinde statü olarak alt kademelerde yer almakta ve genellikle diğer departmanların personellerinden daha düşük ücretle çalışmaktadırlar. Bunun için personelle birebir iletişim kurulmalı ve

değerlendirmelerde operasyonda onunla birebir çalışan kat şefinin de görüşleri alınmalıdır. Aynı zamanda, personel arasındaki anlaşmazlıkların çözümlenmesi ve takım çalışmasının desteklenmesi gerekmektedir.

Yönetim işlevlerinin sonucusu olan *kontrol*, amaçlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir kontrol için öncelikle performans standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, bir raporlama sisteminin kurulması, denetim faaliyetlerin daha sistemli bir şekilde yürütmesini sağlamaktadır. Değerlendirme yapılırken mümkün olduğu kadar objektif olunmalıdır. Ölçülen sonuçlar standartlardan farklı olduğunda ise düzeltici önlemlerin alınması, standartların tekrar gözden geçirilmesi veya tekrar planlama yapılması gerekmektedir. Ölçülen sonuçlara göre olumlu durumlarda maddi-manevi ödül veya övgü, olumsuz durumlarda ise uyarı veya son seçenek olarak ceza şeklinde personele yansıtılması yerinde olacaktır (Jones, 2005).

İş sürecinin adım adım belirlenmesi etkili bir denetim için gereklidir. Denetleme sürecinde belirlenmiş olan prosedürlere göre denetleme kalemleri belirlenmeli ve denetleme sadece işler bittiği zaman değil, faaliyetler devam ederken de yapılmalıdır. Denetim sonuçları aynı zamanda, eğitim ihtiyacını da belirlemektedir (Wood ve diğerleri, 2005).

İşgücü denetiminin yanı sıra bütçenin de denetlenmesi gerekmektedir. Bütçede öngörülen rakamların üzerinde harcamalar yapıldığı tespit edildiğinde bunun nedenleri araştırılmalıdır. Aynı zamanda, malzemelerin denetimi de son derece önemlidir. Malzemeler satın alma aşamasından itibaren denetlenmeye başlanmalıdır. Teslim alma ve depolama esnasında da kontroller yapılmalıdır (Seymen ve Gül, 2004).

KH departmanında rutin ve periyodik faaliyetler bu yönetim işlevlerine uygun olarak yürütülmektedir. KH departmanı yöneticilerinin rutin iş süreci sabah önbürodan oda durum raporlarının alınması ile başlamaktadır. Bu rapora göre çalışanlar arasında oda dağılımı yapılmaktadır. Odaların durumu kontrol edildikten sonra Housekeeping raporu doldurulmaktadır. Önbüro ile iletişim halinde boşalan odaların temizliği yapılmaktadır. Kat görevlerinin temizledikleri odalar kat şefleri tarafından denetlenip onaylanarak

(okeylenerek) önbüroya bildirilmektedir. Yöneticiler belirli aralıklarla merdivenler, koridorlar, asansörler ve kat ofislerinin temiz olup olmadığını kontrol etmelidir. Müşterilerin kullanmakta olduğu odaların denetlemesi de yapıldıktan sonra tekrar Housekeeping raporu doldurulmaktadır. Ayrıca, sabah vardiya süresi sona erdiğinde kat şeflerinden biri koridorlarda herhangi bir ekipman kalıp kalmadığını, kirlilerin götürülüp, çöplerin atıldığını ve kat ofislerinin kitli olup olmadığını kontrol etmelidir. Daha sonra akşam vardiyasına iletilmesi gereken bilgiler vardiya defterine yazılmalıdır (Jones, 2005).

6.2. Operasyonel İş Süreci

KH departmanı personeli tarafından yürütülen operasyonel işlerin çeşitleri ve özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu işlemlerden bir kısmı günlük olarak yapılmakta iken, bir kısmı belirli periyodik aralarla yapılmaktadır. Örneğin; lobi, havuz kenarı, genel alanlardaki tuvaletler gibi alanların temizliği gün içerisinde birkaç kez yapılırken, odaların temizliği günde bir kere yapılmakta, camların silinmesi, duvarların silinmesi ve perdelerin yıkanması gibi işlemler daha uzun süre aralıkları ile yapılmaktadır (Seymen ve Gül, 2004). Bu nedenle KH departmanında operasyonel iş süreci periyodik iş süreci ve rutin iş süreci olmak üzere ikiye ayrılır. Çalışmanın amacı bakımından periyodik iş sürecinin sadece kapsamı açıklanmakla yetinilmiş, ancak, çalışmadaki uygulama alanı rutin iş süreci ile ilgili olarak yürütüleceğinden rutin iş süreci ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

6.2.1. Periyodik İş Süreci

Günlük işlemler esnasında yapılması mümkün olmayan ayrıntı ve zaman gerektiren temizlik ve bakım faaliyetleri belirli aralıklarla yapılmaktadır. Periyodik temizlik faaliyetleri günlük işleri etkilemeyecek şekilde ve yoğunluğun düşük olduğu dönemlerde yapılmalıdır. Odalarda yürütülen temizlik ve bakım faaliyetleri fazla zaman gerektirdiğinde odanın kullanım dışı (OOS-Out of Service) olması gerekmektedir.

Genel alanlarda yapılan periyodik temizlik ve bakım faaliyetleri için ise yine yoğunluğun az olduğu dönemler ve gece saatleri tercih edilmelidir. Periyodik temizlik faaliyetlerinin sıklığı ve türü otelden otele farklılık göstermekle birlikte, her departman yöneticisi tarafından belirli bir program dahilinde yürütülmesi gerekmektedir (OTED, 2003).

Periyodik temizlik ve bakım faaliyetleri için teknik servis departmanı ile birlikte koordineli bir şekilde planlama yapmak gerekmektedir. Aynı zamanda, odalarda yürütülecek periyodik temizlik ve bakım faaliyetleri konusunda satış departmanı da kararlara katılmalıdır. Periyodik temizlik faaliyetleri esnasında kullanılan malzemeler rutin işlerde kullanılan malzemelerden farklılık gösterebilmektedir. Bu malzemelerin zamanında temin edilmesi işlerin aksamadan yürümesi açısından önem arz etmektedir. Temizlik faaliyetlerini yürütecek personelin yapılan iş konusunda deneyimli ve bilgi sahibi olması, yeterli sayıda personelin yapılacak işler için görevlendirilmiş olması zamanın etkin kullanılmasını sağlamaktadır (Martin, 1998).

Periyodik temizlik faaliyetleri kendi arasında; haftalık, aylık ve mevsimlik temizlik olmak üzere üç gruba ayırarak incelenebilir. Haftalık temizlik programı kapsamında yapılan işler şu şekildedir (Seymen ve Gül, 2004; Kozak, 2005);

- Camlar silinir.
- Dolaplar temizlenir.
- Telefonlar ve elektrik kordonları temizlenir.
- Buzdolapları temizlenir.
- Gerekirse haşereler için ilaçlama yapılır.
- Detaylı toz alma işlemi yapılır.

Aylık olarak haftalık yapılan işlemlerin yanı sıra;

- Tül perdeler yıkanır ve jaluziler temizlenir.
- Zeminler cilalanır.
- Madeni eşyaların parlatılma işlemi yapılır.
- Şilteler daha uzun ömürlü olması için alt-üst edilir.
- Mobilya döşemeleri silinir.

- Banyo duş perdeleri yıkanır.
- Halıların temizliği yapılır.

Mevsimlik temizlik faaliyetleri kapsamında;

- Temizlik malzemeleri envanteri incelenir.
- Depoların temizliği yapılır.
- Kalın perdeler temizlenir.
- Boya, badana işleri yapılır.
- Tüm mobilya ve tekstil ürünlerinin bakımı ve temizliği yapılır.
- Yatak muflonları yıkanır.
- Kornişler temizlenir.
- Klimaların temizliği yapılır.
- Tüm otel ilaçlanır.
- Tuvalet ve banyolar dezenfekte edilir.

6.2.2. Rutin İş Süreci

KH departmanında rutin işler genellikle personelin üniformalarını giyerek KH ofisinde toplanması ile başlamaktadır. Burada, personel gerekli olan malzemeleri almakta, aynı zamanda, yapılan dağılıma göre sorumlu olduğu bölümle ilgili günlük raporunu ve pas anahtarını almaktadır. Sorumlu olduğu bölümdeki odaları kontrol etmekle işe başlayan personel, koridorların, asansörlerin, giriş bölümlerinin temizliğini yapmalıdır. Daha sonra kat arabasına yeterli miktarda malzeme koymalı ve erken çıkış (check-out) olmuş, konuk gelmesi beklenen ve VIP odalarına öncelik tanıyarak odaların temizliğine başlamalıdır (Casado, 2000; Jones, 2005).

Oda temizliğinde takip edilmesi gereken sıranın belirlenmesi gerekmektedir. Faaliyetleri bu sıraya göre yapmak personelin zamanını ve enerjisini etkin bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, personelin temizlediği alanlardan tekrar geçmesini engellemekte, hem malzeme tasarrufu hem de daha hijyenik bir temizlik sağlanmaktadır. Odanın temizliğine öncelikle odanın havalandırılması ve herhangi bir

arıza olup olmadığının kontrol edilmesi ile başlanmalıdır. Daha sonra odanın toparlanması, çöplerin dökülmesi ve odadaki kirli havlu ve yatak takımlarının toplanması işleri bitirilerek, yatak yapımına başlanmalıdır (Kozak, 2005; Seymen ve Gül, 2004; Jones, 2005; Kappa ve diğerleri, 1995).

Yatak yapım şekli işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık kullanılan malzemelerin türünden kaynaklanmaktadır. Bazı işletmelerde yatak yapımı işlemi iki veya üç günlük periyotlarda yapılmaktadır. Büyük ve lüks otellerde ve VIP odalarında ise günlük olarak yatak takımları değiştirilmektedir (Casado, 2000). Yatak yapımı süreci incelendiğinde, standart yatak yapımının personelin fazladan zaman, enerji ve efor harcamasına neden olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmalarda önerilen yatak yapım yöntemlerinden en fazla kabul gören uygulamaya aşağıda yer verilmektedir (Akoğlan, 1991);

- Daha önce temizliği yapılacak olan odanın kapısının önüne konulmuş olan kat arabasından temiz yatak takımları getirilir.
- Önce alt çarşaf dikişli kısımları alta gelecek şekilde yatağa serilir. Sarkma paylarının tüm kenarlarda eşit olmasına dikkat edilmelidir.
- Üst çarşaf ise dikişleri üste gelecek şekilde yatağa serilir. Bazı işletmelerde üst çarşaf yerine pike veya nevresim kullanılmaktadır. VIP odalarında ise nevresim tercih edilmelidir.
- Battaniye bir yastık boyu boşluk bırakılarak üst çarşaf üzerine serilir ve üst çarşafın fazla kısmı battaniye üzerine katlanır.
- Yatağın sağ üst köşesinden başlanarak sırayla tüm köşelerde, önce en alttaki malzemedan başlanarak zarf işlemi yapılır.
- Yatak örtüsü serilir.
- Yastığa temiz yastık kılıfı geçirilir.
- Yatak örtüsünün baş tarafındaki fazlalık yastık üzerine sarılır ve son olarak yatak kontrol edilir.

Yapılan araştırmalarda müşterilerin kaldıkları odada temiz ve hijyenik olmasına en çok özen gösterdikleri yerin banyo ve tuvalet olduğu görülmüştür (Lockyer, 2003). Bu

nedenle banyo temizliği oldukça önemlidir. Banyo temizliğinde izlenmesi gereken adımlar aşağıda sıralanmaktadır (Kozak, 2005; Seymen ve Göl, 2004):

- İlk olarak banyo havalandırılır.
- Çöpler atılır.
- Tuvaletin kaba kiri alınır ve uygun kimyasal dökülerek beklemeye alınır.
- Küvet veya duş teknesi yıkanır, kurulanır ve duş perdesi değiştirilir. Bazı otel işletmelerinde duş perdesi değişimi günlük olarak yapılmamaktadır. Duş perdesi yerine duşa kabin olması durumunda uygun malzeme ile temizliği günlük olarak yapılır.
- Lavabo temizlenir ve kurulanır.
- Banyo duvarındaki kir ve lekeler silinir. VIP odalarında buhar temizliğinin yapılması gerekmektedir.
- Banyo tezgâhı ve aynanın temizliği yapılır.
- Klozet temizlenir ve tüm kapakları silinir.
- Banyoda kullanılacak havlular ve buklet malzemeleri yerleştirilir. VIP odalarına ek olarak bornoz da konulur.
- Son olarak banyo zemini temizlenir ve son kontroller yapılır.

Yatak yapımı ve banyonun temizlenmesinden sonra yüzey temizliğine geçilmelidir. Yüzey temizliğinde takip edilmesi gereken sıra şu şekildedir:

- Öncelikle odadaki tüm eşyaların yüzeyleri silinir. Bu işlemde odanın yerleşim şekli önemli bir belirleyicidir.
- Toz alma sürecinin ilk aşaması kapıya en yakın yer olmalıdır. Sırayla odadaki tüm eşyaların yüzeyi silinmeli ve işlem yine kapı yanında bitirilmelidir. Toz almada silinecek yüzeyin türüne göre uygun malzeme kullanılması gerekmektedir.
- Toz alma işlemi bitirildikten sonra kibrit, dikiş seti, sümen gibi malzemeler önceden belirlenmiş yerlere konur.
- Toz alma işlemi bitirildiğinde balkon zeminin temizliği yapılır. Yüzeyin türüne göre değişmekle birlikte genellikle yıkama yöntemi ile temizlik yapılmaktadır.
- Oda zeminin süpürülmesinde de yüzeyin türüne göre uygun ekipman ve kimyasal kullanılır. Halı yüzeyler için elektrik süpürgesi, taş yüzeyler için ıslak

paspaslama yapılmalıdır. Ayrıca, zemin üzerinde tespit edilen lekeler çıkarılmalıdır. İşleme odanın en uzak köşesinden başlanarak, kapı kenarında işlem bitirilmelidir (Kozak, 2005).

Tüm odaların temizliği tamamlandığında akşam “Housekeeping Raporu” doldurulur. Gün sonunda, kat ofislerinin ve kat arabalarının temizliği yapılır. Kat arabalarındaki çöpler atılır, kirliler çamaşırhaneye iletilir ve eksik malzemeler tamamlanarak kat arabası akşam vardiyası için hazır duruma getirilir.

Bazı otellerde akşam vardiyasında çalışan oda temizlik görevlileri, talepte bulunan müşterilere ve VIP müşterilere yatak açma servisi vermektedirler. Çıkış (Check-out) işlemi akşam olan müşterilerin odaları temizlenerek ertesi güne temiz olarak bırakılır. Aynı şekilde, yapılan tüm işlemlerin kat görevlisi raporuna kaydedilmesi ve yöneticilere iletilmesi gerekmektedir.

Genel alanların rutin temizliği en az odalar kadar önemlidir, fakat bu konuda standart bir prosedür bulunmamaktadır. Genel alanların genişliği, mimari farklılıklar ve müşteri trafiği yoğunluğu bu konuda standart prosedür geliştirilmesine engel olmaktadır. Bu alanların ayrıntılı temizliğinin sabah erken saatlerde ya da gece yapılması gerekmele birlikte, gün içerisinde sık sık kontrol edilmeleri ve bakımlarının yapılması gerekmektedir. Giriş kısımların temizlik sıklığında hava durumu oldukça etkilidir. Karlı ve yağışlı havalarda daha sık kontrol edilmeleri gerekebilmektedir. Resepsiyon deski temizlenirken iş yoğunluğunun az olduğu bir zaman tercih edilmelidir. Ayrıca, birçok otelde idari ofislerin ve personel kullanım alanlarının temizliği de genel alan görevlileri tarafından gece veya sabah erken saatlerde yapılmaktadır (Kappa ve diğerleri, 1995).

KH departmanı faaliyetlerinde kullanılan çamaşırların, gerekli işlemlerden geçerek, temiz ve kullanıma hazır hale gelmesi çamaşırhane sürecini ifade etmektedir. Çamaşırhane süreci gelen kirli çamaşırların türlerine ve renklerine göre ayrılması ile başlamaktadır. Bu ayırma işleminde kuru temizleme yapılması gerekenler kuru temizleme bölümüne, hasarlı olduğu tespit edilenler ise onarılması için onarım bölümüne gönderilir. Çamaşırlar yıkama, sıkma, kurutma, kola ve ütü işlemlerinden

geçirildikten sonra katlanarak temiz çamaşır odasında depolanır. Günümüzde, bu işlemler otomatik makinalarla yapılmakta böylelikle işgücü, zaman ve enerjiden tasarruf edilmektedir (Acar, 2003).

6.3. Malzeme Akış Süreci

Bir üretim faaliyetinde beklenen kalite seviyesine ulaşılması için, gereken kaynakların da kaliteli olması ve üretimin aksamaması için kaynakların zamanında, gereken yerde ve ihtiyaç duyulan miktarda bulunması gerekmektedir. KH departmanında da istenen sonuçlara ulaşabilmek için işgücü, malzeme, araç-gereç ve enerji gibi kaynakların doğru bir şekilde yönetimi son derece önemlidir. KH departmanında kullanılan malzemeler nicelik ve nitelik olarak çoktur. Ayrıca, işgücünden sonra departmanın en fazla kaynak gerektiren maliyet kalemi malzemelerdir. Dolayısıyla malzemelerin satın alımından, faaliyetlerin gerçekleştirilip hizmetin sunumuna kadar geçen süreç ve bu sürecin adımlarının planlanması önemlidir. KH departmanında malzeme yönetim süreci ihtiyaçların belirlenmesi, satın alma, teslim alma, depolama, depodan mal çekme ve üretim (sunum) aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalara ayrıntılı olarak ikinci bölümde yer verilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA MALZEME YÖNETİM SÜRECİ

1. MALZEME VE MALZEME YÖNETİMİ KAVRAMI

İşletmelerin temel işlevi; insan, para, bilgi ve malzeme gibi birtakım kaynakları üretim sürecine tabi tutarak, mal veya hizmet şeklinde çıktılar sunmaktır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinin önkoşulu olan bu kaynaklardan biri olan malzemeler, üretim sisteminin en önemli girdilerinden biridir ve kısaca, mal ve hizmet üretiminde kullanılan fiziksel kalemler şeklinde tanımlanabilir (Dikmen, 1993, s.4). Malzeme kavramı, iktisadi açıdan, insan ihtiyaçlarını karşılayan bütün iktisadi mallar şeklinde tanımlanmakta ve bazı iktisatçılar tarafından “paradan başka her şeyin malzeme olduğu” ifade edilmektedir. Üretim yönetimi açısından bakıldığında yapılan malzeme tanımı ise şu şekildedir; hizmetlerin üretimi veya başka bir deyişle yeni bir değer meydana getirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan taşınır mallardır (Can, 2000, s.2).

Bir işletmenin birinci amacı, kazancını en yüksek seviyeye çıkarmaktır ve bunun için üretim maliyetlerinin mümkün olduğunca düşürülmesi gerekmektedir. Bir işletmenin üretim maliyetleri arasındaki en büyük kalemlerden biri olan malzemelerin verimli ve etkin bir şekilde yönetimi, bu noktada büyük önem taşımaktadır (Özcan, 1965).

İlgili literatür incelendiğinde, günümüze kadar malzeme yönetimi ile ilgili yapılmış birçok tanımlama olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Malzeme akışının planlanması ve kontrolü için gerekli sorumlulukların koordineli bir şekilde yerine getirilmesidir (Arnold, 1991).
- Ürün ile ilgili malzemelerinin ve onlarla ilgilenen personelin, bir organizasyon çatısı altında hareketlerinin denetiminin yürütüldüğü faaliyettir (Dizgah, 1997, s.11).
- Müşteri hizmetlerini örgüt amaçlarına uygun olarak karşılayabilmek için malzemelerin satın alınması, depolanması, hareketi ve kontrolünde, para,

personel ve gereçlerin mümkün olan en uygun biçimde kullanımını planlamaktan sorumlu koordinasyon fonksiyonudur (Ballot, 1971, s.5).

- Pazarın isteklerini karşılamak üzere satın alma, depolama, aktarma ve malzemeleri çeşitli hizmetlerde ve üretimde kullanma için en verimli metotları geliştiren ve uygulayan bir yönetim bilimidir (Can, 2000, s.6).
- Malzemelerin satın alınması, kontrolü, depolanması ve dağıtımı ile ilgili kararları, kısaca işletme için gereksinim duyulan malzemelerin tedarik edilmesinden ürün haline getirilip dağıtım aşamasına kadar geçen süreci kapsayan kararlar dizisidir (Dikmen, 1993, s.5).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, malzeme yönetiminin faaliyet alanının, oldukça geniş olduğu görülmektedir. Klasik anlamda bakıldığında, malzeme yönetimi kapsamında üç farklı aşama bulunmaktadır. Bunlar; ham maddelerin tedarikçilerden alınarak işletmeye ulaştırılması, üretim süreci ve nihai ürünlerin tüketicilere ulaştırılması sürecidir. Son yıllarda yaşanan gelişmeler, bu klasik yaklaşımdaki aşamalara, yenilerinin eklenmesine sebep olmuştur. Günümüzde, herhangi bir ürünün kalitesinden bahsedebilmek için, tedarik zinciri yaklaşımında ele alındığı gibi ürünün hammaddesinin üretimi veya elde edilmesi aşamasından başlayarak, zincirin son halkası olan tüketiciye sunumuna kadar bütünleşmiş bir sistem söz konusudur. Dünyada gelişen çevreci akımlara paralel olarak, organik tarım, “tarladan sofraya yaklaşımı”, ekoturizm, tarım turizmi (agroturizm) gibi olgular ortaya çıkmıştır (Altınalev, 2004; Arnold, 1991).

Ürünlerin üretiminden tüketiciye sunumuna kadar geçirdiği aşamalar, çeşitli endüstrilerde ve işletmelerde farklılıklar göstermektedir (Arnold, 1991). Örneğin, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilme özelliği nedeniyle, turizm işletmelerinde nihai ürünlerin tüketicilere ulaştırılması gerekmekte, sunulan ürünler otel bünyesinde, üretimle eşzamanlı olarak tüketilmektedir. Yine, diğer işletmelerden farklı olarak, turistik ürünün stoklanması söz konusu olamaz. Bununla birlikte, turistik ürünün üretilmesi için gerekli olan malzemelerin, ihtiyaç duyulduğu anda kullanılmak üzere çeşitli miktarlarda ve koşullarda stoklanması gerekmektedir. İşletmelerde malzemelerle ilgili bu süreçler, farklı departmanlar tarafından organize edilebileceği gibi, tüm görevler tek bir departman tarafından da yürütülebilmektedir (Şener, 2001).

Malzeme yönetim sürecinin etkin biçimde yürütülebilmesi için üretimde kullanılan malzemeler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırmada yararlanılan ölçütlerden ilki ve en yaygın olarak kullanılanı; malzemelerin kullanım ömrü ve sürekliliği açısından yapılan sınıflandırmadır. Bu açıdan bakıldığında, malzemeler tüketilen malzemeler ve demirbaş malzemeler olarak ikiye ayrılır.

Tüketilen malzeme; kullanıldığında tamamen tükenebilen, orijinal görüntüsünü değiştiren, özelliklerini kaybeden veya diğer bir malzemenin bünyesine dâhil edilerek bir bütün olarak kullanılan malzemelerdir. Bu malzemeler aynı zamanda, sürekli olarak ihtiyaç duyulması nedeniyle “sürekli ihtiyaç malzemeleri” olarak da adlandırılmaktadır. Bu malzemelere örnek olarak; sabun, temizlik esnasında kullanılan kimyasallar, tuvalet kağıdı veya ekmek, pirinç gibi yiyecek malzemeleri verilebilir.

Demirbaş malzeme; tüketilen malzeme tanımı dışında kalan, bir defa kullanıldığında ihtiyacı ortadan kaldıran veya ihtiyacı uzun zaman karşılayan malzemelerdir. “Süresiz ihtiyaç malzemeleri” olarak da anılmaktadır. Otel odalarında bulunan yatak, perdeler ve çeşitli tipte mobilyalar ve temizlik makineleri demirbaş malzeme sayılmaktadır.

Malzemeler üretim süreci içerisinde yer aldıkları aşamalara göre ise şu şekilde sınıflandırılır:

- Hammaddeler; son ürün içine giren küçük ve işlenmemiş malzemelerdir.
- Üretim malzemeleri; ürün son haline gelinceye kadar kullanılırlar. Parçalar halinde bulundurulmuş yardımcı malzemelerdir.
- Üretim esnasında kullanılanlar; işletme operasyonlarında bekleyen veya yardımcı malzemelerle birlikte kullanılan ve ürüne dahil olmayan işletme malzemeleridir.
- Mamul mallar; stokta bulundurulmuş bitmiş kalemlerdir.

Malzemelerle ilgili bir diğer sınıflandırma ise malzemelerin kullanım amaçlarına göre yapılmaktadır. Bu bakımdan ele alındığında; dolaysız malzeme ve dolaylı malzeme olarak iki gruptan bahsedilebilir:

- Dolaysız malzeme; üretim esnasında kullanılan malzemedir, ürün yapısı içine girip, ürünün temel ögesini oluşturan ve doğrudan doğruya saptanması mümkün ve iktisadi bakımdan anlamlı sayılabilecek malzemelerdir.
- Dolaylı malzeme; bu malzemeler kendi arasında iki grupta toplanır;
 - Yardımcı malzemeler; üretim sırasında kullanılıp ürün bünyesine girmek ve ürünü etkilemekle birlikte, gerek miktar gerekse değer olarak ürünün temel ögesini oluşturmayan malzemelerdir.
 - İşletme malzemesi; üretim faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla kullanılan fakat ürün bünyesi içerisine girmeyen çeşitli malzemelerdir (Can, 2000, s.3).

Malzeme yönetimi kapsamında ele alınan tüm bu malzeme çeşitleri, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kullandıkları kaynaklardır. Tüm faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde sürdürülebilmesi için, malzemelerin etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Malzemelerin doğru bir şekilde yönetilmesi, işletmelere birçok yarar sağlamaktadır. Aşağıdaki bölümde bu yararlar ve malzeme yönetiminin amaçları açıklanmıştır.

2. MALZEME YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Otel işletmelerinde hizmetlerin aksatılmadan yürütülebilmesi için kaynakların etkin bir şekilde planlanması gerekmektedir (Arnold, 1991). Bu kaynaklar arasında önemli bir yeri olan malzemelerin etkin bir şekilde yönetilmesi ise bu noktada büyük önem taşımaktadır. Malzeme yönetiminde önemli olan, ihtiyaç duyulan maddelerin uygun kalite ve miktarda ve istenilen yer ve zamanda kullanıma hazır bulundurulmasıdır (Oral, 2005). Malzeme yönetiminin amaçları belirlenirken, işletmenin genel amaçları dikkate alınması gereken temel noktadır. Bu amaçlardan yola çıkarak kaynakların etkin kullanımı, gelir-gider dengesinin sağlanması ve her türlü planlamanın yapılabilmesi, etkin bir malzeme yönetimi ile mümkün olmaktadır.

Malzeme yönetiminin temel amaçlarından biri, satın alınan malzemelerin fiyatlarının düşük olmasıdır. Bu fiyatlara teslim alma ve teslim etme maliyetleri de dahildir. Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, en ucuz malzemenin seçilmesi yerine, faaliyetlerin yürütmesine yardımcı olacak, belirli bir kalite seviyesine sahip malzemenin seçilmesidir. Seçilen malzeme, ihtiyacı tam olarak karşılamalı, kullanım süresi boyunca performansını kaybetmemeli, kullanımı kolay olmalı ve tamir ve bakım faaliyetleri süreklilik göstermelidir. Aynı zamanda, faaliyetler sürekli devam ettiğinden, satın alımların da sürekliliğinin sağlanması ve kalitenin belirli bir seviyede tutulması gerekir. Bu nedenle satıcılarla, dağıtıcılarla ve işletmenin diğer birimleri ile iyi ilişkiler kurulmalı ve geliştirilmelidir.

Malzeme yönetiminin bir diğer amacı stoklara yapılan sermaye yatırımını azaltmak, işletmedeki yerleştirme düzeni için malzemelerin sayısını azaltmak, uygulamada minimum stok yatırımı ve kaybını sağlamaktır. Fazla malzeme işletmeye ne kadar zarar getirirse, eksik malzeme de o oranda kayıplara sebebiyet verecektir. Bu nedenle malzeme yönetimi dengeyi sağlamayı amaçlamaktadır. Tüm amaçlara ulaşma çabalarında ise etkinlik-ekonomiklik prensibiyle hareket etmek gerekmektedir.

Etkin bir malzeme yönetimi sayesinde üretim zamanı azaltılabilir ve üretim sürecinin işlerliği korunabilir. Malzemeler, maliyet artışlarının en önemli kaynağı durumundadır. Malzeme yönetiminin her bir aşamasında maliyetleri düşürmek söz konusudur. Malzeme maliyetlerinin yanı sıra, araştırma ve geliştirme maliyetleri, toplam organizasyon içindeki yönetim maliyetleri, insan gücü ve makine kaynaklarının etkin kullanılmamasından kaynaklanan maliyetler de azaltılabilir. Malzemeler nihai ürünü doğrudan etkileyeceğinden ürün ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri taleplerinin gecikme olmaksızın karşılanabilmesi etkin bir malzeme yönetimi ile mümkün olur (Şen, 2000; Can, 2000; Öz, 1966).

Malzeme yönetimi kapsamında, malzemelere özgü niteliklerin yazılması ve etiketlerle ürün üzerine yapılandırılması sayesinde malzemelerin daha kolay tanınması ve depolanması sağlanır. Ayrıca, malzeme yönetimi ile malzemelerin kullanım ve yararı gibi olguların incelenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi, malzemelerin verimli

kullanımı için yeni politikaların geliştirilmesi ve malzemelerde standardizasyonun sağlanması amaçlanır (Dizgah, 1997). Hedeflenen amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetler birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler aşağıda ele alınıp, incelenecektir.

3. MALZEME YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Malzeme yönetimi, daha önce de ifade edildiği gibi, hammaddenin üretiminden nihai ürünün tüketicilere sunumuna kadar geçen süreyi içine alan kapsamlı bir süreçtir. Bu süreçte, hem malzemeler hem de süreç birçok faktörün etkisi altında kalır. Bu faktörler işletme içi ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

3.1. İşletme İçi Faktörler

İşletme ile ilgili birçok faktör malzeme yönetimini etkilemektedir. Bunlardan ilki işletmenin genel amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda belirlemiş olduğu politikalarıdır. İşletmenin mali durumu ve mali politikaları, malzeme yönetimini etkileyen en önemli unsurdur. Bu noktada, işletmenin mali performansı, nakit giriş-çıkışları, mali kaynaklarının miktarı ve finansal planları malzeme yönetimi üzerinde son derece etkilidir.

Malzeme yönetimini etkileyen diğer önemli unsur, işletmenin fiziksel yerleşimi ve sahip olduğu imkânlarıdır. İşletmelerde, malzemelerin güvenli bir şekilde teslim alınması ve depolanması için uygun niteliklere sahip alanlar olmalıdır. İşletme depoları bu noktada önemlidir. Depoların kapasitesi ve taşıdığı özellikler, malzeme yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca üretim tipi, malzemelerin üretim esnasında fiziksel olarak geçtiği yollar, üretim sürecinde kullanılan makine ve teçhizatların kapasitesi de malzeme yönetimi ile ilgili kararların alınmasında etkilidir. Örneğin, otel işletmeleri çamaşırhanelerinde bulunan çamaşır makinelerinin nitelikleri ve kapasiteleri, otelde kullanılan tekstil eşyalarını, kalite ve miktar olarak etkilemektedir.

Malzeme yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi için bütün birimlerin ortak amaç doğrultusunda koordine edilmesi gerekmektedir. Birimler arasındaki iletişim bilgi akışı ile sağlanmaktadır. Bilginin akışı, işletmenin politikalarına ve kullanılan teknolojiye bağlı olarak, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Kullanılan raporlar ve bilginin hangi aşamalardan geçerek ilgili yerlere ulaştığı, özellikle zaman faktörü açısından malzeme yönetimini etkilemektedir. Malzeme yönetimi ile ilgili birçok sorun, eksik bilgi akışından kaynaklanmaktadır. Bu sorunları gidermek için, bilgi ve malzeme akışının birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerekir.

Malzeme yönetimini etkileyen bir diğer faktör personel faktörüdür. Malzeme yönetimi ile ilgili kararları veren personelin, iç ve dış faktörleri sürekli takip etmesi, konuyla ilgili bilgiye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, tüm personelin malzemeleri nasıl kullandıkları sürekli denetlenmeli ve eksik kaldıkları konularda personele gereken eğitim verilmelidir (Öz, 1966).

İşletmenin fiziki koşulları, performans ve verimlilik standartları da malzeme yönetimini etkilemektedir. Otel işletmelerinde malzeme ihtiyacı belirlenirken; ürünün kullanım ömrü, yeni projeler gibi noktalar göz önüne alınmalıdır. Örneğin, odalarda kullanılan çamaşırların yönetiminde; kirlenme, yıpranma ve değiştirme sıklığı, işletmenin yatak kapasitesi, doluluk oranı, çamaşırhanenin kapasitesi, işletmenin politikasına bağlı olarak ürünleri yenileme süresi ve makine arızaları ve su kesintisi gibi acil durumlar, konukların tesiste ortalama kalış süreleri ve işletmenin fiziki yerleşimi gibi birçok faktör göz önüne alınmalıdır (Housekeeping, Sayı:24, 2005).

3.2. İşletme Dışı Faktörler

Malzeme yönetimini etkileyen birçok işletme dışı faktör bulunmaktadır ve bu faktörler işletme içi faktörlerle kıyaslandığında, daha çabuk ve hızlı değişimler gösterebilmektedir. Bu nedenle, bu faktörlerin daha sık ve yakından takibi gerekmektedir. İşletme dışı faktörlerden en önemli ve malzeme yönetimi üzerinde en

etkili olanı tedarikçilerdir. Bu nedenle, daha işletmenin kuruluş aşamasında bile, bu faktör göz önüne alınmalı ve yatırım için zorunlu malzemelerin tedarik edildiği yerlere yakın bölgeler, kuruluş yeri için tercih edilmelidir. Tedarik olanakları fazla maliyet gerektirecek şekilde seçildiğinde ya da seçilmek zorunda kalındığında, işletmenin pazarlama, fiyat, depolama gibi tüm politikaları bu durumdan etkilenecektir (Oral, 2005).

Malzeme yönetimini etkileyen dış etkenlerden bir diğeri, devletin almış olduğu kararlar ve uygulamalarıdır. Ayrıca, banka vb. finansal kuruluşları ve işletmenin bu kuruluşlarla çalışma düzeyi, ulusal ve uluslararası genel ekonomik durum ve rakip işletmelerin konumu da malzeme yönetimi üzerinde etkili olabilmektedir. İşletmenin hitap ettiği pazarın yapısı, müşterilerin tercih ve beklentileri de malzemelerin niteliği ve niceliği üzerinde etkilidir. Bunun yanı sıra teknolojideki hızlı gelişmeler, malzemelerin sürekli farklılaşmasına sebep olmaktadır (Öz, 1966). Özellikle demirbaş ve uzun süre kullanılacak malzemelerin alımında, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi son derece önemlidir.

İşletmelerde son dönemlerde sıkça başvurulan yöntemlerden biri olan dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı (outsourcing) tercih edilmişse, bu durum malzeme yönetimini de etkileyecektir. Örneğin, KH departmanında bazı faaliyetlerin dışarıdan bir işletmeye yaptırılması, malzeme yönetim sürecini etkilemektedir. Temizlik faaliyetlerini dışarıdan alan otel işletmeleri, temizlikte kullanılan araç-gereç ve malzemelere kendisi sahip olabileceği gibi, temizlik işletmesinin araç-gereçlerini de kullanabilir. Temizlik faaliyetlerinin dışarıdan bir işletmeye verilmesi durumunda dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, temizlikte kullanılan kimyasalların seçimi ve satın alımının kim tarafında yapıldığıdır. Emeksiz (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre; otel işletmeleri genellikle kendi makine ve ekipmanlarını kullanmayı tercih etmekte ve malzeme seçiminde aktif rol oynamayı tercih etmektedirler.

Malzeme yönetimi, son dönemlerde bütün çevrelerin üzerinde durduğu sürdürülebilirlik anlayışı ile de yakından ilgilidir. Otel işletmelerinde, bu noktada malzemelerle ilgili çeşitli uygulamalar yapılmaktadır. Örneğin, otellerde kullanılan tuvalet kağıtları için

dönüşümlü kağıttan yapılmış ürünler tercih edilebilir. Banyoda kullanılan şampuan ve sabunların bitkisel ve geri dönüşümlü paketleri olanlarını kullanmak gerekmektedir. Otel mefruşatlarını çok gerekli olmadıkça estetik kaygılarla değiştirmemek, değiştirildiği takdirde bunların hayır kurumlarına bağışlanması gerekmektedir. Turizm sektöründe, yoğun çevresel etkileşim nedeniyle, çevre üzerinde yaratılan tahribatın en aza indirilmesi büyük önem taşımaktadır. Hem toplumun hem de müşterilerin ortak beklentisi, otelin çevreye duyarlı olmasıdır. Bu durum, otelin politikalarını dolayısıyla da malzeme politikasını etkilemektedir (Kahraman ve Türkay, 2004).

Otel işletmelerinde kullanılan malzemelerin büyük bir kısmı KH departmanının sorumluluğunda bulunmaktadır. KH departmanının sorumluluğunda olan bu malzemeler hem nitelik olarak hem de nicelik olarak çok olduklarından, bunların satın alınması, depolanması ve sunulması etkili bir malzeme yönetimi anlayışını gerektirir. KH departmanında kullanılan malzemelerin farklı özellikler göstermesi nedeniyle, malzeme yönetim süreci aşamaları, malzemenin türüne göre farklı olabilmektedir. Bu nedenle, öncelikle KH departmanı sorumluluğu altında bulunan malzemeler ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır. KH departmanında kullanılan tüm malzemelerin çeşitli ölçütlere göre gruplandırılarak ele alınması, malzeme yönetim süreci aşamalarının daha kolay incelenmesini mümkün kılacaktır. KH departmanında kullanılan malzemelerin gruplandırılması konusu bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

4. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA KULLANILAN MALZEME GRUPLARI

KH departmanında, hem sorumluluk alanları geniş olduğu için hem de yapılan faaliyetlerin özelliği gereği birçok malzeme bulunmaktadır. Literatürde malzemelerin gruplandırılması ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan en yaygın olan uygulama, malzemelerin dönüşümlü ve dönüşümsüz olma özelliğine göre sınıflandırılmasıdır. Müşteriler ya da çalışanlar tarafından çeşitli amaçlarla tüketilen ve sürekli yenilenmeleri gereken malzemeler dönüşümsüz malzeme, bu tanımlamanın dışında kalanlar ise dönüşümlü malzeme olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle,

kullanım ömrü nispeten sınırlı olan, fakat KH operasyonlarında tekrar tekrar kullanılabilen malzemelere dönüşümlü malzemeler denmektedir. Dönüşümsüz malzemeler ise tüketilen veya rutin KH operasyonları boyunca kullanılan malzemelerdir (Kappa ve diğerleri, 1995; OTED, 2003; Martin, 1998; Gray ve Lugiori, 1994).

Bir başka sınıflandırmaya göre; KH departmanında kullanılan malzemeler kullanım yerlerine göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada dört farklı malzeme grubundan bahsedilmiştir; odalarda kullanılan malzemeler, banyoda kullanılan malzemeler, genel alanlarda kullanılan malzemeler ve çamaşırhanede kullanılan malzemelerdir (Schneider ve Tucker, 1989). Başka bir sınıflandırma malzemelerin kullanım ömürlerine göre yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre üç farklı grup bulunmaktadır; uzun ömürlü malzemeler, kısa ömürlü malzemeler ve tek kullanımlık malzemelerdir (Martin, 1998).

Yapılan bir diğer malzeme sınıflandırılmasına göre malzemeler; müşteri odalarında kullanılan eşyalar, temizlik sırasında kullanılan araçlar ve kimyasallar olarak üç gruba ayrılmaktadır (Kozak, 2005). Malzemelerin muhasebeleştirilmesi açısından bakıldığında ise şu iki tür malzemedden bahsedilebilir: demirbaş malzeme ve sarf malzemeleri. Demirbaş malzeme, bir yıldan uzun ömürlü olan ve amortismanına tabi malzemelerdir. Sarf malzemeleri ise bir yıldan daha kısa ömre sahip olan ve tüketimi sonucu gider gösterilen malzemelerdir.

Kullanım ömrü uzun olan malzemelerin yönetimi tüketim malzemelerine göre birtakım farklılıklar göstermektedir. Demirbaş malzemeler, genellikle ihtiyaç ortaya çıktığında satın alınmakta, depolanmamakta, belli zaman aralıkları ile bakım gerektirmektedirler. KH departmanının günlük operasyonlarında kullanılan malzemeler ise hem nitelik olarak hem de nicelik olarak çok sayıdadır. Bu nedenle bu malzemelerin yönetimi farklı özellikler gösterir. Bu çalışmada, KH departmanında operasyonların aksamaması için gereken malzemelerin istenilen zaman ve yerde hazır bulundurulmaları temel amaç olarak belirlendiğinden, çalışmanın amacına uygun olması nedeniyle malzemeler donanım malzemeleri ve operasyonlarda kullanılan malzemeler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

4.1. Donanım Malzemeleri

Donanım malzemeleri odalarda ve genel alanlarda bulunan ve bir yıldan uzun süre kullanılan eşyalardır. Bunlar, yatırım bütçesi içerisinde yer alırlar ve amortismanına tabidirler. Günlük operasyonlarda bu malzemeler kullanılmamaktadır. Sermaye bütçelemesi yapılırken bu malzemelerin yenilenme ve bakım giderleri de göz önünde bulundurulmalıdır. KH departmanı kapsamındaki donanım malzemeleri arasında şilte, perde, tül ve yastık gibi tekstil ürünleri de bulunmaktadır. Banyo ve yatak çamaşırları amortismanına tabi olmadıkları ve rutin operasyonlarda kullanıldıkları için bu kategoride yer almamaktadırlar. Donanım malzemelerinin kullanım ömürlerinin bilinmesi önemlidir (Jones, 2005).

Donanım malzemelerinin satın alınmasından sonra kayıtlarının tutulması gerekir. Kayıt dosyalarında her bir malzeme için ayrı bölümler hazırlanarak, malzemelerin tanımı, üretici bilgileri, montaj ya da satın alma tarihleri, malzemenin özellikleri gibi bilgiler kaydedilmelidir. Tekstil malzemelerinde ürünün numunesi de bu dosya içine konulmalıdır ve daha sonra malzemelerde yapılan tüm değişiklikler ve tamir ve bakım işlemleri kaydedilmelidir (OTED, 2003).

Donanım malzemeleri de kendi içerisinde konuk odaları, genel alanlar ve personel alanlarında kullanılan donanım malzemeleri, tekstil malzemeleri ve departman ekipmanı olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir. *Müşteri odalarında ve genel alanlarda bulunan malzemeler*; karyola, sandalye, koltuk, kanepeler, gardrop, bagajlık, masa, duvar panosu, seramikler, aydınlatmalar, safebox, minibar, TV, saç kurutma makinesi, klima gibi elektrikli eşyalar, aynalı komodin, dekoratif aksesuarlardır. Banyolarda bulunan donanım malzemeleri; küvet, lavabo, klozet, klozet fırçası, çöp kovası. Personel kullanım alanlarında bulunan malzemeler; personel dolapları, masa, sandalye gibi sabit eşyalardır. *Tekstil malzemeleri*; şilte, kalın perde, güneşlik, tül, yastıklar, battaniye, yatak örtüsü, halı ve pike gibi malzemelerdir. *Departman ekipmanları ise*; elektrik süpürgesi, ıslak vakum, cila makinesi, buharlı temizlik makinesi, yüksek basınç spreyi, kuru köpük makinesi, halı yıkama makineleri, dikiş makinesi, çöp toplama ekipmanı, çamaşır yıkama ve kurutma makinesi, ütü ve katlama makinesi gibi malzemelerdir.

4.2. Operasyonel Malzemeler

Operasyonel malzemeler KH departmanında daha çok rutin işlerde diğer bir deyişle günlük işlemlerde kullanılan malzemelerdir. Bu malzemelerden bir kısmı temizlik ve bakım işlemleri için personel tarafından kullanılmakta iken, bir kısmı müşterilerin kullanımına sunulmaktadır. Operasyonel malzemeler otelden otele farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık otelin statüsü, işletme politikası ve hitap edilen müşteri grubunun farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Schneider ve ve Tucker, 1989).

Operasyonel malzemeleri de kendi arasında dört gruba ayırarak inceleyebiliriz (Casado, 2000);

- *Temizlik malzemeleri*; her türlü temizlik ve bakım işlemi için kullanılan malzemelerdir. Bu malzemelerden bir kısmı kullanıldığı anda tükenirken bir kısmı daha uzun süreli kullanılabilir. Otelden otele farklılık göstermekle birlikte kullanılan temel temizlik maddeleri şu şekildedir; çok amaçlı temizleyici, süpürge, temizlik bezi, kova, dezenfektan, mobilya cilası, antiseptikler, çamaşırhane kimyasalları, metal parlatici, moplar, ovma pedleri, sprey şişeleri, halı ve cam gibi yüzeye özel temizlik ve bakım maddeleri, pres, süngerdir.
- *Müşteri malzemeleri*; bu malzemeler genellikle müşteri odalarında veya banyoda bulunan ve müşterinin konaklama süresince çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan malzemelerdir. Bunları kendi arasında dönüşümlü ve dönüşümsüz malzemeler olarak ikiye ayırabiliriz. Dönüşümlü malzemeler; kül tablası, elbise askısı, bardaklar, buz kovası, bornoz, tepsi, çöp sepeti, su sürahisidir. Dönüşümsüz malzemeler ise; banyo sabunu, peçete, el sabunu, çamaşır torbası, kibrit, not kağıdı, kalem, posta kartı, hijyen poşeti, zarf, klozet bandı, tuvalet kağıdıdır.
- *Çamaşırlar (Linenler)*; oda ve banyo içerisinde kullanılan ve diğer malzeme gruplarına göre daha uzun ömürlü olan tekstil malzemeleri bu gruba girmektedir. Bu malzemeler çarşaf, yastık kılıfı, nevresim, bornoz, banyo havlusu, el havlusu ve ayak havlusudur. KH departmanı sadece oda ve banyoda kullanılan çamaşırlardan değil, otel içerisinde kullanılan tüm tekstil malzemelerinden de sorumludur. Bunlar yatak çamaşırları, banyo çamaşırları ve masa çamaşırları

olmak üzere üç grupta toplanabilir. Yatak çamaşırları; çarşaf, yastık kılıfları, alezler, nevresimler, banyo çamaşırları; banyo havlusu, el havlusu, ayak havlusu, bornoz, banyo paspası gibi malzemelerdir. Masa çamaşırları ise yiyecek-içecek departmanında kullanılan masa örtüleri ve peçeteleri içermektedir (Kappa ve diğerleri, 1995).

- *Üniformalar*; otellerde departman yöneticileri hariç tüm departmanların personeli üniformalı çalışmaktadırlar. Tüm üniformaların temizliği, onarımı, bakımı ve korunması KH departmanı tarafından yapılmaktadır.

Yukarıda açıklandığı gibi, KH departmanının sorumluluğunda birçok malzeme bulunmaktadır. Bu malzemelerin yönetiminde, ihtiyaç duyulan malzeme miktarı önemli bir etkidir. Bazı ürünlerin satın alınması ve depolanması için par sayıları (dönüşümlü malzemelerin bütün alanlarda kullanılacak bir tam takım sayısı) belirleyici olurken, bazı ürünler için maksimum ve minimum miktarlarının belirlenmesi gerekmektedir (Casado, 2000). Aynı şekilde, bazı malzemelerin miktarlarının belirlenmesinde yatak sayısı baz alınırken, bazı malzemeler için oda sayısı belirleyici olmaktadır. KH departmanında stoklanan malzemelerin fiziksel olarak sayımı zordur. Çünkü, malzemeler tek bir yerde toplu olarak bulunmamakta, işletmenin farklı yerlerine dağılmış olarak yer almaktadır.

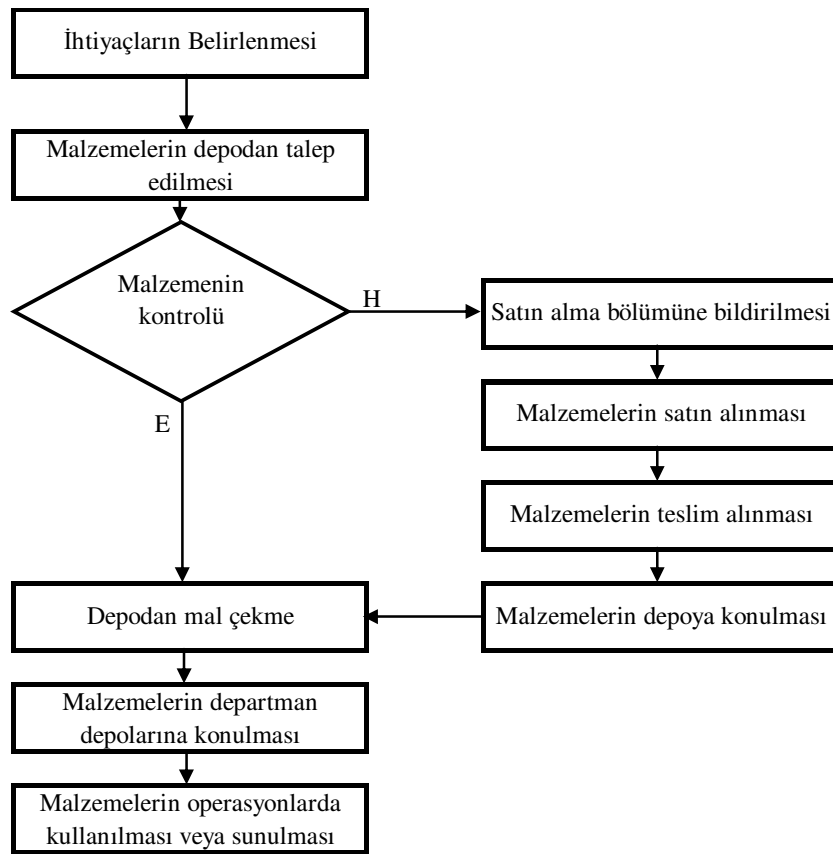
Günümüzde, etkili bir maliyet denetimi için, sadece malzemelerin teslim alınma aşamasında ve üretim sürecinde yapılan denetimler yetersiz kalmaktadır. Satın alınan malzemelerin kalitesi doğrudan son ürünü etkileyeceği için malzemelerin satın alınmasında da maliyet denetimleri yapılmalıdır. Kalite kavramının önem kazanması ile birlikte malzemelerin temin edildiği işletmelerde çeşitli kriterler aranması, satın alınacak malzemenin hammadde halinde olduğu ilk aşamadan itibaren çeşitli denetimler yapılması gibi konular gündeme gelmiştir.

KH departmanında, ihtiyaçların belirlenmesi ve satın alma faaliyetleri bilgi akışı yoluyla gerçekleştirilmektedir. Teslim alma aşamasından itibaren ise malzemelerin fiziksel olarak otel içinde hareket etmesi söz konusu olmaktadır. KH departmanı sorumluluğunda bulunan malzemeler, teslim alındıktan sonra işletmenin ana deposuna konulur. İşletmenin ana deposundan, varsa KH departmanı genel deposuna, genel

deponun olmaması durumunda ise kat ofislerine taşınır. Kat ofislerinden ise kat arabaları veya personel yoluyla malzemenin türüne göre ya doğrudan müşterinin kullanımına sunulur ya da üretim sürecinde kullanılır (Housekeeping, 2005). Malzeme yönetim süreci aşamaları ile birlikte bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

5. MALZEME YÖNETİM SÜRECİ

Malzeme yönetim süreci içerisinde malzemeler çeşitli aşamalardan geçmektedirler. Bu aşamalar ana hatlarıyla şekil 2.1’de gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi malzeme yönetim süreci; ihtiyaçların belirlenmesi, satın alma, teslim alma, depolama, depodan mal çekme, stok kontrol ve üretim-sunum aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil 2.1. Malzeme Yönetim Süreci

5.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Malzeme yönetimi açısından bakıldığında ihtiyaç; bir ürünün üretilmesinde kullanılan bir iktisadi malın ya da hizmetin yokluğudur. Malzeme yönetimi sürecinin ilk ve en önemli aşaması ihtiyaçların doğru tespit edilmesidir. İhtiyaç duyulan malzemeler, aynı ürünü üretseler bile, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Öz, 1966). Demirbaş malzemeler genellikle depolanmazlar ve bunlar ihtiyaç ortaya çıktığı zaman temin edilme yoluna gidilir. Bu malzemelerin hangi zaman dilimi içerisinde, hangi miktarda ve nitelikte alınacaklarına, ilgili departman müdürleri bir araya gelerek karar vermektedir. Tüketim malzemelerinde ihtiyaçların belirlenmesinde ise; geçmiş tüketimin ortalamasına göre ihtiyaçların belirlenmesi, tüketim faktörlerine göre ihtiyaçların belirlenmesi, standartlara göre ihtiyaçların belirlenmesi gibi farklı yöntemler kullanılabilir.

İhtiyaçların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan geçmiş tüketimin ortalamasına göre ihtiyaçların belirlenmesi yönteminde, ilk yapılması gereken geçmişteki belirli bir süreye ait sarfiyatın kaydedilmesi ve hesaplanmasıdır. Geçmişteki verilerin kaydedilmesinde iki farklı yöntem söz konusudur. Bunlardan biri verilerin sürekli kayıt sistemi ile takip edilmesidir. Bu yöntem gelecekte ihtiyaç duyulacak malzemelerin sayısını kesin olarak vermekle birlikte, fazla zaman ve personel gerektiren bir yöntemdir. Bir diğer yöntem de belirli aralıklarla sayım yapılmasıdır. Bu yöntemde mevcut malzemelerin miktarları ile o dönem içinde satın alınan malzemelerin toplamından, dönem sonunda yapılan sayıma göre elde kalan miktar çıkarılarak, tüketilen malzeme sayısı hesaplanır. Hesaplanan tüketim miktarının günlük ortalaması alınır ve gelecek dönem ihtiyacının bu rakamla aynı olacağı varsayılır. Ortalamalar hesaplanırken, her bir malzeme kalemi için ayrı hesaplama yapılmalıdır.

İhtiyaçların saptanmasında kullanılan yöntemlerden bir diğeri olan, tüketim faktörlerine göre ihtiyaçların belirlenmesi yönteminde; öncelikle birimlerin her biri için geçmişte belirlenmiş belirli bir sürenin ortalama sarfiyatı hesaplanır. Daha sonra belirlenen bu ortalama rakamlar, gelecekteki ünite adedi ile çarpılarak ortalama ihtiyaç saptanmaktadır. Bu yöntem şu şekilde formüle edilebilir (Korzay, 1977, s.23):

$$\text{Ortalama ihtiyaç} = \frac{(\text{DBSM} + \text{DİAM}) - \text{ESM}}{\text{DAS}}$$

Formülde: DBSM: Dönem başı stok miktarını
 DİAM: Dönem içinde alınan malzeme miktarını
 ESM : Eldeki stok miktarını
 DAS : Dönemin kapsadığı ay sayısını ifade etmektedir.

İhtiyaçların saptanmasında diğer bir yöntem, standartlara göre ihtiyaçların belirlenmesidir. Yapılan denemeler ile üretimde kullanılacak maddeler belirlenerek standart hale getirilmektedir. Ayrıca birbirleriyle ilgili maddelere göre de ihtiyaç belirlemesi yapılabilmektedir. Örneğin belirli bir büyüklükteki alana uygulanacak kristalize cila miktarı ile cilanın uygulanması için gereken ped miktarı gibi birbiri ile bağlantılı malzemelere göre gereken miktarlar belirlenebilmektedir (Boylu, 2001; Korzay; 1977).

Otel işletmelerinde malzeme ihtiyaçları tespit edilirken, geçmiş dönem harcamaları ve tahmini doluluk oranları esas alınır. Bu yöntemde öncelikle, geçmiş dönemde tüketilen malzeme sayısı yatak sayısına (bazı ürünler için oda sayısına) oranlanarak her bir malzeme için tüketim katsayısı belirlenir. Her bir malzemenin tüketim kat sayısı hesaplandıktan sonra, tahmini doluluk rakamları kullanılarak her üründen ne kadar gerekeceği hesaplanır (Housekeeping, 2003; Housekeeping, 2005). Bu hesaplama şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{İhtiyaç duyulan malzeme miktarı} = \text{ODT} \times (\text{TMM} / \text{YS})$$

Formülde; ODT :Tahmin edilen doluluk oranını
 TMM : Belirli bir dönemde tüketilen malzeme miktarını
 YS : İşletmenin yatak sayısını ifade etmektedir.

Otel işletmeleri koşullarına göre ihtiyaçların belirlenmesi yöntemlerinden en uygun olanı tercih etmektedirler. İhtiyaçların belirlenmesi faaliyetlerinin ne kadar zaman

aralıkları yapılacağıının belirlenmesi gerekmektedir. Günümüzde just-in-time (JIT) yaklaşımının otel işletmelerinde uygulanıp uygulanamayacağı tartışılmaktadır. Bu yaklaşımda stokların sıfır veya sıfıra yakın olması esastır. Bu yaklaşıma göre ihtiyaçlar günlük belirlenmekte, teslim alımlar rutin olarak her gün yapılmaktadır. Zamandan, işgücünden ve depo alanlarından tasarruf edilmesini ve maliyetlerin düşürülmesini amaçlayan bu yaklaşımın benimsenmesi durumunda tedarikçi seçimi konusunda dikkatli olunmalı, güvenilir tedarikçilerle çalışılmalı ve yerel tedarikçiler tercih edilmelidir (Barlow, 2002).

5.2. Satın Alma

Malzeme yönetimi açısından satın alma; bir işletmenin mal ya da hizmet elde etme faaliyetleridir (Dikmen, 1993). Satın almada temel amaç, ihtiyacın giderilmesi amacıyla, en iyi kalitedeki malzemeyi en düşük maliyetle elde etmektir. İhtiyacın giderilmesi kapsamında işletmeler, satın alma yerine kiralamayı da tercih edebilmektedirler. Kiralamaya karar vermeden önce, satın alma maliyeti ile karşılaştırılmalı ve sunulacak hizmet kalitesi açısından değerlendirme yapılmalıdır. Malzemenin satın alımı yoluyla ihtiyacın giderilmesine karar verildiğinde, satın alma faaliyeti ile ilgili işlemler başlamaktadır. Satın almada en önemli nokta, hangi ürünün kimden alınacağıının belirlenmesidir. Satın alınan malzemelerin zamanında ve ekonomik biçimde alınması, hızlı, doğru ve ekonomik koşullarda işletmeye ulaştırılması, operasyonların yürütülmesini kolaylaştıracaktır (Tenekeci, 2005; Kozak, 2005).

Satın alma ile ilgili faaliyetleri kimin yerine getireceği otel işletmesinin kapasitesine ve sahiplik durumuna göre farklılık göstermektedir. Genel olarak, küçük otel işletmelerinde satın alma faaliyetleri genel müdür ya da işletme sahibi tarafından yürütülürken, büyük otel işletmelerinde satın alma müdürü tarafından yapılmaktadır. Zincir otellerde ise yaygın olarak merkezi satın alma uygulanmaktadır. Merkezi satın almada, belirlenmiş olan prosedüre göre tüm departmanların ihtiyaçları bir bölüm tarafından sağlanmaktadır (Yılmaz, 2005).

Satın alma kararını verecek kişilerin ürünlerle ilgili bilgiye sahip olması ve tedarikçiler ile yakın ilişki kurması gerekmektedir. Otel işletmeleri genellikle büyük miktarlarda satın alımlar yapmaktadır. Bu nedenle, işletmenin ödeme dönemlerine uygun olan tekliflerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Satın alımlarda üst yönetimin genel değerlendirmesi ve onayı alınmalıdır (Feinstein ve Stefanelli, 2002).

İşletmenin satın alma departmanı sorumlusuna, diğer departmanlar tarafından gönderilen “satın alma istek fişi” satın alma işleminin başlangıcıdır. Bu raporda satın alınması istenen malzemenin niteliği ve niceliği ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Aynı zamanda satın alma birimi tarafından ayrıntılı standart malzeme kartları kullanılabilir. Bu kartlarda; ürünün adı, hangi amaçla kullanılacağı, genel tanımı, yetiştiği bölge, marka, tür, derece, yoğunluk, paket ölçüsü, teslim alma sırasında standartlara uygunluğunu test etmede kullanılacak yöntemler, etiketleme, paketleme, dağıtım vb. bilgiler yer alır (Kartal, 1996; Gray ve Liguori, 1994).

Satın alma işleminde satın alma kararı verilmeden önce tedarikçiler ile ilgili bilgiler doğrultusunda değerlendirmeler yapılmalıdır. Satın alma konusunda fiyat faktörü daima önemli bir konu olmasına rağmen kalite ve satış sonrası hizmet de bir o kadar önemlidir. Bu noktada yapılması önerilen değer analizinin nasıl yapılacağı bilinmelidir. Öncelikle ürünlerin performansı karşılaştırmalı olarak değerlendirilmelidir. İstenen kalite kriterlerini en iyi karşılayan ürün bulunduktan sonra işlev değeri (kalite/fiyat) bulunmalıdır. Satın almanın amacı kalitenin maksimum, fiyatın minimum olduğu değeri bulabilmektir. Satın alımlardan önce ve belirli aralıklarla değer analizleri gözden geçirilmelidir. Satın alımların direkt üreticiden yapılmasının fiyat avantajı sağlama söz konusudur. Aracı kurumlardan ürün satın alınmanın ise daha iyi hizmet sağlama avantajı vardır.

Satın alma görevlisi piyasa araştırmasından sonra seçtiği satıcı için sipariş fişi düzenler. Sipariş fişi üzerinde siparişin kime verildiği, fiyatın ve tutarın ne olduğu yazılmaktadır. Dört kopya olarak hazırlanan bu evrak satıcı işletmeye, muhasebe departmanına, teslim alma bölümüne gönderilir. Satış işlemi sonrasında satıcı işletme tarafından fatura düzenlenmelidir. Satıcı ve alıcı arasında düzenlenen kontratta, eğer gerekiyorsa, ürün

sonrası hizmetle ilgili satıcı işletmenin yerine getirmesi gereken yükümlülükler de belirtilmelidir. Satış görevlisinin düzenli aralıklarla tesisi ziyaret etmesi ve operasyon aşamasında malzemelerle ilgili çıkan sorunlarla ilgilenmesi sağlanmalıdır (Kartal, 1996; Gray ve Liguori, 1994; Jones, 2005).

Otel işletmelerinde yatırım maliyetleri yüksek olduğundan, satın alma faaliyeti gerçekleştirilmeden önce pazar araştırması yapmak gerekmektedir (Sümercan, 1984). Pazarın takip edilmesi hem yenilikler hem de maliyet açısından önemlidir. Bu yüzden otel ekipmanlarının ve malzemelerinin tanıtımlarının yapıldığı ulusal ve uluslararası fuar ve sergiler ziyaret edilebilir. Ayrıca, otele satın alınması düşünülen malzemeler, mümkün olduğunca denemeler yapılarak tercih edilmelidir. Ürününün satın alınma aşamasında kalite, miktar, ebat gibi özellikler belirlendikten sonra satıcı işletmeden numune istenmesi ve bunun test edilmesi, daha sonra çıkabilecek sorunların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Özellikle büyük miktarlarda sipariş verilen malzemeler için bu konuya daha çok dikkat edilmesi gerekir. Örneğin tekstillerin seçiminde numune alınarak ürün denendiğinde; renk solması, çekme, çabuk yıpranma gibi negatif özelliklere sahip olan ürünler satın alınmamış olacaktır (Housekeeping, 2005).

Otel işletmelerinde, birçok KH departmanı yöneticisi ürünlerin özelliklerine bakmadan, piyasadaki yenilikleri araştırmadan eskiden kullandıkları ürünleri kullanmaya devam etmektedirler. Bunun sebebi ürünün kullanım şeklini, özelliklerini ve hangi yüzeylere zarar verip vermediğini bilmiyor olmalarıdır. Yeni ürünlerin araştırması yapılmadığında, zamanla bu ürünün fiyatındaki pahalılık fark edilmeyebilir. Bu noktada birden fazla tedarikçi ile çalışmak daha avantajlı olacaktır. KH departmanına ait ürünlerin seçimi sırasında yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Craig, 1989; Okur, 2002);

- Kimyasal ürünler çıkarılması zor olan lekeler üzerinde denenmelidir.
- Tüm KH departmanı çalışanları ürünlerin test edilme aşamasına katılmalıdır.
- Sulandırılarak kullanılan bir ürün söz konusu ise sulandırma oranına dikkat edilmeli ve fiyat karşılaştırması yapılırken bu durum hesaba katılmalıdır.
- Ürünün kullanım prosedürünün iş akışı ile uyuşup uyuşmadığı incelenmelidir.
- Satın alınan tüm kimyasallar aynı tedarikçiden sağlanmamalıdır.

- Depoların yeterli olması durumunda büyük miktarda satın almak fiyatı düşürecektir.
- Saklama süresine dikkat edilmeli ve satın alma miktarı buna göre belirlenmelidir.
- Ürünleri test ederken diğer ürünlerle karıştırmamak gerekmektedir.
- Farklı amaçlarla kullanılan aynı renklerde ürünler tercih edilmemelidir.
- Dekorasyon amaçlı kullanılan malzemelerde müşterilerin gözlerini yormayacak renklerin tercih edilmesi önemlidir.
- Kimyasallarda kullanım kolaylığı sağlayan ambalaja sahip, yüzeylerin özelliğini bozmadan temizleyen, personelin kullanımını kolaylıkla kavrayabileceği ve ekonomik olan ürünler tercih edilmelidir.

5.3. Teslim Alma

Teslim alma; işletmeye getirilen malzemelerin teslim alınması, miktar ve kalite kontrolünün yapılarak gerekli yerlere veya depolara sevk edilmesidir. Teslim alma, malzeme yönetiminin diğer aşamaları kadar önemlidir. Bu nedenle teslim alma esnasında malzemeyi tanıyan personel bulundurulması ve yapılan tüm işlemlerin kayıt altına alınması oldukça önemlidir (Özcan, 1965; Boylu, 2001).

Uygulamada sürpriz teslim alma ve kör teslim alma olmak üzere iki tür teslim alma yöntemi vardır. Sürpriz teslim alma; teslim alma kayıtlarının belli aralıklarla ilgili yönetici tarafından kontrol edilmesidir. Bu yöntemde teslim alma işleminden bir kişi sorumludur. Bu sorumlu kişinin ilgili yöneticiler tarafından, çeşitli gün ve saatlerde haber verilmeksizin denetlenmesi gerekir. Kör teslim alma yönteminde ise teslim alma memuru teslim alacağı malzemenin kalitesini ve sayısını bilmemektedir. Onun tutacağı kayıtlar ile satın alma kayıtları daha sonrasında karşılaştırılır (Korzay, 1977).

Teslim alma aşamasında uygun olmayan malzemeler kabul edilmeyerek iade edilmelidir (Kozak, 2005; Saraç, 1989). Teslim alma esnasında sipariş edilmemiş malzemelerin alınmamasına, satın alma departmanı tarafından onaylanmadan malzemenin

alınmamasına, son kullanım tarihi geçmiş malzemelerin alınmamasına, hasara uğramış veya hatalı malzemelerin alınmamasına ve miktarla ilgili yanlışlıklar yapılmamasına dikkat edilmelidir. Ürünlerin orijinal etiketleri muhasebe departmanının kontrolü ve bir sonraki siparişte kolaylık sağlaması için saklanabilir. Gelecek malzemelerin konulması gereken yerin de önceden ayarlanmış olması teslim alma işlemini kolaylaştıracaktır (Boylu, 2001; Dizgah, 1997).

Teslim alma bölümü teslim aldığı her malzemeyi günlük teslim alma raporuna işlemelidir. Teslim alma raporlarında; ürünlerin depoya giriş tarihleri, çeşitleri, miktarları, teslim alan kişi gibi bilgiler bulunmalıdır. Gün sonunda faturalar ile birlikte bu form muhasebe departmanına gönderilmelidir. Teslim alma memuru işletmeye getirilen malzemelerin istenilen malzeme özelliklerine uygun olup olmadığını kontrol etmelidir. İade ya da indirim yapılması istenen malzemeler için gerekli işlemler yerine getirilmelidir. Çünkü, satıcı işletme düşük kaliteli malzemeyi yüksek kaliteli malzeme gibi getirerek, faturayı yüksek kaliteli malzemenin fiyatı üzerinden düzenleyebilir. Bu tip aksaklıkların önüne geçebilmek için, kayıtların zamanında ve doğru olarak tutulması gerekir. (Kartal, 1996).

5.4. Depolama

Satın alınan malzemenin ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere bekletildiği ve uygun şartlarda korunduğu açık veya kapalı alanlara depo adı verilmektedir (Barutçugil, 1988). İşletmelerde, malların dış etkenlere karşı korunması, zaman faydası ile malların değerinin artırılması, fiyat istikrarsızlıklarından zarar görmemek, satın almada miktar indirimlerinden faydalanmak, taşımadan tasarruf sağlamak, geciken teslimata karşı önlem almak gibi nedenlerle depolama yapılmaktadır (Saraç, 1989). Depoların büyüklükleri, konumları ve taşıdıkları özellikler deponun kullanım amacına göre farklılıklar göstermektedir.

Depolar hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın her deponun taşınması gereken birtakım özellikler vardır. Bunlar; iyi bir havalandırma düzeninin olması, deponun serin ve

rutubetsiz olması, kolaylıkla temizlenebilecek şekilde düzenlenmesi, yeteri kadar raf olması, merdiven ve terazi gibi gerekli araç-gereçlerin eksiksiz bulundurulmasıdır (Saraç, 1989). Depoların istenilen niteliklerde olması, operasyonların daha kolay ve akıcı bir şekilde yürümesi açısından önemlidir.

Depolamada dikkat edilmesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Cünedioğlu, 1995; Çetiner, 2002):

- Aynı cins malzemeler bir arada depolanmalıdır,
- Malzemelerin ezilmemesi ve birbirinden etkilenmemesi için önlem alınmalıdır,
- Aynı cins malzemeler birbiri üzerine konularak yer tasarrufu sağlanmalıdır,
- Büyük depolarda istifler, araçların arasında rahatça hareket etmesine olanak sağlayacak şekilde düzenlenmelidir,
- Depoların düzeninde yangın alarmı, elektrik tertibatı ve söndürme cihazları bulunmalıdır,
- Raflara stok tanıtma kartları konulmalıdır,
- Zemin taşıma kapasitesi dikkate alınmalıdır,
- Rafların üst kısımlarına hafif maddeler konulmalıdır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde birçok depo bulunmaktadır. Bu depolar çeşitli departmanlara ait olarak birbirilerinden farklı özellikler göstermektedirler. Örneğin, yiyecek-içecek departmanına ait özel, çabuk bozulabilen nitelikteki yiyeceklerin saklandığı özel soğuk hava depoları bulunmaktadır. KH departmanı malzemelerinin bulunduğu depolar ve özellikleri, işletmenin oda kapasitesine göre farklılık göstermekle birlikte, genelde şu şekildedir (Boylu, 2001; OTED, 1999):

- **Tesis ana deposu;** bu depo muhasebe biriminin sorumluluğundadır. Yaygın olan uygulamaya göre tedarikçi işletmelerden satın alınan malzemeler öncelikle bu depoya konulmaktadır. Departmanlardan gelen talepler doğrultusunda ve belirlenmiş zaman dilimleri içerisinde malzemeler ilgili görevliye teslim edilmektedir. Bu depodaki giren ve çıkan malzemelerin kayıtlarının günlük olarak tutulması ve belirli aralıklarla depo şartlarının ve depoda bulunan malzemelerin kontrol edilmesi gerekmektedir.

- **Kat hizmetleri genel deposu;** her tesiste olmamakla birlikte genellikle büyük otel işletmelerinde bulunmaktadır. Var olduğu takdirde işgücü ve zamandan tasarruf edilir. Kullanılan tüm malzemeler bu depoda bulunmaktadır. Bu deponun çamaşırhane birimine yakın olmasına dikkat edilmelidir.
- **Kat depoları ve genel alan depoları;** büyük otel işletmelerinde her katta bir kat ofisi bulunmaktadır. Otelin ölçüğü küçüldükçe ofis sayısı azalır. Çok küçük işletmelerde bir tane kat ofisi bulunur. Bu ofiste temiz yatak takımları, fazla şilte ve yastıklar, battaniyeler, temizlik araç-gereçleri ve kimyasallar bulunmaktadır. Ayrıca, kat arabaları ve elektrik süpürgesi de bu ofisler içinde yer almaktadır. Kat ofislerinde ahşap raflar tercih edilmeli ve yükseklikleri ergonomik olarak uygun olmalıdır. Raf aralıkları on adet yatak takımı (linen) alacak genişlikte olmalıdır. Depo içinde su ihtiyacını karşılayacak ve malzemelerin temizliğinde kullanılacak bir evye, elektrik prizi ve askı da bulunmalıdır.
- **Temizlik arabaları;** müşteri odalarının olduğu bölümde kullanılan türüne kat arabası adı verilmektedir. Kat arabalarında, temizlik görevlisinin bir vardiya boyunca kullanacağı temizlik malzemeleri, oda ve banyo çamaşırları ve konuk malzemeleri bulunmaktadır. Kat arabaları görevliler hizmet verdiklerinde konuk alanında, diğer zamanlarda ise kat ofislerinde kilitli olmalıdır. İş bitiminde, temizlenip eksikleri tamamlanarak bırakılmalıdır. Katlarda kullanılanlar kadar büyük olmamakla birlikte genel alanlarda da çeşitli tipte temizlik arabaları kullanılmaktadır. Genel alanlardaki temizlik arabalarında; kimyasallar, araç-gereç ve ekipmanlar, tuvalet kâğıdı, sıvı sabun ve şampuan bulunur.

5.5. Depodan Mal Çekme

Depoda bulunan malzemelerin uygun koşullarda saklanması kadar bir diğer önemli konu da malzemelerin, ilgili birimlere güvenli şekilde dağıtımıdır. Depodan mal çekme adı verilen bu işlemde uygulamalar işletmenin politikasına ve deponun türüne göre farklılık gösterebilmektedir. Genellikle, işletmenin ana deposundan departmanların deposuna veya bir departmanın deposundan başka bir departmanın deposuna mal çekme işleminde, daha fazla prosedür uygulanmaktadır. Belirli bir departmanın deposundan,

yine departmana ait başka bir depoya mal çekmek söz konusu olduğunda uygulanan prosedürlerin sayısı azalmaktadır.

Depodan mal çekme işlemlerinde, yapılan tüm işlemler kayıt altına alınmalıdır. Teslim alma faaliyetinde gösterilen titizlik, depodan mal çekme işlemi de gösterilmelidir. Depodan mal çekme işlemlerinde, malzemelerin nereye götürüleceği, işletme içerisinde izleyeceği yol ve kullanılacak olan asansörler ve taşıma gereçleri önceden belirlenmiş olmalıdır.

KH departmanında, işletmenin ana deposundan mal çekileceği zaman, “depo talep raporu” hazırlanmalıdır. KH departmanı tarafından üç nüsha olarak hazırlanan bu raporda; talep edilen malın cinsi, miktarı ve talep edildiği tarih gibi bilgiler bulunmaktadır. Bir nüsha depo görevlisine, diğer nüsha muhasebeye verilmekte, bir nüsha ise KH departmanında kalmaktadır (Kozak, 2005). Departmanın kendi deposundan kat ofislerine malzeme çekileceği zaman, genellikle kat ofislerinde belirli bir süreyi kapsayan malzemeler bulundurulması nedeniyle rapor tutulmamaktadır.

5.6. Stok Kontrol

Stok, diğer bir deyişle envanter; belirli bir zamanda işletmenin satmak, üretimde kullanmak veya tüketmek, gelecekte beklenen talebi karşılamak, üretimin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak amaçlarıyla bulundurulan, üretilen ürüne dolaylı ve dolaysız olarak katılan hammadde, yarı mamul, mamul, yan mamul, hazır parçalar, yardımcı malzemeler ve sarf malzemeleri gibi bir yıldan az bir sürede kullanılacak olan veya bir yıl içerisinde nakde çevrilebileceği düşünülen ve ekonomik değeri olan atıl bir kaynaktır (Gayretli, 2003). Kısaca; gelecekte kullanılmak üzere depolanan tüm malzemelere stok adı verilmektedir (Dikmen; 1993). Stoku oluşturan kalemler kısaca şu şekilde açıklanabilir;

- *Hammaddeler*; üretim sürecinde daha sonra kullanılmak üzere satın alınarak depolanan mallardır.
- *Yarımamul stokları*; işletme tarafından üretimine başlanacak olan ürünlerdir.

- *Tamamlanmış mamul stokları*; sevk edilmek üzere hazır ve müşteri tarafından kabul edilmeyi ve teslimatı bekleyen nihai ürünlerdir.
- *Üretime doğrudan katılmayan malzemeler*; nihai ürünlerin bir parçasını oluşturmayan ancak üretimde kullanılan malzemelerdir. Örneğin, ekipmanlarda kullanılan yakıt gibi.

Stok bulundurmanın işletmelere bir takım maliyetleri bulunmaktadır. Sipariş ve hazırlık maliyetleri bir siparişi almanın veya vermenin maliyetidir ve bu maliyet sipariş sayısı arttıkça artar. Sipariş maliyetleri stok hacminden bağımsız ve sabittir. Stok bulundurma maliyeti; stok bulundurma hacmi, stok bulundurma süresi ve özelliğine göre değişen bir maliyettir. Stoklara yatırılan kaynak farklı bir şekilde değerlendirilebileceği için fırsat maliyeti oluşmaktadır. Yine bu kapsamda depo kirası, elektrik, enerji gibi maliyetler vardır. Stokların eskimesi ve demode olması, çalınması, bozulması, kaybolması ve hasar görmesi gibi riskler vardır. Stok miktarına bağlı olarak artış gösteren taşıma maliyetleri de yine bu kapsamda ele alınmalıdır. Bunların yanı sıra, stok bulundurmamanın da bir maliyeti vardır ve bu maliyet talep arzı aştığında ortaya çıkmaktadır. Talebin ertelenmesinin ya da acil mal alımının işletmeye zarar getirmesi mümkündür.

Stok bulundurma ve stok bulundurmama maliyetlerinin eşitlendiği nokta optimum stok seviyesi olarak adlandırılmaktadır. Hizmetlerin aksamaması için optimum stok miktarına belirli bir emniyet payı eklenmesi gerekir. Emniyet stokları; üretim gecikmelerindeki değişikliklere ve teslimattaki gecikmelere karşı önlem olarak tutulan ek stoklardır. Optimum stok seviyesinin ve emniyet stoklarının toplamı maksimum stok miktarını göstermektedir ve bu stok miktarının üzerine çıkılması gereksiz giderlere sebep olacaktır (Boylu, 2001).

Stokları optimum seviyede tutamamak gereksiz maliyet artışlarına neden olur. Bu nedenle stoklar sürekli kontrol edilmelidir. Stok kontrolü için çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Hılkın, 2002):

- *Gözle kontrol yöntemi*; tecrübeli bir ambar memuru tarafından stokların gözden geçirilmesidir. Pratik ve ucuz bir yöntemdir. Ancak hata olasılığı fazladır,

yerleştirme işleminin sistematik yapılmaması durumunda yanılı, tedarik süresi, tüketim hızı gibi diğere değişkenlere karşı duyarlı değildir.

- *Çift kutu yöntemi*; bir stok iki bölmeli kutuda bulunur. Kutulardan biri bittiğı zaman sipariş verilir, bu arada sipariş gelene kadar diğere kutu kullanılır. Küçük işletmeler tarafından tercih edilmektedir.
- *Sabit sipariş periyodu sistemi*: önceden saptanmış bir süre sonunda stok kalemindeki eksiklikler belirlenerek sipariş verilir. Sipariş miktarları değişken olabilmektedir ancak sipariş süresi sabittir.
- *Sabit sipariş miktarı yöntemi*: stoklar sürekli izlenir ve belirli bir seviyenin altına düştüğünde, önceden belirlenmiş belirli bir miktarın siparişi verilir. Bu yöntemde sipariş süresi değişken olabilmektedir. Sabit sipariş miktarı, yıllık ortalama talep miktarı, sipariş masrafları ve birim fiyata göre belirlenmelidir.
- *ABC yöntemi*; stok kalemlerinin toplam içindeki kümülatif yüzdelerine göre sınıflandırılması esasına dayanmaktadır. Bu yöntemde önemli olan düşük değerli kalemlerin miktarını çok tutmak, yüksek değerli kalemlerin kontrolünü daha sık yapmaktır.
- *Barkod sistemi*; barkod, bir birim malın, hangi ülkenin hangi işletmesinde üretildiğini veya ambalajlandığını malın cinsini ve çeşitli özelliklerini tanımak amacıyla önceden belirlenmiş kurallara uygun çeşitli kalınlıklarda bir dizi dikey paralel çizgiler ve bu çizgiler arasında çeşitli genişlikte boşluklardan meydana gelen bir işaretleme yöntemidir. Barkod sistemi ile bilgiler daha hızlı ve güvenli bir şekilde toplanmakta, işletme içi ve işletme dışı bilgi akışı daha kolay gerçekleşmekte, stok hareketleri daha kolay izlenmekte, denetimler daha etkin olmakta, malzemelerin hızlı ve kolay sevki sağlanmakta ve hatalar aza indirilmektedir.

5.7. Üretim – Sunum

Hizmet işletmelerinde malzemelerin kalitesi kadar önemli bir diğere nokta sunum kalitesidir. Turistik ürün, özellikleri gereğı üretim ve tüketimin eşzamanlı olduğu bir üründür. Otel işletmelerinde kullanılan malzemeler, tüketicinin mülkiyetine

geçmemekte, sunum esnasında kullanılmaktadır. Üretim aşamasında, müşterinin talep etmiş olduğu ekstra malzemelerin odaya eksiksiz şekilde konulması gerekir. Aynı zamanda faaliyetler esnasında, odalarda bulunan ve müşterilere ait olan eşyalarının da korunmasına özen gösterilmelidir (Kozak, 2005).

Müşterilere sunulan malzemelerin yanı sıra, operasyonlarda kullanılan, temizlik bezleri ve kimyasallar gibi bir takım malzemeler de bulunmaktadır. KH personeli tarafından yürütülen faaliyetlerde kullanılan bu malzemelerin, istenilen sonuçları vermesi için, özelliklerine uygun kullanılmaları gerekmektedir. Personel, ürünlerin güvenli ve etkili bir şekilde nasıl kullanılacağını bilmelidir. Personel tarafından yaygın olarak yapılan yanlış, kimyasalları gereken miktardan daha fazla kullanarak, daha etkili temizlik sağlayacağını düşünmeleridir. Bunun önlenmesi için personele eğitim verilmelidir ve personel iş yaparken denetlenmelidir. Ürünler kullanılırken, etiketlerin üzerindeki uyarılara ve kullanma talimatlarına uygun şekilde kullanılmalıdır.

KH departmanı yöneticileri tarafından her bir ekipman ve malzemenin nasıl kullanılacağına ve nasıl sunulacağına dair belirlemelerin yapılması, hem standartlaşma hem de işlerin en doğru şekilde yapılması açısından önemlidir (Craig, 1989). Odalara müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere konulan malzemelerde de standart oluşturmak gerekmektedir. Bu malzemelerin düşük kaliteli olanlarının tercih edilmesi yerine, konulan malzeme çeşidinin düşürülmesi tercih edilmelidir (OTED, 2003).

Sunumun kalitesini belirleyen bir diğer etken zamandır. Müşteri istekleri yerine getirilirken ihtiyacı tam olarak karşılayacak bir malzemenin yanı sıra, bu isteğin zamanında gerçekleşmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerinin zamanında karşılanabilmesi için ihtiyaç duyulacak malzemelerin önceden tahmin edilmesi ve gerekli miktarlarda depolarda bulundurulması gerekmektedir.

Üretim sürecinde düşük kaliteli bir malzemenin kullanılması sadece son ürünün veya hizmetin kalitesini düşürmekle kalmamakta, işletmede kullanılan makine ve teçhizata zarar da verebilmektedir. Örneğin, kalitesiz bir temizlik maddesinin kullanılması, makine ve araç-gereçlerin arızalanmasına veya kullanım ömrünün azalmasına ve

temizlik kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Emeksiz, 2003). Kalite kontrol işlemi yapılırken sadece son ürünün denetlenmesi ile yetinilmemeli, sürecin girdi aşamasından itibaren işlemin tüm aşamalarında kalite kontrolleri yapılmalıdır.

Kalite konusu otel işletmeleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü, turistik ürünün soyut olması tüketici açısından satın almayı daha riskli bir hale getirir. Bir malı satın alan tüketiciler, malın fiziksel özelliklerini satın alma kararında ipucu olarak değerlendirdiklerinden, hizmetler için de bu şekilde ipuçlarına ihtiyaç duymaktadır. Otel işletmeleri tarafından verilen hizmeti somut hale getiren etmenler; otelin görünümü, odaların dizaynı, odalarda kullanılan malzemelerin kalitesi, hatta bir havlunun yumuşaklığı bile olabilmektedir. Bu nedenle, kullanılan malzemelerin kalitesi önemlidir. Aynı zamanda doğrudan müşterinin kullanımına sunulmayan fakat hizmetin üretilmesinde kullanılan malzemelerin de kaliteli olanları tercih edilmelidir (Yüksel, 1996).

Oteller için bu kadar önemli olan kalite konusu, geçmiş dönemlerde, malzeme yönetiminin son aşaması olarak ele alınmıştır. Ancak, yukarıda da ifade edildiği gibi, günümüz kalite anlayışı son ürünün denetlenmesiyle sınırlı kalmamakta ve kalite kontrollerinin sürecin tüm aşamalarında ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada kalite kontrolü ayrı bir aşama olarak ele alınmamış, tüm aşamalar içerisinde kalite konusuna yer verilmiştir.

Malzeme yönetim süreci bu bölümde yedi aşama olarak ele alınmıştır. Ancak bu çalışmanın konusunu KH departmanına ait operasyonel malzemeler oluşturduğundan ve çalışmanın temel amacı KH departmanında malzeme yönetim sürecinin iyileştirilmesi olduğu için stok kontrol aşaması uygulama çalışması bölümünde ele alınmayacaktır. Otel işletmelerinde stok kontrol faaliyetleri sadece muhasebe departmanına ait olan ana depolarda yürütülmekte, KH departmanına ait depolarda stok kontrol faaliyetleri uygulanmamaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, KH departmanın sorumluluğunda olan malzemeler, hem miktar olarak hem de çeşit olarak fazladır ve bu malzemelerin yönetimini etkileyen

pek çok etken bulunmaktadır. Bu malzemelerin yönetimi sürecinde akış şemalarının kullanılması hem süreç aşamalarının daha iyi anlaşılabilmesinde hem de geliştirilebilmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Akış şemaları, bir süreçteki tüm adımları görsel olarak da ifade etme imkânı tanınması nedeniyle, hem sürecin net bir şekilde anlaşılmasını hem de aksaklıkları giderme yollarının kolaylıkla belirlenebilmesini sağlar. İzleyen bölümde bu konu ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKIŞ ŞEMALARI

1. AKIŞ ŞEMASI KAVRAMI

Günümüzde, işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için verimliliklerini arttırmaları bir zorunluluktur. Bilindiği gibi verimlilik; kıt kaynakların en etkin şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. İşletmelerde, insan, para, malzeme gibi kaynakların en etkin şekilde kullanımını sağlamak amacıyla, çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan akış şemaları, var olan sistemlerin incelenerek, gereksiz etkinliklerin kaldırılması, işin en kısa zamanda, en az maliyetle ve en az enerji harcanarak yapılma yönteminin tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Kılıçoğulları ve Özkan, 2004).

Akış şemaları; bir ürün ya da yöntemle ilgili tüm aşamaları, çeşitli semboller yoluyla ve tüm ayrıntılarıyla gösteren şemalar olarak tanımlanmaktadır. Akış şemaları yoluyla çeşitli aksaklıkları ortadan kaldırmak üzere birtakım düzenlemeler yapılabilir. Bu aksaklıklar, işçi ve malzeme hareketlerinde boşa geçen süreler, mevcut donatım ve teçhizatın verimsiz kullanımı, üretim sürecinde aksaklıklar yaşanması gibi problemler olabilir (Oral, 2005).

İşletmelerde her türlü sorunun çözümü için kullanılan birçok tekniğin başlangıç noktasını akış şemaları oluşturur. İşletmelerde en sık kullanılan tekniklerden biri olan akış şemaları, doğrudan sorunun çözümüne yönelik olarak geliştirileceği gibi, sadece diğer tekniklere temel olması amacıyla da kullanılır. Akış şemalarında esas olan, herhangi bir sorunun çözümü için izlenmesi gerekli olan aritmetik ve mantıksal adımların, görsel olarak simge ya da sembollerle ifade edilmesidir. Akış şemalarında; tüm adımlar simgeler şeklinde kutular içine yazılır ve adımlar arasındaki ilişkilerin yönü oklar ile gösterilir (www.baskent.edu.tr/~myaman/courses/Algoritma.ppt).

Akış şeması kullanılmasına yönelik çalışmalarda ilk yapılması gereken, incelenecek olan sürecin tespit edilmesidir. Süreç belirlendikten sonra sırasıyla sürecin adımları belirlenir ve adımlara uygun semboller kullanılarak şemanın çizimi yapılır. Akış şemaları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac1.htm>):

- Akış şemalarının hazırlanmasında o işten anlayan kişiler görev almalıdır.
- Süreç veya hizmetle ilgili tüm ekip üyeleri çalışmaya katılmalıdır.
- Tüm verilere ekibin tüm üyeleri her zaman ulaşabilmelidir.
- Akış şemalarının oluşturulması için yeterli zaman ayrılmalıdır.
- Akış şemaları oluştururken, sürece ilişkin olarak sürekli artan sorular, şemanın hazırlanmasında anahtar rol oynaması nedeniyle olumlu karşılanmalıdır.

Akış şemaları, günümüzdeki şekliyle olmamakla birlikte, üretim yönetimi biliminin ele alındığı ilk dönemlerden itibaren çeşitli iyileştirme çalışmalarında kullanılmıştır. Charles Babbage, üretim metotlarının analitik olarak incelenebileceğini ifade ederek, bu çalışmalara öncü olmuştur. Bilimsel yönetimin kurucusu sayılan Taylor, bir işin yapılmasındaki en iyi metodun bulunmasına yönelik çalışmalar yürütmüştür. F. Gilberth ve eşi, hareket etüdü alanında çalışmalar yaparak, mikro hareket etüdü tekniklerini (cyclegraph ve chronocyclegraph) geliştirmişlerdir (Pamir, 1984). Akış şemaları o dönemlerden itibaren birçok alanda başvurulan bir yöntem olmuştur. Günümüzde, küresel boyutta yaşanan değişimlerle birlikte, süreçlerle yönetim kavramı ön plana çıkmıştır. Süreç yönetimi çalışmalarında da faaliyetlerin şematik olarak ifade edildiği akış şemaları yer almaktadır (Oral, 2005).

İşletmelerde çok çeşitli faaliyetler yürütülür ve bu faaliyetler birbirleriyle ilgili ve birbirini etkileyen özellikler göstermektedir. Ayrıca, tüm faaliyetler farklı düzeylerde iç ve dış çevre koşullarından etkilenmektedir. Bu gelişmeler, işletmede yürütülen faaliyetlere, bir bütün halinde bakılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu bakış açısı ise kaynakların en etkin şekilde kullanımını sağlayan ve verimliliği artıran süreç yönetimi anlayışını ortaya koymaktadır. Süreçlerin iyi bir şekilde tanımlanabilmesinde, akış şemaları etkili bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. AKIŞ ŞEMALARININ KULLANIM ALANLARI

İşletmelerde, bir işçinin en küçük hareketinden, tüm üretim sürecine kadar birçok faaliyetin düzenlenmesinde, akış şemalarından yararlanılabilmektedir. Aynı zamanda, akış şemaları kişi, makine ve malzemelerin yer ve zaman itibarıyla ortak faaliyetlerini düzenlemektedir (Güner, 2000). Akış şemaları yoluyla, yapılan işin daha kolay bir şekilde anlaşılabilmesi, geliştirilmesi gereken ve mümkün olan basamakların belirlenebilmesi ve gereksiz yere yapılan işlerin daha kolay tespit edilebilmesi mümkün olur. Bu nedenle, işletmelerde birçok sorunun çözümünde akış şemalarından yararlanılmaktadır (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/aracl.htm>).

Özellikle yoğun işgücüne dayalı ve uzun süre devam eden tekrarlamalı faaliyetler için akış şemalarının kullanılması daha faydalı olmaktadır. Değişen iç ve dış etkenler de göz önüne alındığında, bir işin yapılış biçiminin hiçbir zaman mükemmel bir çözümü yoktur. Her zaman daha iyi bir yöntem bulunabileceği varsayımı, akış şemalarının dinamik bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesidir. Bu noktada önemli olan, bir işin yapılışı ile ilgili olarak daha iyi bir yöntemin araştırılmasına gerek olup olmadığının belirlenmesidir. Daha iyi bir yöntem gereksinim duyulan her türlü faaliyette akış şemalarından yararlanılabilmektedir (Acar, 2001). Genel olarak işletmelerde akış şemalarının kullanıldığı alanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bir işletmede yapılan tüm faaliyetlerle ilgili sistematik bilgiler, akış şemaları çizilerek toplanabilir.
- Süreçlerin analiz edilmesi, geliştirilmesi ve süreç iyileştirme çalışmalarında akış şemaları kullanılmaktadır. Süreci oluşturan işlemlerin basitleştirilmesi, gereksiz bekleme sürelerinin azaltılması veya yok edilmesi işlemlerinde akış şemalarından yararlanılmaktadır. Süreçlerin performans göstergeleri olan uzaklık, zaman, personel vb. kantitelerin ölçümü için de akış şemaları kullanılmaktadır (Esen, 1993).
- İş, personel ve malzeme akışlarının planlanmasında ve düzenlenmesinde akış şemalarından yararlanılmaktadır (Kozak, 2001).

- İşletmede yürütülen faaliyetlerle ilgili standartların belirlenmesinde, ulaşılması hedeflenen performans seviyelerinin saptanması ve bu standartlara ve performans seviyesine nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesinde akış şemaları kullanılmaktadır (Çelikten, 2005).
- Akış şemaları, iş yerinin fiziksel olarak düzenlenmesinde ve işletme organizasyonu tekniklerinde oldukça sık kullanılmaktadır (<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi>).
- Belirli bir sistematik içinde bir süreçteki tüm adımları resimsel olarak ifade eden ve görsel olarak akışı gösteren şemalar, günümüzde kullanılan birçok bilgisayar programının da kaynağını oluşturmaktadır (Köksal, 2001).
- Akış şemaları sık sık gözden geçirilmek şartıyla, tutarsızlıkların ve kayıpların nedenlerinin belirlenmesini sağlar. Bu amaçla denetleme faaliyetlerinde kullanılmaktadır.
- Mevcut üretim araçlarının kapasitelerinden mümkün olan en iyi şekilde yararlanmak akış şemaları yoluyla mümkün olabilmektedir. İşletmelerde verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi amaçlı yapılan çalışmalarda akış şemaları kullanılmaktadır.
- Akış şemaları yoğun olarak iş analizi, metod etüdü ve kapasite planlaması çalışmalarında kullanılmaktadır. Akış şemaları, iş analizlerinin yapılabilmesi için başlangıç noktasını oluştururlar.
- Akış şemaları malzeme yönetimi alanında da kullanılmaktadır. Akış şemalarının kullanılmasıyla, malzeme gecikmelerinden kaynaklanan faaliyet duraklamalarının önüne geçilmekte ve malzeme geçişlerinin hızlanması amaçlanmaktadır. Akış şemaları yoluyla malzemelerin depolandıkları yerler, kullanıldıkları alanlara getirilirken geçtikleri yollar, taşıma esnasında kullanılan araçlar ve taşıma şekilleri ile ilgili faaliyetler düzenlenebilmektedir.

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere, akış şemaları işletmelerde birçok faaliyetin iyileştirilme sürecinde kullanılabilir. Akış şemaları bir süreçteki tüm adımları görsel olarak ifade ettiği için, süreçlerin daha kolay anlaşılmasını ve sorunların daha kolay tespitini sağlamaktadır. Süreçteki adımların gösterilmesinde kullanılan semboller aşağıda açıklanmıştır.





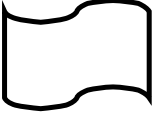

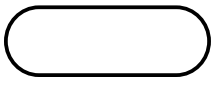
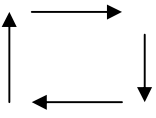
3. AKIŞ ŞEMALARINDA KULLANILAN SEMBOLLER

Birçok faaliyet türü için kullanılabilen akış Şemalarında, verilerin kaydedilmesi oldukça önemlidir. Verilerin kaydedilmesi işlemi çeşitli sembollerle gerçekleştirilmektedir. Bu semboller hem fiziksel akışın hem de bilgi akışının gösterilmesinde kullanılabilir. Yapılan tüm etkinlikler için farklı semboller kullanılmaktadır. Bu noktada, ortak bir dil sağlamak amacıyla standart sembollerin kullanılması gerekir. En yaygın kullanılan sembol grubu, Amerikan Makine Mühendisleri Odası (ASME) tarafından önerilen semboller ve Gilbert sembolleri olarak anılan sembollerdir (<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi>; MPM-REFA, 1985; Melan,1992).

Akış Şemalarının kullanım alanlarının genişlemesi ile birlikte, kullanılan sembollerde farklılaşmış ve sayıları artmıştır (Esen, 1993). Günümüzde, akış Şemalarının bilgisayar programlarında kullanılması ve akış Şemalarının bilgisayar ortamında çizilmesi ile birlikte farklı tanımları olan semboller kullanılmaya başlanmıştır. NCC (National Computing Center – İngiltere) tarafından geliştirilen bu semboller bilgi akışı ve iş akışlarında kullanılmaktadır.

Günümüzde malzeme yönetimi kavramının kapsamı genişlemiş ve sadece malzemelerin işletme içerisindeki fiziksel hareketlerinin incelenmesi olmaktan çıkmıştır. Dolayısıyla, Amerikan Makine Mühendisleri Odası (ASME) tarafından geliştirilen malzeme akış Şeması sembolleri malzeme yönetim sürecini bütünsel olarak ifade etmeyi güçleştirmektedir. Bu nedenle malzeme yönetimi ile ilgili çalışmalarda malzeme akış sembollerinin yanı sıra bilgi akışı ve iş akışı sembollerinden de yararlanılmaktadır. Bu çalışmada kullanılacak olan semboller ve anlamlarına Tablo 3.1'de yer verilmektedir.

Tablo 3.1. Akış Şemalarında Kullanılan Semboller

Sembol	Faaliyet	Tanım
	İşlem	Sürecin başlıca adımları, malzemede fiziksel veya kimyasal değişiklik yapma, zihinsel olarak planlama ve hesaplama işlemleri
	Taşıma	İşçi, malzeme veya araçların bir yerden bir yere hareketi veya taşınması
	Kontrol	Kalite veya miktar açısından yapılan kontroller
	Depolama	Malzemenin izinsiz alınamayacak şekilde stoklanması
	Raporlama	Yapılan işleme ait bilgilerin belirli raporlara kaydedilmesi
	Veri girişi	Yapılan işleme ait bilgilerin işletmede kullanılan bilgisayar programına kaydedilmesi
	Diğer sürece geçiş	Sürecin bitmesi ve başka bir sürece geçilmesi
	Akış yönü	Sürecin devam edeceği yön

MPM-REFA, **İş Etüdü**, (Ankara, MPM Yayınları, No:29, 2004), s.93 ve Mears, P., **Quality Improvement Tools&Techniques**, (Newyork: McGraw Hill, Inc., 1995), s.19'dan uyarlandı.

4. AKIŞ ŞEMALARI GÖZLEM KRİTERLERİ

Akış şemalarının oluşturulabilmesi için, iyileştirilecek sürecin adımlarının net bir şekilde ortaya konabilmesi çok önemlidir. Bu işlem, genellikle sürecin adımlarının gözlenmesi yoluyla yapılmaktadır (MPM, 1985). İşlem adımları izlenirken de görülebileceği gibi, akışı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler akış şeması çizilecek faaliyetin türüne göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, işçi akış şemalarının çizilmesinde işçinin performansı ve sahip olduğu nitelikler akış üzerinde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla akış şemaları oluşturulurken genellikle gözlem yöntemi kullanıldığından bu kriterlerin bilinmesinde yarar vardır. Genel olarak bu kriterler şu şekilde sıralanabilir (Korzay, 1977; Plemmons ve Bell, 1995);

- Yerleşim düzeni
- Malzemelerin nitelikleri
- Miktar
- Zaman
- Malzemelerin kullanım şekli.

Malzeme yönetiminin iyileştirilmesinde akış şemalarının kullanılması tekniği tercih edildiğinde, öncelikle malzemeleri ve malzeme akışını etkileyen faktörleri belirlemek gerekir. Malzeme akışını etkileyen en önemli etmenlerden biri işletmenin yerleşim düzenidir (MPM, 1985). Malzemelerin depolandığı ve kullanıldıkları yerlerin büyüklüğü ve otel içerisindeki konumları, çamaşırhanenin yeri, malzemelerin taşınması için kullanılan yollar ve bu yolların taşınması gereken özellikler, malzemelerin taşınması için yeterli kapasiteye sahip asansör veya araç-gereçlerin varlığı gibi etmenler üzerinde önemle durulmalı ve akış şemaları oluşturulurken bu faktörler göz önüne alınmalıdır.

Gözlem çalışmalarında, fiziksel yerleşim düzeni kadar malzemelerin özelliklerinin de akış şemalarını etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Malzemelerin boyutu, ağırlığı, taşınma şekli, kullanım süresi, kullanım özellikleri ve raf ömrü gibi özellikler malzeme yönetimi süreci adımlarında etkilidir. Örneğin; müşterilerinin kullanımına sunulacak olan yatak ve banyo takımlarının odalara hijyenik bir şekilde taşınması, bunun için de uygun taşıma araçlarının kullanımı gerekmektedir. Temizlikte kullanılan

kimyasalların da ağızları kapalı ve dik bir şekilde ve raf ömürlerine özen gösterilerek depolanmaları gerekmektedir.

Malzemelerin miktarları, malzeme yönetim sürecini büyük oranda etkilemekte, buna bağlı olarak da yapılan gözlemlerde kritik rol oynamaktadır. Malzemelerin miktarlarının belirlenmesi, malzemenin türüne ve özelliklerine göre farklı olabilmektedir (MPM, 1985). Örneğin, çamaşırların miktarlarının belirlenmesinde par sayısı esas alınmaktadır. Kimyasalların miktar belirlenmesinde ise sıvı halinde olanlar için litre, toz ve katı halde olanlar için ise kilogram ölçüleri kullanılmaktadır. Günümüzde, otellerde kullanılan kimyasal miktarlarını belirleme ve denetlemek için çeşitli dozaj sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler ile daha düzenli istatistiksel bilgiler elde edilebilmesi sayesinde, hem maliyetlerin hesaplanması hem de sipariş zamanının tam belirlenmesi yoluyla malzemesiz kalmama avantajları sağlanmaktadır. Temizlik malzemelerinin miktar ayarlamasında; temizlenecek yüzeyin türü, kirlilik derecesi, büyüklüğü, kirin çeşidi, alanın temizlik sıklığı gibi faktörler etkilidir. Miktar ayarlaması yapılırken, teslimat süresi, eldeki stok miktarı, depo koşulları, ürünlerin raf ömrü ve işletmenin ödeme gücü gibi faktörler göz önüne alınmalıdır (Housekeeping, 2005).

Akış şemaları yönteminde kullanılmak üzere yapılan gözlemlerde, günümüzde önemle üzerinde durulan kalite konusu da bir gözlem kriteridir. Malzeme yönetimi sürecinin her adımında, belirlenmiş olan kalite standartlarına uygun çalışmalar yapılmalı ve bu standartlara uygun malzemeler tercih edilmelidir. Süreç içerisinde yapılan herhangi bir yanlış, malzemenin kalitesinin düşmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle, akış şemaları yoluyla yapılan iyileştirmelerde, kaliteden ödün verilecek düzenlemelerden kaçınmaya dikkat etmek gerekmektedir.

Malzeme akışını etkileyen bir diğer etmen, malzemenin üretim esnasında hangi aşamalarda ve ne şekilde kullanıldığıdır (<http://www.mkn.itu.edu.tr/~gerdeme/MAK419/MAK419-2.pdf>). Üretim esnasında yapılan yanlışlar, maliyetlerin artmasına sebebiyet verebileceğinden, üretim esnasında işlemlerin doğru yapılıp yapılmadığı ya da malzemelerin doğru şekilde kullanılıp

kullanılmadığı da denetlenmelidir. Akış şemaları gereken kalite ve maliyet kontrollerine imkân verecek şekilde tasarlanmalıdır.

Akış şemaları yoluyla iyileştirme çalışmalarında zaman faktörü de göz önüne alınmalıdır. Bu amaçla malzemelerin fiziksel olarak akışı ile bilgi akışının eşzamanlı çalışmasını sağlayabilmek gerekmektedir. Bunun için de zaman standartları belirlenmeli, faaliyetlerin süresi tespit edilmeli, departman içi ve departmanlar arası bilgi akışına önem verilmelidir (MPM, 1985). Bu noktada, bilgi akışının hangi yolla sağlandığı gözlenmelidir. Günümüzde bilgi akışı bilgisayarlar yolu ile sağlanmakla birlikte, birçok işletmede bilgi akışı amaçlı düzenlenmiş raporların kullanımı söz konusudur.

Yukarıda belirtilmiş olan tüm faktörler, akış şemaları ile malzeme yönetimi sürecinin iyileştirilmesi yönteminde göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, iyileştirme çalışmalarında da takip edilmesi gereken belirli aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

5. AKIŞ ŞEMALARI İLE SÜREÇ İYİLEŞTİRME AŞAMALARI

Akış şemaları yoluyla iyileştirme çalışmaları, süreci etkileyen bütün faktörler göz önünde tutularak yapılması gereken çok yönlü bir faaliyettir. Var olan durumun geliştirilmesinin yanı sıra, ortaya yeni fikirler atılmalıdır (MPM, 1985). Tüm yöntemlerde olduğu gibi akış şemaları ile süreç iyileştirilmesinde de bilimsel bir bakış açısıyla bakılarak, belirli adımların takip edilmesi gerekmektedir. Akış şemaları ile iyileştirme süreci aşamaları beş başlık altında aşağıda incelenmiştir.

5.1. Mevcut Durumun Belirlenmesi

Akış şeması çalışmalarında ilk adım etüt edilecek işin seçimidir. Çalışmanın kapsamı belirlenmediği takdirde, belirlenen amaca ulaşmak güçleşir. Bunun için, işe önce

ekonomiklik açısından bakılmalıdır. Genellikle uzun zaman alan ve sürekli tekrarlayan işler için akış şemaları yöntemi tercih edilmelidir. Etüt edilecek iş konusunda gerekli olan teknik bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Ayrıca, geliştirilecek yeni işe karşı olası tepkiler de göz önüne alınmalıdır. İyileştirme yapılacak işin seçiminde, mümkün olduğunca problemler net ve açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Aksi takdirde, probleme neden olan faktörlerin belirlenmesi güçleşecektir (Kanawaty, 2004; <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi>).

Mevcut akışın tespit edilmesi ilk ve en önemli adımdır. Tespit edilen durum daha sonraki aşamaların sistemli ve düzgün bir şekilde yürümesi için kaynak teşkil edecektir. Mevcut olan akışa dair kayıtlar tutulurken bilgilerin açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmesi gerekir. Toplanan tüm veriler rapor haline getirilmelidir (Acar, 2001).

Toplanan verilerin yazılı bir şekilde kaydedilmesi, özellikle karmaşık bir yapıya sahip süreçlerde yetersiz kalmaktadır. Yapılan çok basit bir işlemi yazarak açıklamaya çalışmak çok fazla miktarda yazı gerektirebileceği gibi, bir takım ayrıntıların gözden kaçırılmasına neden olabilmektedir. Bu olumsuzlukların önüne geçilmesi için, daha önceden açıklanan sembollerden yararlanılmaktadır. Akış şemaları yoluyla incelenen faaliyetlerde, ürün ya da hizmetin hammaddelerinin temin edilmesinden başlayarak, üretim sürecini içine alan ve son ürünün müşteriye sunumuna kadar geçen süre içerisindeki tüm hareketler, daha kolay bir şekilde takip edilebilmektedir (Kanawaty, 2004).

Mevcut durumdaki problemin belirlenmesi için çeşitli bilgi kaynaklarının incelenmesinde ve olması gereken standartlarla karşılaştırılmasında fayda vardır. Karşılaştırmalar sonucu görülecek sapmalar, problemin belirlenmesi için ipucu olabilmektedir. Bu ipuçları, müşterilerin şikâyetleri, bütçeler ile gerçekleşen rakamlar arasındaki sapmalar, personelin performans düşüklüğü ve nedenleri, işin beklenen zamanda gerçekleştirilememesi ve nedenleri olabilmektedir. Tüm bu kaynaklar, eleştirel bir bakış açısıyla incelenirken, iyileştirme yapmak amacıyla seçilen problemin, inceleme yapmaya uygun olmasına özen göstermek gerekmektedir (Kozak; 2001).

5.2. Mevcut Durumun Eleştirilerek İncelenmesi

Mevcut durum belirlendikten sonra, soruşturma olarak da adlandırılan mevcut durumun eleştirilerek incelenmesi aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada, etkinlikler detaylı bir şekilde incelenmektedir. İnceleme için öncelikle beş ana soru sorulmakta, daha sonra ikincil sorular yoluyla alternatif olarak yapılabilecekler belirlenmektedir. Ana sorulara verilen cevaplar, var olan akışı bütün detayları ile ortaya koymaktadır. İkincil sorular ise, diğer sorulara verilen cevapların derinlemesine incelenmesi olanağını sağlamaktadır. Birincil ve ikincil sorular aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmektedir (Akoğlan, 1991; Kanawaty, 2004; http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5399&baslik=degisim_yonetiminde_5_n_1_k_Analizi).

Bu sorulara verilen cevaplar, sorunun net bir şekilde ortaya konmasını sağlamakla kalmaz, çoğu kez sorunun çözümü de bu cevaplar içinde saklı bulunur. Bu sorular sürecin her aşamasında sorulabilmektedir. Soruların cevaplanmasından sonra, çözüme yönelik alternatifler geliştirilmesi gerekmektedir (Pamir, 1984).

Verilerin analiz edilmesinden sonra, sistemi aksatan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak çeşitli çözüm önerileri getirilir. Yürütülen faaliyetler ve süreç adımları genellikle karmaşık bir yapıya sahiptir ve iç ve dış olmak üzere birçok faktörün etkisi altındadır. Alternatif çözümler getirilirken bu faktörler göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, bir sorunun çözümünün birden fazla yolu bulunabilmektedir. Bu nedenle bu aşamada, geniş bir hayal gücüne sahip olmak ve yaratıcılık önemlidir. Alternatif çözümler geliştiren kişinin, mesleki bilgiye sahip olması ve daha önce bu konuda yapılmış araştırmaları da incelemesi, alternatiflerin arttırılması konusunda yön gösterici olacaktır (Kozak, 2001).

Tablo 3.2. Soruşturma Tekniğinde Kullanılan Sorular

Birincil Sorular	İkincil Sorular
Konu	Ne yapılıyor? Niçin yapılıyor? Başka ne yapılabilir? Ne yapılmalıdır?
Amaç	Ne elde ediliyor? Ne amaçla elde ediliyor? Başka ne elde edilebilir? Ne elde edilmelidir?
Yer	Nerede yapılıyor? Niçin orada yapılıyor? Başka nerede yapılabilir? Nerede yapılmalıdır?
Sıra	Ne zaman yapılıyor? Niçin o zaman yapılıyor? Ne zaman yapılabilir? Ne zaman yapılmalıdır?
Kişi	Kim yapıyor? Niçin o kimse tarafından yapılıyor? Başka kim yapabilir? Kim yapmalıdır?
Yöntem	Nasıl yapılıyor? Niçin o biçimde yapılıyor? Başka ne biçimde yapılabilir? Nasıl yapılmalıdır?

MPM-REFA, **İş Etüdü**, (Ankara, MPM Yayınları, No:29, 2004), s.103.

Alternatifler arasında seçim yaparken, yeni metodu tüm boyutları ile değerlendirmek yerinde olacaktır. Yeni metodun var olan üretim araçlarına uygunluğu, işletmeye getireceği ek maliyetler, ek yatırım gerektirip gerektirmeyeceği, personelin yeni metod konusundaki yeterliliği de hesaba katılmalıdır. Geliştirilen alternatiflerde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, personel ve malzemeler için tehlike oluşturan unsurların gözden geçirilmesidir. Tüm koşullar göz önünde bulundurularak en iyi alternatifin seçilmesinden sonra, yeni sürecin geliştirilmesi aşaması gelmektedir (Pamir, 1984).

5.3. Düzeltilmiş Akış Sürecinin Geliştirilmesi

Yeni ortaya konan akış sisteminin geliştirilmesi aşamasında öncelikle, değiştirilebilir ve değiştirilemez tüm etmenler listelenerek, dikkate alınmalıdır. Örneğin, malzeme yönetimi ile ilgili akış şemaları incelenirken, malzemeler için kullanılan alanların hacimleri, zeminlerin taşıma kapasitesi, mevcut asansörlerin taşıma kapasiteleri, malzemelerin geçirileceği kapıların genişlikleri ve yükseklikleri gibi etkenler değiştirilemezken; malzemeyi kullanan personelin bilgi ve yetenekleri, kullanılan taşıma araçları, depoların düzenlenme şekilleri değiştirilebilir etmenler arasındadır (MPM, 1985).

Yeni akış sistemi oluşturulurken yapılması gereken ilk işlerden birisi, önerilen yeni akışın şemasının çizilmesidir. Böylelikle hem ayrıntıların unutulmaması sağlanır, hem de var olan eski şema ile karşılaştırma olanağı oluşur. İki şemanın karşılaştırılmasının sonuçları, yeni geliştirilen yöntemin ne kadar verimlilik artışı sağladığını gösterir. Yeni akış sistemi geliştirilirken, gereksiz faaliyetlerin elenmesi işlemi yapılmalıdır. Elemenin yapılamadığı durumlarda, bazı faaliyetlerin birleştirilmesi düşünülebilir (Kanawaty, 2004; Acar, 2001).

5.4. Yeni Akış Sürecinin Tanımlanması

Önerilen metodun benimsenmesi ve uygulanmaya başlanmasından önce yeni metodun tam olarak tanımlanması ve gerekliliği ve yararlılığı üzerine düşünülmesi gerekir. Bu noktada önerilen yeni metodun maliyeti analiz edilir. Maliyet kadar diğer önemli bir konu ise, önerilen metodun iş koşullarına uygun olmasıdır. Örneğin, önerilen yeni metod iş güvenliğini bozan koşulları ortaya çıkarıyorsa, bunların değiştirilmesi gerekir. Önerilen metodun, var olan denetim sistemine uygun olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir. Materyal kontrolü, personel kontrolü ve kalite kontrolü gibi kontrol süreçleri yeni metotla uyumlu olmalıdır (Himmetoğlu, 1972).

5.5. Yeni Akış Sürecinin Uygulanması

Yeni akış sürecinin uygulanması için öncelikle fiziksel birtakım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bunun için yeni araç-gereçlerin alınması gerekeceği gibi, var olan araç-gereçlerin yerlerinin değiştirilmesi, bazı işlemlerin farklı yerlerde yapılmasına karar verilmesi nedeniyle seçilen alanın yapılacak faaliyete göre düzenlenmesi, bazı depoların ve malzemelerin yerlerinin değiştirilmesi söz konusu olabilir. Yeni akış sisteminin uygulamasına başlanılmadan önce, bu tür fiziksel düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca, personelin yeni metot hakkında bilgilendirilmesi ve gereken noktalarda eğitim verilmesi gerekir (Himmetoğlu, 1972).

Yeni metodun sisteme, seçilen yaklaşımla uygulanması sırasında önceden görülmeyen veya dikkate alınmayan bazı aksaklıkların ortaya çıkması doğaldır. Metodun özellikleri iyi kaydedildiğinde söz konusu sapmalar ve aksamalar kolayca izlenerek gerekli düzeltmeler yapılabilir. Dolayısıyla, bu aşama tamamen bir geri-besleme çalışmasının ve buna bağlı uygun düzeltmelerin yapıldığı aşamadır.

Yeni akış süreci, uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerde, daha sık ve etkin bir şekilde izlenmelidir. Uygulamanın başarısı arttıkça izleme sıklığı azaltılmalıdır. Uygulamanın izlenmesi sonucunda gerekli görülen düzeltici tedbirler, çalışanların da görüşleri alınarak gerçekleştirilmelidir. Bu gibi durumlarda, önerilen akış süreci yeniden incelenmelidir. Yeni akış sürecine ait aşamalar yeniden gözden geçirilmelidir (<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi>). İyileştirme amaçlı takip edilmesi gereken bu aşamalar her türlü akış şemalarında benzer biçimde uygulanmaktadır. Akış şemalarının türleri aşağıda açıklanmıştır.

6. AKIŞ ŞEMASI TÜRLERİ

Akış şemaları; iş akış şemaları, işçi akış şemaları ve malzeme akış şemaları olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. Bu bölümlerin içerikleri aşağıda incelenmektedir.

6.1. İş Akış Şemaları

İş akış şemaları; belirli bir sürecin incelenmesi ve geliştirilmesi amacıyla, işin tüm detaylarının standart semboller kullanılarak gösterilmesini sağlayan araçtır. Bu şemalarda standart olarak belirlenmiş semboller kullanılmaktadır. Genellikle bir işin yapılış yöntemini geliştirmek için kullanılan iş akış şemaları, iyileştirme amaçlı kullanılan birçok teknik için de ilk adımı oluşturmaktadır. Yapılan işi bütün detayları ile göstermesi nedeniyle kapsamı geniş olan işlerde, yapılan iş bölümlere ayrılarak şema haline getirilmelidir (Akoğlan, 1991; Kanawaty, 2004).

6.2. İşçi Akış Şemaları

İşçinin yaptığı işleri ayrıntılı olarak gösteren araçlardır. Bu tip şemalarda da standart semboller kullanılmakla birlikte, depolama sembolü kullanılmamaktadır. İşçi akış şemalarına ek olarak, işçinin işi yaparken izlediği hareket yollarını gösteren bir taslak konulur. İşçi akış şemalarında amaç, personelin gereksiz yere yaptığı hareket ve işlemlerin tespit edilmesidir. Hem enerji hem de zaman kaybına neden olan bu işlemlerin, ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılır. Bu çalışmalar, iş basitleştirme, ücret düzenleme, personel planlama gibi çalışmalardır (Kanawaty, 2004; Özkanlı ve Öncer, 1996).

İşçi akış şemalarında en önemli aşamalardan birisi, yeni geliştirilen yöntemin uygulamaya konulmasıdır. Çünkü, birçok personel alıştığı yöntemden daha pratik ve yararlı olup olmadığını düşünmeksizin vazgeçmek istemeyecektir. Personel, genellikle yeniliklere kolay alışmadığı için uygulamada bir takım aksaklıklar yaşanması söz konusu olabilmektedir (Kanawaty, 2004).

İşçi akış şemalarının birçok türü bulunmaktadır. Bunlar, işletmedeki personelin küçük bir el hareketinden, birçok işçinin ortak olarak çalıştığı büyük bir faaliyetin çizilmesine kadar her alanda kullanılabilmektedir. Örneğin; işçinin ellerinin hareketlerini birbirleriyle ilişkili olarak gösteren “İki El Süreç Şemaları”, ortak bir zamanda yapılan,

birden çok nesnenin etkinliklerinin birbirleriyle ilişkili olarak kaydedildiği “Çoklu Etkinlik Şemaları”, genellikle film çözümlemelerine dayanarak, aynı zaman diliminde birkaç işçinin, vücutlarının çeşitli organları ile yaptıkları faaliyetleri gösteren “Simo Şemaları” bulunmaktadır (Akoğlan, 1991; Kanawaty, 2004).

6.3. Malzeme Akış Şemaları

Malzeme akışı; “belirlenmiş bir alanda işlenecek nesnelere ve bunların değişikliklerinin akışını planlama ve düzenleme görevleriyle uğraşan bir organizasyon faaliyetidir” (MPM, 1985). Malzeme akış şemaları ise bu faaliyetin standart semboller kullanılarak gösterilmesini sağlayan tekniktir. Malzeme maliyetlerinin azaltılmasında ve malzemelerin en verimli şekilde kullanılmasında, akış şemalarına dayalı teknik çalışmalar yoluyla iyileştirme çalışmaları, işletmeler için son derece yararlıdır. Çünkü, malzemeler birçok işletme için üretim maliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Bu nedenle etkili bir şekilde yönetilmeleri oldukça önemlidir (Kanawaty, 2004; Özkanlı ve Öncer, 1996).

Çalışmanın II. Bölümünde de belirtildiği gibi, malzeme yönetimi kavramının kapsamı oldukça geniştir. Malzemelerin hammadde halinde dahi kontrolünü sağlayan bu yeni süreç, ürünün müşteriye sunumuna kadar geniş bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bu zaman dilimi içerisinde, malzemeler çeşitli işlemlerden geçerek ve fiziksel olarak da sıkça yer değiştirerek, müşterinin kullanımına hazır hale gelmektedir. Bu süreçte, malzemelerden en etkin şekilde yararlanmak için, akış şemalarının kullanılması büyük yararlar sağlayacaktır.

Akış şemalarının kullanımı yoluyla, malzeme akışının düzenlenmesi ve taşıma sisteminin organizasyonu, kalite kontrollerinin daha etkin hale gelmesi, müşteri şikayetlerinin önüne geçilmesi, malzemelerin standartlaştırılması ve malzeme stoklarının optimum seviyede tutulması mümkün olabilmektedir. Ayrıca, malzemelerin kullanım sürecinin doğru olup olmadığının belirlenmesi, sürecin en iyi şekilde işletilmesinin sağlanması, personelin yapabileceği hatalardan kaynaklanan malzeme

kaybının en aza indirilmesi, gereksiz malzeme hareketlerinin en alt seviyeye indirilmesi, malzemelerin uygun ve güvenilir şekilde depolanması, nihai ürünün yeniden tasarlanması çalışmalarında akış şemaları kullanılmaktadır (Kanawaty, 2004; Özkanlı ve Öncer, 1996).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ KAT HİZMETLERİ DEPARTMANINDA MALZEME YÖNETİM SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. UYGULAMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde, turizm sektöründe görülen hızlı gelişmeler ve işletmeler arasındaki rekabetin giderek artması, otel işletmelerinin ellerinde bulunan kaynakları en verimli şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Otel işletmelerinde, hem personelin hem de kullanılan makinelerin en uygun kapasiteyle çalışabilmeleri, gereken miktarda ve özellikle malzemenin, istenilen yerde ve zamanda hazır bulunabilmesine bağlıdır. Faaliyetlerin aksatılmadan yürütülmesi için gerekli olan malzemelerin etkili bir şekilde yönetimi, gereksiz maliyetlerin ortaya çıkmasını önleyerek kârlılığı artıracaktır.

Otel işletmelerinin üretim ve tüketimin eşzamanlı olduğu işletmeler olması nedeniyle, müşterilerin isteklerinin gecikmeden karşılanabilmesi gerekli malzemelerin hazır bulundurulması sayesinde gerçekleştirilebilir. Müşterilerin isteklerinin zamanında gerçekleştirilmesi kadar önemli olan bir diğer kalite göstergesi kullanılan malzemelerdir. Hizmetin soyut nitelikte olması, otel işletmelerinde kalite standartlarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet soyut olmasına rağmen, hizmetin sunumunda kullanılan çeşitli araç-gereç ve malzemeler gibi somut unsurlar da söz konusudur. Bunlar müşteri tarafından da rahatça algılanıp değerlendirilebileceği için malzemelerin nitelikleri oldukça önemlidir.

Otel işletmelerinde, müşterilerin genellikle en önemli beklentileri arasında temizlik gelmektedir. Temizlik ve bununla birlikte bakım faaliyetlerini yürütmekle sorumlu olan KH departmanı, aynı zamanda otel işletmesinin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan malzemelerin büyük bir çoğunluğunun sorumluluğunu da taşır. Gerek operasyonlarda kullanılan, gerekse doğrudan müşteriye sunulan malzemelerin etkili

yönetimi, önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Malzemeler, temin edilmelerinden itibaren müşteri kullanımına sunulana kadar birtakım süreçlerden geçmektedir.

Süreçlerin etkili yönetimi, insan, para ve zaman gibi kayıpların önüne geçilmesini sağlayarak, işletmede genel olarak verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Malzeme yönetiminin süreç yaklaşımı ile ele alınması malzeme akışının bütün yönleriyle incelenmesini sağlayabilmektedir. Malzeme akışının mümkün olduğunca basitleştirilmesi, faaliyet kapsamında yer alan alanlardan en iyi şekilde yararlanılması ve malzemeler ile ilgili kontrollerin belirli bir prosedüre bağlanması hem malzemeler ile ilgili çeşitli masrafların azaltılması hem de malzeme kayıplarının en aza indirilmesi açısından önemlidir. Bu nedenlerle, malzeme yönetimi sürecinin, sürekli denetlenerek iyileştirilmesi ya da yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, bir otel işletmesinin KH departmanında malzeme yönetimi sürecinin akış şemaları yöntemi ile iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, malzemelerin otel içerisindeki fiziksel akışının iyi bir şekilde organize edilmesi yoluyla, operasyonların daha az zaman ve emek harcanarak yürütülmesini sağlamak amaçlanmaktadır. KH departmanı sorumluluğunda bulunan birçok malzeme pahalıdır ve bir kısmı zor bulunan malzemelerdir. Malzemelerin etkin yönetiminin, malzeme sürekliliğinin sağlanmasının yanı sıra, ilgili maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin artırılması gibi olumlu etkilerinin olacağı beklenmektedir. Malzeme yönetimi sürecinin beklenen yararları sağlayabilmesi için, bütün etken faktörlerle birlikte ele alınarak iyileştirilmesi ve iyileştirme faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması gerekir.

2. İLGİLİ LİTERATÜR

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, malzeme yönetimi kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olarak yapılmış çalışmaların stok yönetimi konusunda yoğunlaştığı görülmektedir. Saraç tarafından 1989 yılında yürütülen “Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi” adlı çalışmada stok denetim yöntemleri ele alınırken, Ünal (1998)

tarafından yürütülen “Otel İşletmelerinde Stok Maliyetleri” konulu çalışmada stok bulundurma ve bulundurmama maliyetleri ele alınmıştır. Cünedioğlu (1995) “Otel İşletmelerinde Stok Yönetimi” adlı araştırmasında, otellerin depolaması gereken malzemelerin optimum miktarının belirlenmesinde ESM (Ekonomik Sipariş Miktarı) hesaplarının kullanımına yönelik örnekler sunmuş ve konuyla ilgili bilgisayar uygulamasına yer vermiştir. Yine aynı yazar tarafından 1996 yılında yapılan çalışmada, stok yönetiminin otel işletmeleri için önemi ve sağladığı yararlar incelenmiştir. Boylu (2001) “Türk Konaklama Sektöründe İşletme Sermayesi Unsuru Olarak Stok Yönetimine Optimal Bir Yaklaşım” konusunda bir araştırma yaparak, işletme sermayesi içinde stokların yerini analiz etmiştir. Çekici (1995) “Talepte Yığılma Olmaksızın Hemen Teslim Durumundaki Envanter Modeli” üzerinde çalışmış ve çalışmasında bir otel işletmesini örnek alarak, maliyet ve gelir hesaplamaları, talep dağılımının belirlenmesi, ekonomik sipariş miktarının bulunması gibi hesaplara yer vermiştir.

Malzeme yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan satın alma konusunda da yapılan birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Yılmaz (2004) “Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Gıda ve Gıda Maddeleri Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler” üzerinde çalışmış ve satın alma türlerini ve satın almayı etkileyen faktörleri analiz etmiştir. Şahin tarafından 2001 yılında yapılan “Konaklama İşletmelerinde Tedarik: Yiyecek-İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmada, yiyecek ve içecek maddelerinin en iyi şekilde satın alınması ve depolanmasına yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır. “İstanbul’un Turistik Otellerindeki Tekstil Ürünlerinin Tasarım ve Kullanım Özellikleri” adlı Ertem (1995) tarafından yürütülen çalışmada, İstanbul ilinde bulunan dört otel işletmesi kullanılan tekstil malzemeleri açısından karşılaştırılarak incelenmiştir.

Barlow (2002), tam zamanlı (JIT) satın alma yaklaşımı ile envanter politikaları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, JIT yaklaşımının otellerde uygulanmasının maliyetleri düşürdüğünü ortaya koymuştur. Young ve Varble (1997) SERVQUAL tekniğini satın alma performansının ölçülmesinde kullanmışlar ve iç

müşterilerden gelen geri bildirimler sonucunda metodun satın alma performansının ölçülmesi için yararlı bir metot olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cengiz tarafından 1993 yılında yapılan “Konaklama İşletmelerinde Otomasyon ve Malzeme Verimliliği” adlı araştırmada malzemelerin satın alınması, teslim alınması ve depolanması faaliyetlerinin bilgisayar kullanımı ile daha verimli hale getirilebileceği vurgulanmıştır. Bu çalışma hariç tutulduğunda, diğer tüm çalışmaların malzeme yönetiminin tek bir sürecini ele aldıkları görülmektedir. Malzeme yönetimi birbirini tamamlayan süreçlerden oluştuğu için ve süreçlerin birbiriyle etkileşimi büyük önem taşıdığı için, bu çalışmada malzeme yönetimi bütünsel bir açıdan ele alınmıştır.

KH yönetimi ile ilgili gerek yabancı gerekse yerli literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların genellikle hijyen, insan kaynakları ve yönetsel fonksiyonlar konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Kozak (1997) tarafından yapılan araştırmada, hijyen konusu hem personel hem de müşteri açısından ele alınarak incelenirken, Yıldız (2001) yaptığı araştırmada, KH departmanı personelinin olumlu ve olumsuz hijyen davranışlarını tespit ederek, otel statüleri ile ilişkilendirmiştir. Kozak ve Çiçek (2005) tarafından yapılan araştırmada, HACCP (Hazards Analysis and Critical Control Points-Kritik Kontrol Noktaları ve Tehlike Analizi) sisteminin KH departmanında uygulanmasına yönelik bir model önerilmiştir. Mutlu (1997) araştırmasında, KH alanında gerekli kritik işlemlerin saptanması konusunda çalışmıştır.

KH departmanında verimliliğin artırılmasına yönelik ve Türkiye’de KH yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalara öncülük eden bir araştırmada, hareket etüdü tekniği kullanılarak zaman ve personel tasarrufu sağlanabildiği ortaya konmuştur (Akoğlan, 1991). Fırtına (1997) araştırmasında, KH departmanının otel işletmeleri için önemini vurgulamaya çalışmıştır. Onay (1992) tarafından yapılan araştırmada, KH departmanı personelinin iş tanımları ve iş gerekleri ele alınarak, eğitim programı modeli önerilmiştir. Akyüz 1999 yılında yaptığı araştırmasında, KH departmanında yönetsel faaliyetleri tartışmıştır.

Akkaya (2002) tarafından yürütülen “Otellerde Ev İdaresi Hizmetlerinin Yürütülmesinden Sorumlu Yönetici ve Personelin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi” adlı çalışmada, otel statülerine göre sorunların farklılık gösterdiği gözlemlenmiş ve bu sorunlara yönelik birtakım çözüm önerileri ortaya atılmıştır. Lockyer (2003) tarafından yapılan çalışmada ise, müşterilerin otel içerisinde hangi alanların temizliğine daha çok önem verdiklerini belirlemeye çalışılmıştır.

Hınçal (1996) araştırmasında, KH departmanında kontrol fonksiyonunun önemi üzerinde durmuş ve kontrol faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken noktaları tespit etmeye çalışmıştır. 1990 yılında Kirwin tarafından yapılan çalışmada, departman çalışanlarına saat üzerinden ücret verilmesi yerine, temizlenen odasına ücret verilmesinin maliyetleri düşüreceği saptanmıştır. Wood ve diğerleri (2005) KH departmanında operasyonel faaliyetler üzerinde çalışmış ve faaliyetlerin denetlenmesindeki önemli kriterleri belirlemeye çalışmıştır.

KH yönetimi ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde, son dönemde yapılan araştırmaların özellikle meslek hastalıkları ve çalışma yaşamını olumsuz olarak etkileyen faktörlerin incelenmesi konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Krause ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada, departman personelinin iş yükü ve yoğunluğu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan meslek hastalıkları incelenmiştir. UNITHERE (The Union of Needletrades, Industrial and Textile Employes&Hotel and Restaurant Employes Union) uzmanları tarafından yapılan çalışmada, yıllar itibariyle KH departmanı çalışanlarının meslek hastalıkları ile ilgili rahatsızlıklarının artış gösterdiği saptanmıştır. Esbenshade ve diğerleri (2006) tarafından benzer konuda yapılan çalışmada, globalleşme ile birlikte iş hayatında yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin KH departmanı personelinin çalışma koşullarına etkisi incelenmiştir.

Sınırlı sayıda olmakla birlikte, günümüzde popüler olan kalite, süreç yönetimi ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi konularda da çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Emeksiz (2003) tarafından temizlik hizmetlerini dışarıdan satın alan otel işletmelerinde yürütülen çalışmada, otel işletmelerinin bu konuda ciddi bir yönetsel sorun yaşamadığı ve bu yolla maliyetlerin düştüğü tespit edilmiştir. İsfendiyaroğlu (2001) tarafından

yapılan çalışmada, çamaşırhane hizmetlerinin temizlik işletmelerine verilmesinin avantajları ve dezavantajları ortaya konmuştur. Seifert ve Messing (2006) esnek çalışma ve dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamaları yasal açıdan inceledikleri çalışmalarında, çalışanlar ve işçi sendikaları ile görüşmeler yaparak, söz konusu uygulamaların çalışma yaşamı üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Kozak ve Kayar (2004) tarafından yürütülen araştırmada, KH departmanında yürütülen temizlik hizmetlerinin süreç yönetimi kapsamında ele alınmasıyla yeni bir model önerilmiş ve bu modele yönelik yönetici algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Acar (2003) tarafından yürütülen çalışmada, otel çamaşırhanelerinde uygulanan yıkama yöntemleri kalite açısından incelenmiştir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, KH departmanı sorumluluğunda bulunan malzemelerin yönetimini süreç yaklaşımı ile ele alan çalışmaya rastlanamamıştır. Literatürde KH departmanı sorumluluğunda bulunan malzemeler ile ilgili rastlanan tek çalışma olan “Kat Hizmetleri Departmanında Verimli Malzeme Seçimi” adlı makalede, sadece malzemelerin verimli olabilmeleri için taşınması gereken özellikler incelenmiştir (Kozak; 1994).

İncelenen araştırmalara göre, malzeme yönetimi konusunda yapılan çalışmaların yiyecek-içecek malzemeleri üzerinde yoğunlaştığı, KH departmanı tarafından kullanılan malzemelere yönelik yapılan araştırmaların sayısının son derece sınırlı olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde bulunan malzemelerin büyük bir kısmının sorumluluğunu taşıyan KH departmanında, faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesi için kritik bir öneme sahip olan malzemeler, ayrıca en önemli maliyet kalemlerinden biri olma özelliği göstermesi nedeniyle önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, malzemelerin etkili bir şekilde yönetilmesinin önemi açıktır. Bu nedenle bu çalışmada, ilgili konularda literatürdeki boşluğu kısmen doldurmak ve sektör yetkililerine fikir verebilmek amacıyla, malzeme yönetimi bir süreç olarak ele alınmış ve akış şemalarının analiz edilmesi yoluyla iyileştirilmeye çalışılmıştır.

3. YÖNTEM

Genel itibariyle niteliksel araştırmaya dayalı olan bu çalışmanın teorik altyapısını oluşturmak için, KH departmanı ve malzeme yönetimi süreci konuları ile ilgili literatür taranmış ve uygulamada kullanılacak değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler; işletmenin yerleşim düzeni, zaman, malzemelerin nitelikleri, miktarları ve kullanım şekilleridir. Malzemelerin belirlenen kriterlere göre akışına dair veriler gözlem ve görüşme teknikleri kullanılarak toplanmıştır. Malzeme yönetimi sürecinin birbirini takip eden aşamalardan oluşması ve faaliyetlerin sık tekrarlanan özellik göstermesi nedeniyle toplanan verilerin kaydedilmesinde akış şemalarından yararlanılmıştır. Akış şemalarının analiz edilmesi yoluyla sürecin iyileştirilmesine çalışılmıştır.

Bu çalışmada operasyonel malzemelerin hareket akışları incelenmiştir. Donanım malzemeleri operasyonel malzemelere göre daha uzun ömürlü olmaları, günlük KH faaliyetlerinde hareket halinde olmamaları gibi nedenlerle çalışma kapsamına alınmamıştır. Ayrıca, donanım malzemeleri genellikle ihtiyaç ortaya çıktığında bir defalık satın alınmakta, depolanmamakta ve belirli periyotlarla bakım gerektirmektedirler.

İkinci bölümde ele alındığı gibi malzeme yönetim süreci yedi aşamadan oluşmaktadır: ihtiyaçların belirlenmesi, satın alma, teslim alma, depolama, depodan mal çekme, stok kontrol ve üretim-sunum. Otellerde yaygın olan uygulamaya göre stok kontrolü ile ilgili faaliyetler muhasebe departmanı tarafından ve sadece işletmenin ana deposu için yapılmaktadır. KH departmanına ait depolarda bulunan malzemeler için stok kontrolü yapılmamakta, sadece malzeme hareketleri ile ilgili raporlar tutulmaktadır. Bu nedenle stok kontrolüne yönelik veriler bu çalışmada kullanılmamıştır.

Bu çalışmanın kapsamında malzeme yönetimi ile ilgili olarak ele alınan süreçlerle ilgili veriler gözlem ve görüşme teknikleri kullanılarak toplanmıştır. Çalışmada gözlem ve görüşme tekniklerinin kullanılmasıyla amaçlanan, konuyla ilgili daha detaylı bilgi toplamak ve malzeme akışının gerçekleştiği alan içinde bizzat bulunarak daha yoğun bilgi toplanmasıdır.

Üçüncü bölümde de açıklandığı gibi, akış şemaları yoluyla iyileştirme çalışmalarında, veri toplamak amacıyla kullanılması önerilen en uygun yöntem gözlem yöntemidir (MPM, 1985). Bu yöntemle, veriler ikincil kaynaklardan değil, doğrudan elde edilmektedir ve böylece daha yansız ve doğru veriye ulaşmak mümkün olabilmektedir (Akgül, 2005). Ayrıca, çalışmanın konusunu oluşturan malzemelerin akışını etkileyen fiziksel özelliklerinin tespit edilebilmesi için gözlem yönteminin kullanılmasının daha etkili olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla teslim alma, depolama, depodan mal çekme ve üretim (sunum) aşamalarına ait verilerin toplanması için gözlemler yapılmıştır. Görüşme yöntemi ise ihtiyaçların belirlenmesi ve satın alma süreçlerine ait verilerin toplanmasında kullanılmıştır. Bu süreçlerinin işleyişi gereği, bu süreçlerin faaliyetlerine dair gözlem yapılmasının zor olması nedeniyle, verilerin görüşme ile elde edilmesine karar verilmiştir.

Gözlem formlarının hazırlanmasında izlenen yol şu şekildedir. Her bir süreç için ayrı gözlem formu hazırlanmıştır. Depolama sürecine ait gözlemler ana depo ve destek depolarda yapılacağından bu süreçlere yönelik olarak iki farklı gözlem formu hazırlanmıştır. Üretim sürecine ait gözlemler ise müşteri odaları, genel alanlar ve çamaşırhanede yapılacağından bu sürece ait üç farklı gözlem formu hazırlanmıştır. Toplamda hazırlanan yedi farklı gözlem formu şu şekildedir:

- Teslim alma aşaması malzeme gözlem formu,
- Depolama aşaması (ana depo) malzeme gözlem formu,
- Depolama aşaması (destek depolar) malzeme gözlem formu,
- Depodan mal çekme aşaması malzeme gözlem formu,
- Üretim-sunum (odalar) aşaması malzeme gözlem formu,
- Üretim-sunum aşaması (genel alan) malzeme gözlem formu,
- Üretim-sunum (çamaşırhane) aşaması malzeme gözlem formu.

Gözlemlerin kaydedilmesinde önceden hazırlanmış olan ayrıntılı gözlem formları (EK-2) kullanılmıştır (Kanawaty, 2004; Ayazlar, 2004; Akoğlan, 1991). Gözlem formları üç bölümden oluşmaktadır, bunlar: gözleme ilişkin genel bilgiler, gerçekleştirilen faaliyetle ilgili genel bilgiler ve malzemenin akışına ilişkin ayrıntılı bilgilerdir. Malzeme akışına

ilişkin faaliyetlere yönelik ifadeler teorik kısımda elde edilen bilgilerin derlenmesi sonucu oluşturulmuştur.

Görüşme kısmı için izlenen yöntem ise şu şekildedir: Görüşme soruları yarı-yapılandırılmış şekilde hazırlanmıştır. Bu tür yarı-yapılandırılmış görüşmeler, görüşmenin akışına uygun olarak ek sorular sorulabilmesi ve görüşülen kişinin yanıtlarını açması ve detaylandırmasına imkân sağlaması açısından yararlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu doğrultuda ilgili departman yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci ile ilgili görüşme genel kat yöneticisi yardımcısı ile, satın alma süreci ile ilgili görüşme ise, satın alma müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularına verilen yanıtlar, önceden hazırlanmış olan görüşme formlarına (EK-1) araştırmacı tarafından görüşmenin yapıldığı anda kaydedilmiştir.

Malzeme akış şemalarının oluşturulması için öncelikle ne kadar gerekli gözlem yapılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Gözlem sayısını belirlemek üzere 16 – 21 Nisan 2007 tarihleri arasında bir ön çalışma yapılmıştır. Ön çalışmada teslim alma alanında, depolarda, çamaşırhanede, genel alanlarda ve müşteri odalarının bulunduğu bölümlerde 400 rasgele gözlem yapılarak malzeme hareketleri kaydedilmiştir. Kaydedilen bu veriler daha sonra yapılacak olan ayrıntılı gözlemlerin sayısının belirlenebilmesi ve gözlem formlarının oluşturulabilmesi açısından yol gösterici olmuştur. Kaydedilen verilerden elde edilen bilgiler aşağıdaki formüle göre gözlem sayılarının hesaplanmasında kullanılmıştır (Kurtuluş, 1983):

$$n = \frac{\pi (1 - \pi)}{(e / Z)^2}$$

Formülde; n = saptanmak istenen gözlem sayısını

π = malzeme hareketlerinin toplamını

e = kabullenilebilir tolerans düzeyini

Z = istenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Bütün süreçler için güven aralığı % 95 ve kabullenilebilir tolerans düzeyi %10 olarak kabul edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında genellikle kabul edilen %95 güven aralığı, normal dağılım eğrisinde 1,96 değerine karşılık gelmektedir. Bu nedenle gözlem sayıları hesaplanırken Z değeri 1,96 olarak alınmıştır. π değerinin belirlenebilmesi için, her bir malzeme yönetim süreci için 100 rasgele gözlem yapılmış, malzemelerin hareket halinde olduğu zamanların toplamı formülde ilgili yere yazılarak, her bir süreç için gereken gözlem sayısı hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplamalardan ulaşılan sonuçlara göre *teslim alma süreci* için 8, *depolama süreci* için 11, *depodan mal çekme süreci* için 4, *üretim (sunum) süreci* için 28 olmak üzere toplamda 51 gözlem yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu gözlemler ise 24 Nisan – 5 Mayıs 2007 tarihleri arasında yine ön gözlemlerin yapıldığı işletmede gerçekleştirilmiştir.

Uygulama, Antalya ili Serik bölgesinde yer alan ve beř yıldız statüsündeki “Vera Paradiso” otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama alanı olarak bu otel işletmesinin tercih edilme nedeni, otelin beř yıldız statüsüne sahip olması sebebiyle hizmet çeşidinin fazla olması ve buna bağlı olarak kullanılan malzeme çeşidinin de fazla olmasıdır. Bilindiđi gibi, beř yıldızlı otel işletmeleri daha kurumsal bir yapıya sahiptir ve faaliyetler daha profesyonel bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmektedir. Beř yıldızlı otel işletmelerinde hizmet kalitesine daha çok önem verilmesi de bir diğer tercih nedenidir. Bahsedilen işletmenin sečilmesinde bir diğer önemli etken de, çalışmanın konusu ile ilgilidir. Çalışmanın kapsamı gereği incelenecek olan konu araştırmacının otelin tüm alanlarında bulunmasını gerektirdiğinden, bu otelin bahsedilen konuda kolaylık sağlaması da önemli bir etken olmuştur. Uygulama oteline dair ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmaktadır.

4. UYGULAMA OTELİNİN TANITIMI

Vera Paradiso oteli 2004 yılında inşa edilmiş olup, 646 oda ve 1680 yatak kapasitesine sahiptir. Otel kapalı ve açık bölümleri bulunan ve 3500 m² büyüklüğünde ana restorana

sahiptir. Bunun yanı sıra iki adet A la carte restoran ve sekiz adet bar (farklı katlarda olmak üzere iki adet lobibar, snackbar, beachbar, poolbar, gardenbar, relaxbar, fontanabar) bulunmaktadır. Otel düşük sezonda “yarım pansiyon”, yüksek sezonda ise “her şey dahil” sistemi ile hizmet vermektedir. İki adet açık, bir adet kapalı olmak üzere üç adet havuzu bulunan otelde iki adet tenis kortu, voleybol sahası, mini golf alanı, masa tenisi dart ve bardo gibi aktivitelerin yapıldığı kapalı oyun salonu bulunmaktadır. Ayrıca, otelde sinema salonu ve 250 kişilik kapasiteye sahip toplantı salonu da bulunmaktadır.

Otelde, işletmesinin dış kaynaklardan sağlandığı spa merkezinde hamam, sauna, masaj, kuaför, fitness ve sağlık hizmetleri sunulmaktadır. Aynı zamanda alışveriş merkezinde farklı işletmeler tarafından işletilen satış birimleri bulunmaktadır. Özel plaja sahip olan otelde, su sporu aktiviteleri yapabilme imkanı bulunmaktadır.

Vera Paradiso Oteli’nde departmanlar arası iletişimde bilgisayara dayalı bir sistem kullanılmakta ve Electra adlı programdan yararlanılmaktadır. KH departmanının kendi içindeki iletişim ise çeşitli formlar ve kayıtlar yoluyla sağlanmaktadır. KH departmanı kapsamında yürütülen faaliyetlerden sadece ilaçlama bir dış işletme tarafından yürütülmekte, diğer tüm görevler departman personeli tarafından yerine getirilmektedir.

Vera Paradiso Oteli’nin organizasyon yapısı incelendiğinde, fonksiyonel organizasyon yapısının benimsendiği görülmektedir. Her departmanın sorumluluğunu bir departman müdürü taşımakta ve departman müdürleri doğrudan genel müdür ve yardımcılara bağlı olarak çalışmaktadır (EK-3). Otel genelinde 349 personel çalışmakta olup, bu personelin 96’sı KH departmanında görev almaktadır. Departman çalışanlarından 46’sı katlarda, 34’ü genel alanlarda ve 16’sı çamaşırhanede bulunmaktadır (EK-4). Yüksek sezonda tam kadro çalışan otel, düşük sezonda yaşanan iş yükünün azlığı nedeniyle, personele ücretsiz izin verme yöntemi ile personel sayısını azaltmaktadır.

Otelin odalar kısmı birbiri ile kapalı alan bağlantısı olmayan sekiz farklı bloktan oluşmaktadır. Her blokta beş kat bulunmakta, blokların zemin katları haricinde diğer tüm katlarda on dört adet standart ve dört adet aile odası bulunmaktadır. Blokların

zemin katlarında ise yedi adet ranza yataklı oda bulunmaktadır. Otelde, standart oda, aile odası, suit oda, ranza yataklı oda ve engelli odası olmak üzere beş farklı tipte oda bulunmaktadır. Türlerine göre oda sayıları ve odaların genişlikleri Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Vera Paradiso Otel Oda Sayıları ve Büyüklükleri

Oda tipi	Alanı (m ²)	Oda sayısı	Yatak sayısı
Standart oda	26	444	888
Ranzalı oda	26	50	200
Aile odası	42	144	576
Özürlü odası	26	6	12
Suit oda	66	2	4
Toplam		646	1680

Vera Paradiso Oteli’nde muhasebe departmanın sorumluluğunda sekiz adet depo bulunmaktadır. KH departmanına ait iki adet genel depo bulunmakta, depolardan biri genel alanlarda çalışanlar, diğeri ise katlarda çalışanlar tarafından kullanılmaktadır. 7. ve 3. blok haricindeki diğerkatlarda birer adet kat şefi deposu bulunmaktadır. 7. ve 3. bloklardaki şef ofisleri kimyasal malzeme ofisi olarak kullanılmaktadır. Zemin katlar hariç tüm katlarda kat ofisi bulunmakta, zemin katlardaki odaların malzeme ihtiyaçları blokta bulunan diğerkat ofislerinden sağlanmaktadır. Bunlara ek olarak 4. blokta ilave yatak deposunda, çamaşır odasında, temizlik makineleri deposunda ve personel lojmanında bulunan sezonluk malzeme deposunda malzemeler depolanmaktadır. Otelde bulunan depolar ve özellikleri Tablo 4.2’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Vera Paradiso Otelde Bulunan Depolar

Deponun türü	Deponun Kullanım amacı	Deponun Adedi	Deponun Büyüklüğü (m ²)
Ana depo	Yiyecek-içecek deposu	1	11,35
Ana depo	Yiyecek-içecek deposu	2	18,5
Ana depo	Yiyecek-içecek deposu	1	15,2
Ana depo	Kırtasiye ve basılı evrak deposu	1	13,6
Ana depo	Soğuk hava deposu	1	19
Ana depo	Soğuk hava deposu	1	13,68
Ana depo	Genel temizlik malzemeleri deposu	1	27,3
Destek depo	KH genel deposu	2	17,22
Destek depo	Şef ofisi	6	3,3
Destek depo	Kimyasal malzeme ofisi	2	3,3
Destek depo	İlave yatak deposu	1	17,22
Destek depo	Çamaşır odası	1	87
Destek depo	Sezonluk malzeme deposu	1	10
Destek depo	Kat ofisi	32	8
Destek depo	Makine ofisi	1	7,22

5. UYGULAMA ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu aşamasında uygulama otelinde malzeme yönetim sürecinin akış şemaları yoluyla iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle yapılan gözlemlerin sonuçlarının incelenmesi yoluyla mevcut durum ortaya konmuştur. Mevcut durumun eleştirilerek incelenmesinin ardından, önerilen yeni malzeme yönetim sürecinin işleyişi yine akış şemaları tekniği kullanılarak gösterilmiştir.

5.1. Mevcut Durumun Belirlenmesi

Oteldeki mevcut durumun tespit edilmesi için yapılan gözlem sonuçları ve ilgili kişiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler derlenmiştir. Oteldeki mevcut malzeme akışına geçilmeden önce, kullanılan malzemeler belirlenmiştir. Mevcut malzemeler ve malzemelerin akışları ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

5.1.1. Uygulama Otelinde Kullanılan Mevcut Malzemelerin Tanımlanması

Vera Paradiso Otel’de KH departmanının sorumluluğunda donanım malzemeleri ve operasyonel malzeme olmak üzere iki tür malzeme vardır. Donanım malzemeleri çalışma kapsamına alınmamakla birlikte, operasyonlar esnasında kullanılan malzemelerin türünü ve miktarını etkilemesi nedeniyle ele alınacaktır. Otelde bulunan donanım malzemeleri kullanım yerine göre gruplandırılarak, Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Donanım Malzemeleri

Standart odada bulunan donanım malzemeleri		Departman ekipmanı	
Malzemenin Türü	Malzemenin Miktarı (Adet)	Malzemenin Türü	Malzemenin Miktarı (Adet)
Tek kişilik yatak	2	Buhar makinesi	1
Şilte	2	Halı yıkama makinesi	1
Yastık	3	Yer yıkama makinesi	3
Elbise dolabı	1	Kum eleme makinesi	1
Aynalı komodin	1	Islak-kuru vakum	2
Bagajlık	1	Elektrik süpürgesi	43
Şifonyer	2	Yol süpürme makinesi	1
Abajur	2	Cila makinesi	2
Kalın perde	1	Kat arabası	40
Tül	1	Kirli çamaşır arabası	40
Yatak örtüsü (Tek kişilik)	2	Suzuki	1
Baza kılıfı (Tek kişilik)	2		
Çöp kovası	2	Çamaşırhane ekipmanı	
TV	1	Malzemenin Türü	Malzemenin Miktarı (Adet)
Minibar	1	Yıkama-sıkma makinesi (135kg)	4
Klima	1	Yıkama-sıkma makinesi (40kg)	1
Safebox	1	Yıkama-sıkma makinesi (7kg)	1
Telefon	2	Kurutma makinesi (60kg)	4
Lambader	1	Silindir ütü	1
Koltuk	1	Pres ütü	1
Duvar panosu	1	El ütüsü	2
Çamaşır askılığı	1	Leke masası	1
Balkon sandalyesi	2	Manken ütü	1
Oda sandalyesi	1	Taşıma aracı (280kg)	10
Gardrop askısı	10	Taşıma aracı (500kg)	11
Saç kurutma makinesi	1		
Lavabo	1		
Küvet	1		
Klozet	1		
Duş perdesi	1		
Klozet fırçası	1		

Otelde kullanılan operasyonel malzeme grupları: temizlik malzemeleri, müşteri malzemeleri, çamaşırlar ve üniformalardır. Her bir grupta yer alan malzemeler Tablo 4.4'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Operasyonel Malzemeler

TEMİZLİK MALZEMELERİ		MÜŞTERİ MALZEMELERİ		ÇAMAŞIRLAR	ÜNİFORMALAR
Odalar ve Genel alanlarda kullanılan malzemeler	Çamaşırhanede Kullanılan malzemeler	Standart Odalar ve Genel Alanlarda Kullanılan Malzemeler	VIP Odalarında Kullanılan Malzemeler		
Çöp torbası(Büyük boy) Sünger Eldiven Ped (farklı renklerde) Metal sap Ahşap sap Faraşlı fırça seti Islak mop Mop aparatı Oto fırça Yer çekceği Jilet Köpük giderici Kireç sökücü Halı şampuanı Alkol bazlı temizlik ürünü Dezenfektanlı temizleyici Sert zemin cilası Parfümlü temizlik ürünü Bulaşık deterjanı Metal yüzey parlatici Kireç sökücü	Oksijenli toz ağartıcı Klor bazlı toz ağartıcı Parfüm Ana yıkama ürünü Yumuşatıcı Protein ve kan çözücü Boya çözücü Pas çözücü Yağ ve mürekkep çözücü	Kartuşlu hijyen torbası Tuvalet kağıdı Cam kül tablası Banyo bardağı Minibar bardağı Yastık poşeti Hava durum raporu Havlu stecker Cam stecker Safe stecker İnfö kağıdı Tv kanal kartı Anket formu Kalem pil Antetli zarf Antetli kağıt Logolu kurşun kalem Ayakkabı bezi Bloknot Çamaşır listesi Duş bonesi El sabunu Şampuan Cepli logolu dosya Dikiş seti Hijyen poşeti Bardak poşeti Tepsi kağıdı Temizlik istiyorum kartı DND kartı Kibrit Klozet stecker	Kekikli sabun Pamuklu kulak çöpü Banyo lifi Makyaj pamuğu Traş seti Havlu terlik Tırnak törpüsü Diş seti	Tek kişilik çarşaf Çift kişilik çarşaf Yastık kılıfı Tek kişilik nevresim Çift kişilik nevresim Tek kişilik yorgan Çift kişilik yorgan Tek kişilik alez Çift kişilik alez Çocuk alezi Tek kişilik pike Çift kişilik pike Banyo havlusu El havlusu Ayak havlusu Bornoz Bebek çarşafı Bebek nevresimi Bebek yastık kılıfı	Genel Kat Yöneticisi üniforması Genel Kat Yöneticisi Yardımcısı üniforması Kat şefi üniforması Genel alan şefi üniforması Çamaşırhane şefi üniforması Maid üniforması Houseman üniforması Beach boy üniforması Çamaşırhane elemanı üniforması

5.1.2. Mevcut Malzeme Akış Sürecinin İncelenmesi

Uygulama otelinde mevcut malzeme akışı süreci; ihtiyaçların belirlenmesi, satın alma, teslim alma, depolama, depodan mal çekme ve üretim (sunum) aşamalarından oluşmaktadır. Aşağıda bu süreçlere ait gözlem ve görüşme sonuçları açıklanmaktadır.

5.1.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Bu aşamada yürütülen faaliyetlerin tespit edilmesi amacıyla görüşme yapılmış ve mevcut duruma ilişkin akış süreci belirlenmiştir. Buna göre, ihtiyaçların belirlenmesi süreci KH departmanı yöneticileri tarafından mevcut malzemelerin tespit edilmesi ile başlamaktadır. Mevcut malzeme miktarının tespit edilmesi amacıyla her hafta pazartesi günleri şef ofisleri, kat ofisleri, kat arabaları ve KH genel deposunda bulunan tüm malzemeler sayılmakta ve sayım sonuçları toplanmaktadır.

Mevcut malzeme miktarı, önceden belirlenmiş olan standartlar ile karşılaştırılmakta ve eksik malzemeler belirlenmektedir. Standart malzeme miktarları daha önce yapılan denemeler ve kişisel tecrübelerle dayanılarak, düşük sezon ve yüksek sezon için ayrı ayrı belirlenmiştir.

Eksik olduğu tespit edilen malzemeler için “malzeme istek formu” doldurulmakta ve bu form ile ana depodan malzeme çekme işlemi gerçekleştirilmektedir.

İhtiyaçların belirlenmesi aşamasında 9 işlem, 1 taşıma, 2 kontrol, 1 depolama ve 1 raporlama olmak üzere toplam 14 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için toplamda 151,5 dakika zaman harcanmakta ve 1056 metre mesafe yol alınmaktadır. Bu sürece ilişkin akış şeması Tablo-4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. İhtiyaçların Belirlenmesi Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Şef ofislerinin açılması	Kat şefi	—	512	7
2	Şef ofisinde bulunan malzemelerin sayılması	Kat şefi	—	—	22
3	Kat ofislerinde bulunan malzemelerin sayılması	Kat şefi	—	328	25
4	Kat arabalarındaki malzemelerin sayılması	Kat şefi	—	126	43
5	KH genel deposunun açılması	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	—	80	5
6	KH genel deposunun sayılması	G. K. Y. yardımcısı	Malzeme listesi	—	22
7	Sayım sonuçlarının toplanması	G. K. Y. yardımcısı	Sayım sonuçları listesi	—	5
8	Mevcut malzeme miktarlarının standart miktarlar ile karşılaştırılması	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	Sayım sonuçları - standart malzeme listesi	—	10
9	Doluluk tahminlerinin kontrolü	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	Forecast raporu	—	2
10	Eksik malzemelerin tespit edilmesi	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	—	—	2
11	Herbir malzemenin malzeme kodunun bulunması	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	Malzeme kodları listesi	—	5
12	Malzeme istek formunun doldurulması	Genel Kat yöneticisi	Malzeme istek formu	—	1
13	Formun depo şefine gönderilmesi	Taşıyıcı	Malzeme istek formu	10	1,5
14	Formun depoda dosyalanması	Depo şefi	—	—	1
	Toplam			1056	151.5

Açıklamalar:

1. İhtiyaçların belirlenmesi faaliyetleri haftada bir kere yapılmaktadır.

2. Standart miktarlar düşük sezon ve yüksek sezon için ayrı ayrı belirlenmiştir.

3. Gözlem sonuçları: 9 işlem, 2 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama ve 1 raporlama olmak üzere toplam 14 faaliyet gerçekleştirilmektedir.

DMÇ :Depodan Mal Çekme

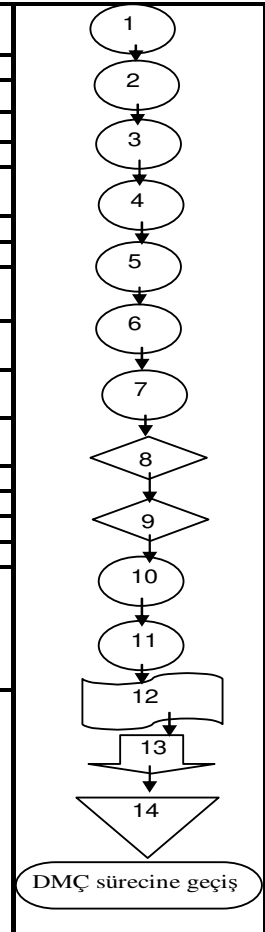
Kullanılan semboller:

○ : İşlem
◇ : Kontrol

↓ : Taşıma
▽ : Depolama

○ : Veri girişi
□ : Raporlama

○ : Bir sonraki sürece geçiş



5.1.2.2. Satın Alma

Bu aşamada yürütülen faaliyetlerin belirlenebilmesi amacıyla yapılan görüşmeden elde edilen sonuçlara göre mevcut sistemde şu faaliyetler yapılmaktadır: Depo şefi tarafından gönderilen eksik malzemeler incelenerek, her bir malzeme için anlaşmalı işletme bulunup bulunmadığı kontrol edilmektedir. Anlaşmalı işletme ile çalışılması durumunda “satın alma formu” doldurularak bir nüshası tedarikçi işletmeye, diğer nüshası teslim alma bölümüne gönderilmektedir.

Satın alıma konu olacak malzeme için yapılmış bir anlaşma söz konusu olmaması durumunda; piyasa araştırması yapılmakta, tedarikçilerden gelen yanıtlar doğrultusunda “fiyat analiz tablosu” oluşturulmaktadır.

En uygun tedarikçinin seçiminden sonra, tercih edilen işletmeden numune istenmekte ve numune ilgili departman tarafından denenmektedir. Departmanın ürünü uygun bulunmaması durumunda, diğer seçenekler değerlendirilmekte, bu durum tedarikçi konusunda karar verene kadar tekrarlanmaktadır.

Tedarikçi seçiminden sonra anlaşmalı işletme ile çalışılması durumundaki gibi “satın alma formu” doldurulmakta, formun bir nüshası tedarikçi işletmeye, diğer nüshası teslim alma bölümüne gönderilmektedir.

Satın alma işlemlerinde 6 işlem, 4 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama ve 1 raporlama olmak üzere toplam 13 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için toplam 1529 dakika harcanmakta ve 25 metre mesafe katedilmektedir. Bu sürece ilişkin akış şeması Tablo 4.6’da sunulmaktadır.

Tablo 4.6. Satın Alma Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Depo şefi tarafından gönderilen eksik malzeme listesinin incelenmesi	Satın alma memuru	Eksik malzeme listesi	—	2
2	Malzemenin temini için anlaşmalı firma olup olmadığının kontrolü	Satın alma memuru	Teklif dosyaları	—	2,5
3	Piyasa araştırması	Satın alma memuru	—	—	1440
4	Tedarikçilere teklif alma raporu gönderilmesi	Satın alma memuru	Teklif raporu	—	60
5	Fiyat analiz tablosunun oluşturulması	Satın alma memuru	Fiyat analiz raporu	—	3
6	Alternatiflerin değerlendirilmesi	Satın alma müdürü	Fiyat analiz raporu	—	1
7	Tedarikçiden numune istenmesi	Satın alma memuru	—	—	2
8	Gelen numunenin ilgili departmana iletilmesi	Satın alma memuru	—	5	3
9	Numunenin departman personeli tarafından kontrolü	KH departmanı yöneticileri	—	—	10
10	Satın alma formunun hazırlanması	Satın alma memuru	Satın alma formu	—	1
11	Tedarikçi işletmeye satın alma formunun gönderilmesi	Satın alma memuru	Satın alma formu	—	2
12	Satın alma formunun bir nüshasının teslim alma bölümüne gönderilmesi	Satın alma memuru	Satın alma formu	20	1,5
13	Formun teslim alma bölümünde dosyalanması	Teslim alma memuru	Satın alma formu	—	1
	Toplam			25	1529

Açıklamalar:
1. Malzeme temini için anlaşmalı işletme olması durumunda 10. faaliyete geçilmektedir.
2. Gözlem sonuçları: bu aşamada 6 işlem, 4 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama ve 1 raporlama olmak üzere toplam 13 faaliyet gerçekleştirilmektedir.
TA :Teslim alma

```

graph TD
    1{1} --> 2{2}
    2 -- H --> 6{6}
    2 -- E --> 3((3))
    3 --> 4((4))
    4 --> 5((5))
    5 --> 6
    6 -- H --> 7((7))
    6 -- E --> 7
    7 --> 8[8]
    8 --> 9{9}
    9 -- H --> 7
    9 -- E --> 10[10]
    10 --> 11((11))
    11 --> 12((12))
    12 --> 13{13}
    13 --> TA(TA sürecine geçiş)
  
```

5.1.2.3. Teslim alma

Bu aşamada yürütülen faaliyetlere yönelik olarak yapılan gözlemlere ilişkin sonuçlara göre; bu aşama tedarikçilerin malzemeleri otele getirmesi ve malzemelerin teslim alma alanına konulması ile birlikte başlamaktadır.

Teslim alma memuru, tedarikçi işletme tarafından getirilen irsaliyeli fatura ile satın alma departmanından gönderilen satın alma formunu karşılaştırmaktadır. Herhangi bir farklılık olması durumunda öncelikle satın alma departmanına bilgi verilerek, farklılığın kaynağı araştırılmaktadır. Farklılık tedarikçi işletmeden kaynaklanıyorsa, malzemeler teslim alınmamakta, düzeltme yapması için işletme yetkilisine bilgi verilmektedir.

Formlarda herhangi bir farklılık olmaması durumunda, teslim alma memuru tarafından malzemelerin kontrolü yapılmaktadır. Teslim alınan malzemenin niteliklerinin değerlendirilmesinin uzmanlık gerektirmesi durumunda, ilgili departmandan sorumlu bir kişi kontrolleri yapmaktadır.

Malzemeler son kullanma tarihi, miktar, ağırlık ve kalite açılarından kontrol edilmekte, teslim alınması uygun olmayan malzemeler ile ilgili rapor tutularak, bu malzemeler tedarikçi işletmeye iade edilmektedir. Malzemelerin teslim alınması için bir sakınca olmaması durumunda, malzemeler uygun taşıma araçlarına yerleştirilerek, önceden belirlenmiş olan yere götürülmektedir. Teslim alma memuru tarafından onaylanan irsaliyeli fatura ve satın alma formu depo şefine teslim edilmektedir.

Teslim alma işleminin gerçekleştirilmesi için 7 işlem, 3 kontrol, 1 taşıma ve 2 raporlama olmak üzere toplam 15 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler 36 dakikalık bir zaman diliminde ve 4 metre mesafe katedilerek gerçekleştirilmektedir. Sürecin bu aşamasına ilişkin akışa Tablo 4.7’de yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Teslim Alma Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi

Toplam gözlem sayısı: 8					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Tedarikçi tarafından malzemelerin otele getirilmesi	Tedarikçi işletme yetkilisi	—	—	1
2	Malzemelerin teslim alma bölümüne konulması	Taşıyıcı	—	3	11
3	İrsaliyeli fatura ile satın alma formunun karşılaştırılması	Teslim alma memuru	Satın alma formu - irsaliyeli fatura	—	1
4	Satın alma bölümüne danışılması	Teslim alma memuru	—	—	1,5
5	Yanlışlığın düzeltilmesi	Satın alma memuru	—	—	3
6	İlgili departman görevlisinin çağırılması	—	—	—	—
7	Malzemelerin kontrol edilmesi	Teslim alma memuru	—	—	2
8	Teslim alma için uygun olmayan malzemeler ile ilgili rapor tutulması	—	—	—	—
9	Uygun olmayan malzemenin iadesi	—	—	—	—
10	Teslim alınması uygun olan malzemelerin satın alma formu üzerinde işaretlenmesi	—	—	—	—
11	Gelen malzemelerin geliş tarihi itibarıyla etiketlenmesi	—	—	—	—
12	Tedarikçi işletme yetkilisinden irsaliyeli fatura alınması	Teslim alma memuru	İrsaliyeli fatura	—	0,5
13	Malzemenin taşıma aracına yerleştirilmesi	Taşıyıcı	—	1	13
14	Teslim alma ile ilgili raporların hazırlanması	Teslim alma memuru	İrsaliyeli faturalar, satın alma	—	2,5
15	Raporların depo şefine verilmesi	Teslim alma memuru	—	—	0,5
	Toplam			4	36

Açıklamalar:

1. Gözlem sonuçları: bu aşamada 7 işlem, 3 kontrol, 3 taşıma, ve 2 raporlama olmak üzere toplam 15 faaliyet gerçekleştirilmiştir.

D :Depolama

```

graph TD
    Start([1]) --> Step2[2]
    Step2 --> Dec3{3}
    Dec3 -- R --> Step4((4))
    Step4 --> Step5((5))
    Step5 --> Step6((6))
    Dec3 -- K --> Step6
    Step6 --> Dec7{7}
    Dec7 -- R --> Step8[D:8]
    Step8 --> Step9((9))
    Dec7 -- K --> Dec10{10}
    Dec10 --> Step11((11))
    Step11 --> Step12((12))
    Step12 --> Step13[13]
    Step13 --> Step14[D:14]
    Step14 --> Step15((15))
    Step15 --> End([D. sürecine geçiş])
  
```


5.1.2.4. Depolama

Bu aşamada yürütülen faaliyetlere ilişkin gözlemler ana depo ve destek depolarında ayrı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu depolarda gerçekleştirilen faaliyetlerin akışı deponun türüne göre çeşitli farklılıklar göstermekle birlikte, ana depolarda ve destek depolarında gerçekleştirilen faaliyetler temel noktalarda benzerdir. Ana depoda gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik olarak yapılan gözlemlerin sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Teslim alınarak ana depoya getirilen malzemeler, türlerine göre ayrıldıktan sonra depo şefi tarafından belirlenmiş olan raflara yerleştirilmektedir. Kontrolü yapılan malzemeler bilgisayarlı program aracılığı ile kayıt edilmektedir. Her hafta pazartesi günleri depodaki mevcut malzemelerin miktar kontrolü yapılmakta, ihtiyaç duyulan malzemeler belirlenerek, satın alma departmanına bildirilmektedir.

Her ayın son günü genel sayım yapılmakta, bozulan malzemeler depodan çıkarılarak imha edilmektedir. Depolar belirli aralıklarla temizlenmekte, soğuk hava depolarının derece kontrolü yapılmaktadır.

Departmanlardan talep gelene kadar depoda bekletilen malzemeler “depodan mal çekme” aşamasındaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile birlikte destek depolara taşınmaktadır. Bu aşamada 5 işlem, 1 taşıma, 1 depolama, 2 kontrol ve 2 veri girişi olmak üzere toplam 11 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Faaliyetler 30297 dakika zaman almakta ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için 242,5 metre mesafe katedilmektedir. Bu aşamaya ilişkin akış şeması Tablo 4.8’de sunulmaktadır.

Tablo 4.8. Depolama Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Ana Depo)

Toplam gözlem sayısı:4					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Teslim alınan malzemelerin ana depoya götürülmesi	Taşıyıcı	—	45.5	2
2	Malzemelerin türlerine göre ayrılması	Taşıyıcı	—	—	3
3	Malzemenin hangi depoya konulacağıının belirlenmesi	Depo şefi	—	—	1
4	Malzemelerin belirlenen raflara yerleştirilmesi	Taşıyıcı	—	—	30253
5	Depoya konulan malzemelerin kayıtlarının yapılması	Depo şefi	—	—	5
6	Malzemelerin kontrol edilmesi	Depo şefi	—	—	10
7	Eksik olan malzemelerin tespit edilmesi ¹	Depo şefi	Depo kayıtları	—	15
8	Talep edilen malzemelerin ve miktarlarının satın almaya bildirilmesi	Depo şefi	Malzeme eksikleri listesi	8	2
9	Bozulan malzemelerin kayıt altına alınması	Depo şefi	—	—	—
10	Bozulan malzemelerin imha edilmesi	Depo şefi	—	—	—
11	Depo şartlarının kontrolü ve deponun temizliği	Depo şefi - taşıyıcı	—	—	6
	Toplam			53.5	30297

Açıklamalar:
1. Bu faaliyet haftada bir yapılmaktadır.
Gözlem sonuçları: bu aşamada 5 işlem, 2 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama ve 2 veri girişi olmak üzere toplam 11 faaliyet gerçekleştirilmektedir.
DMÇ :Depodan Mal Çekme

```

graph TD
    Start(( )) --> 1[1]
    1 --> 2((2))
    2 --> 3((3))
    3 --> 4[4]
    4 --> 5((5))
    5 --> 6{6}
    6 -- H --> 9((9))
    6 -- E --> 7((7))
    9 --> 10((10))
    7 --> 8((8))
    8 --> 11{11}
    11 --> End([DMÇ sürecine geçiş])
  
```

Destek depolarda gerçekleştirilen gözlemlerin sonuçlarına göre yapılan faaliyetler taşıma aracına konulan malzemelerin KH genel deposuna taşınması ile başlamaktadır. Bu depoda malzemeler raflara yerleştirilmekte ve depoya konan her bir malzeme departman kayıtlarına işlenmektedir. Kat Şefleri sorumlu oldukları bloklardaki malzeme ihtiyaçlarını bu depodan sağlamakta ve aldıkları malzemeleri kendi depolarında muhafaza etmektedirler. KH deposundan alınarak Şef ofislerine konulan malzemeler raporlara işlenmektedir.

Bu aşamada 2 işlem, 3 taşıma, 2 depolama, 1 veri girişi ve 1 raporlama olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Faaliyetler 22332,5 dakika zaman almakta ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için 242,5 metre mesafe katedilmektedir. Bu aşamaya ilişkin akış Şeması Tablo 4.9'da sunulmaktadır.

Tablo 4.9. Depolama Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Destek Depolar)

Toplam gözlem sayısı:7					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Taşıma aracına konulan malzemelerin KH genel deposuna taşınması	Taşıyıcı (KH)	—	191.5	2
2	Malzemelerin raflara yerleştirilmesi	Taşıyıcı (KH)	—	—	12294
3	Malzemelerin departman kayıtlarına girilmesi	Ass. HK	—	—	6
4	Kat şeflerinin eksik malzeme listeleri ile KH genel deposuna gelmeleri	Kat şefi	Haftalık sayım listesi	—	—
5	Eksik olan malzemelerin alınması	Kat şefi	—	—	15
6	Alınan malzemelerin formlara kaydedilmesi	Kat şefi	Haftalık sayım listesi	—	2
7	Malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi	Kat şefi	—	—	1,5
8	Malzemelerin şef depolarına götürülmesi	Kat şefi	—	51	4
9	Malzemelerin şef depolarında raflara yerleştirilmesi	Kat şefi	—	—	10008
	Toplam			242.5	22332.5

Açıklamalar:
Gözlem sonuçları: bu aşamada 2 işlem, 3 taşıma, 2 depolama, 1 veri girişi ve 1 raporlama olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilmektedir.
Ü: Üretim - Sunum

```

graph TD
    1[1] --> 2[2]
    2 --> 3((3))
    3 --> 4((4))
    4 --> 5((5))
    5 --> 6[/6/]
    6 --> 7[7]
    7 --> 8[8]
    8 --> 9[9]
    9 --> U([Ü. sürecine geçiş])
  
```

5.1.2.5. Depodan Mal Çekme

Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler ve yapılaş sıraları gözlem yöntemi ile belirlenmiştir. Bu aşama, malzeme talep eden departmandan bir görevlinin malzeme istek formu ile birlikte depoya gelmesi ve deponun taşıyıcı (porter) tarafından açılması ile başlamaktadır. Formda belirtilen miktarda malzeme departman görevlisine verilmekte ve uygun taşıma aracına yerleştirilmektedir. Bazı malzemeler koliyi bozmamak amacıyla eksik veya fazla verilmekte, bu malzemeler ve verilen miktarları malzeme talep formu üzerine işlenmektedir. Ayrıca, depoda bulunmadığı için teslim edilemeyen malzemeler de rapor üzerine işlenmektedir. Malzemeyi teslim eden ve teslim alan görevliler formu onayladıktan sonra, KH departmanı görevlisi tarafından malzemeler taşıma aracına konulmaktadır.

Bu aşamada, 2 işlem, 3 kontrol, 1 taşıma, 2 raporlama ve 1 veri girişi olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi 23.1 dakika sürmekte ve bu zaman diliminde 2 metre mesafe yol alınmaktadır. Bu aşamaya ait akış şemasına Tablo 4.10'da yer verilmektedir.

Tablo 4.10. Depodan Mal Çekme Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi

Toplam gözlem sayısı: 4					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Deponun görevli tarafından açılması	Taşıyıcı	—	—	0,6
2	KH departmanından gelen malzeme istek formunun kontrol edilmesi	Depo şefi	Malzeme istek formu	—	1
3	Formda belirtilen miktarda malzemenin görevliye verilmesi	Taşıyıcı	—	—	11
4	Depoda bulunmayan malzemelerin form üzerine kaydedilmesi*	Taşıyıcı	Malzeme istek formu	—	—
5	Fazla veya eksik verilen malzemelerin miktarlarının rapor üzerine işlenmesi*	Taşıyıcı	Malzeme istek formu	—	—
6	Raporun görevliler tarafından onaylanması	Taşıyıcı - taşıyıcı (KH)	Malzeme istek formu	—	0,5
7	Raporun depo şefi tarafından kontrolü	Depo şefi	Malzeme istek formu	—	1
8	Departman personeline verilen malzemelerin depo kayıtlarından düşülmesi	Depo şefi	—	—	9
9	Malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi*	Taşıyıcı (KH)	—	2	—
	Toplam			2	23,1

Açıklamalar:
1.Faaliyetler eşzamanlı olarak yürütülmektedir.
2. Gözlem sonuçları: bu aşamada 2 işlem, 3 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama, 2 raporlama ve 1 veri girişi olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilmektedir.
D : Depolama

```

graph TD
    1((1)) --> 2{2}
    2 --> 3((3))
    3 --> 4[4]
    4 --> 5[5]
    5 --> 6{6}
    6 --> 3
    6 --> 7{7}
    7 --> 8((8))
    8 --> 9[9]
    9 --> D([D. sürecine geçiş])
  
```

5.1.2.6. Üretim (Sunum)

Üretim (sunum) sürecinde kullanılan malzemelere ait gözlemler çamaşırhane, müşteri odaları ve genel alanlar olmak üzere üç farklı mekanda yapılmıştır. Müşteri odalarının bulunduğu katlarda nitelik ve nicelik olarak daha fazla malzemenin kullanılması nedeniyle gözlemlerin çoğu (%70) müşteri odalarında yapılmıştır. Müşteri odalarının temizlenmesinde kullanılan malzemelerin mevcut sistemdeki akışlarına yönelik olarak yapılan gözlem sonuçlarına göre faaliyetler ve yapılış sırası aşağıda açıklanmaktadır.

Odalarn hazır hale getirilmesi aşaması, maidlerin kat şeflerinin kontrolünde şef depolarından müşteri malzemelerini ve temizlik malzemeleri alması ile başlamaktadır. Operasyonlarda kullanılacak çamaşırılar ise taşıyıcı tarafından çamaşırhaneden alınarak blok girişlerine getirilmekte, maidler temiz çamaşırıları kirli arabalarına doldurarak sorumlu buldukları katlara götürmektedirler. Çamaşırılarn da kat arabasına yerleştirilmesinden sonra, kat arabasında tüm operasyonel malzemelerin bulunup bulunmadığı kontrol edilmektedir. Kat arabası ve kirli arabası temizlenecek oda önüne götürülerek hazırlık işlemleri tamamlanmaktadır.

Odanın temizliği banyoda bulunan kirli malzemelerin kirli arabasına taşınması ve temizlik kutusunun banyoya götürülmesi ile başlamaktadır. Kullanılan kimyasallar lavabo, klozet ve küvet gibi yüzeylere sıkılarak beklemeye bırakılmaktadır.

Yatak yapımı için gereken temiz malzemeler kat arabasından alınarak odaya getirilmekte ve yatak yapımında kullanılmaktadır.

Yatak yapım işlemi bittikten sonra, banyoya geçilmekte ve minibar bardakları banyoda yıkanmaktadır. Daha sonra sırasıyla küvet, lavabo ve klozet temizlenmekte ve temizlik malzemelerinin yüzeydeki etkileri kontrol edilmektedir. Temiz havluların ve buklet malzemelerinin belirlenmiş olan yerlerine konulmasından sonra banyo zemini temizlenmekte ve banyonun son kez kontrolü yapılmaktadır.

Odanın toz alım işlemi yapıldıktan sonra, kat arabasından alınan müşteri malzemeleri belirlenmiş yerlerine yerleştirilmekte ve eksiksiz olup olmadıkları kontrol edilmektedir.

Eksik malzemeler varsa tamamlamak için kat şefi çağırılmakta ve şef ofisinden eksik malzemeler alınarak yerlerine konulmaktadır. Odanın zemin temizliği elektrik süpürgesi ve ıslak mop kullanılarak yapılmakta ve odanın temizliği tamamlanmaktadır. Son olarak odanın genel kontrolü yapılmakta ve varsa eksiklikleri giderilmektedir.

Odalarda yürütülen üretim (sunum) aşamasında 11 işlem, 6 kontrol, 15 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 33 faaliyet gerçekleştirilmektedir. Faaliyetlerin gerçekleştiği toplam süre 3672,1 dakikadır. Katedilen toplam mesafe ise 146 metredir. Müşteri odalarının kullanıma hazır hale getirilmesi için yapılan faaliyetlere yönelik akışa Tablo 4.11'de yer verilmektedir.

Tablo 4.11. Üretim (Sunum) Aşamaları İçin Mevcut Durum Analizi (Odalar)

Toplam gözlem sayısı: 20					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Maidlerin şef deposundan eksik malzemelerini alması	Maid		—	16
2	Şeflerin alınan malzemeleri kontrol etmesi	Kat şefi		—	1,6
3	Malzemelerin kat arabasına götürülmesi			8	2,5
4	Malzemelerin kat arabasına yerleştirilmesi			—	3610
5	Maidlerin kirli arabaları ile blok girişine gelmeleri			10	4
6	Taşıyıcı tarafından getirilen temiz malzemelerin kirli arabalarına konulması			—	1,5
7	Temiz malzemelerin kat arabalarına taşınması			10	5
8	Malzemelerin kat arabalarına yerleştirilmesi			—	1,5
9	Kat arabasında bulunan malzemelerin tam olup olmadığının kontrolü			—	0,25
10	Kat arabasının ve kirli arabasının temizlenecek oda önüne getirilmesi			25	5
11	Banyoda bulunan kirli malzemelerin kirli arabasına taşınması			3	0,05
12	Temizlik kutusunun banyoya getirilmesi			3	0,05
13	Kimyasalların yüzeye dökülmesi			—	0,3
14	Odada bulunan kirli çamaşırların kirli arabasına taşınması			5,5	0,6
15	Yatak yapımı için gereken temiz malzemelerin odaya getirilmesi			5,5	1
16	Temiz malzemelerin yatak yapımında kullanımı			—	4,8
17	Minibar bardaklarının yıkanması ve kurulması			—	1
18	Küvette kullanılan malzemenin yüzeye uygulanması			—	1,2
19	Lavaboda kullanılan malzemenin yüzeye uygulanması			—	0,1
20	Klozette kullanılan malzemenin yüzeye uygulanması			—	0,15
21	Temizlik malzemelerinin yüzey üzerindeki etkilerinin kontrol edilmesi			—	0,1
22	Temiz havluların yerlerine yerleştirilmesi			3	0,25
23	Buket malzemelerinin yerleştirilmesi			1	0,25
24	Malzemenin banyo zeminine uygulanması			—	0,4
25	Banyo malzemelerinin eksiksiz olup olmadığının kontrol edilmesi			—	0,1
26	Bez ile toz alımının yapılması			26	3
27	Oda buket ve KIT malzemelerinin arabadan alınarak odaya getirilmesi			22	1
28	Malzemelerin eksiksiz olup olmadığının kontrol edilmesi			—	0,6
29	Eksik malzemeler için katşefinin çağırılması			—	3
30	Şef ofisinden malzemelerin alınması			8	4
31	Odada kullanılan malzemelerin kat arabasına götürülmesi			2	0,1
32	Elektrik süpürgesi ve ıslak mop ile oda zemin temizliği yapılması			14	2,6
33	Odanın son kez kontrol edilmesi			—	0,1
Toplam				146	3672,1

Faaliyetler maid tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bu aşamada rapor kullanılmamaktadır.

Açıklamalar:
1. Gözlem sonuçları: bu aşamada 11 işlem, 6 kontrol, 15 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 33 faaliyet gerçekleştirilmektedir.

Genel alanlarda yapılan gözlemlerin sonuçlarına göre yapılan faaliyetler; KH ofisinde bulunan genel alan deposunun anahtarının alınması ile başlamaktadır. Gereken malzemeler depodan alındıktan sonra, kullanılacak alana en yakın olan müşteri tuvaletine götürülmektedir.

Müşteri tuvaletlerinde lavaboların altında bulunan boşluklar dolap şeklinde düzenlenmiştir. Malzemeler bu dolaplara yerleştirilmekte ve kullanılabildiği kadar burada muhafaza edilmektedirler.

Genel alan deposunun anahtarı tekrar ofise bırakılmakta ve ofiste bulunan forma alınan malzemeler kaydedilmektedir. Malzemeler dolaplardan alınarak temizlik yapılacak alana getirilmekte ve yüzeylerin temizlenmesinde kullanılmaktadır.

Temizlik yapılmış olan yerin özelliklerine göre hijyen poşeti, tuvalet kağıdı, el sabunu gibi malzemeler konulmaktadır. Malzemelerin eksiksiz olup olmadıkları kontrol edildikten sonra, temizlik faaliyeti esnasında kullanılan malzemeler yerlerine kaldırılarak süreç tamamlanmaktadır.

Genel alanlarda yürütülen faaliyetler 5 işlem, 2 kontrol, 4 taşıma, 1 depolama ve 1 raporlama olmak üzere toplam 13 faaliyetten oluşmaktadır. Genel alanlarda yapılan faaliyetler toplam 2638,7 dakika almakta ve 1077 metre mesafe katedilmektedir. Genel alanlarda yürütülen faaliyetlere ilişkin akış şemasına Tablo 4.12'de yer verilmektedir.

Tablo 4.12. Üretim (Sunum) Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Genel Alanlar)

Toplam gözlem sayısı: 4					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	KH Ofisinden deponun anahtarının alınması	Süreçteki tüm adımlar genel alan temizlik görevlileri tarafından yürütülmektedir.	—	325	2,5
2	Deponun açılması		—	—	0,5
3	Genel alan deposundan malzemelerin alınması		—	112,5	3
4	Malzemelerin taşınması		—	275	6
5	Malzemelerin dolaplara yerleştirilmesi		—	—	2401
6	Depo anahtarının KH ofisine teslim edilmesi		—	325	3
7	Alınan malzemelerin kullanılan malzeme listesine kaydedilmesi		Malzeme listesi	—	1
8	Malzemelerin temizlik yapılacak alana getirilmesi		—	18,5	2
9	Malzemelerin yüzeyde kullanılması		—	—	215
10	Malzemelerin etkilerinin kontrol edilmesi		—	—	1
11	Temizlenecek alanda gerekli ihtiyaç malzemelerinin tamamlanması		—	3	1,2
12	Malzemelerin eksiksiz olup olmadığının kontrol edilmesi		—	—	0,5
13	Kullanılan malzemelerin belirlenmiş yerlerine taşınması		—	18	2
	Toplam			1077	2638,7

Açıklamalar:
1. Gözlem sonuçları: 5 işlem, 2 kontrol, 4 taşıma, 1 depolama, ve 1 raporlama olmak üzere toplam 13 faaliyet gerçekleştirilmiştir.

```

graph TD
    1((1)) --> 2((2))
    2 --> 3((3))
    3 --> 4[4]
    4 --> 5(∇5)
    5 --> 6((6))
    6 --> 7[7]
    7 --> 8[8]
    8 --> 9((9))
    9 --> 10{10}
    10 -- H --> 11[11]
    10 -- E --> 12{12}
    12 -- H --> 11
    12 -- E --> 13[13]
  
```

Çamaşırhanede yapılan gözlemlerin sonuçlarına göre; yürütülen faaliyetlerden ilki, taşıyıcı tarafından bloklardan getirilen kirli çamaşırların türlerine göre ayrılmasıdır. Daha sonra çamaşırlar yıkama makinesine konulmakta, çamaşırların türüne göre belirlenmiş olan kimyasal makinenin gözüne konulmaktadır.

Malzemeler türlerine göre belirlenmiş olan programda ve sürede yıkandıktan ve sıkıldıktan sonra, yatak takımları için thumb (açma) işlemi yapılmakta ve çamaşırlar yıkama makinesinden çıkarılarak kurutma makinesine konulmaktadır.

Çamaşırhane şefi tarafından belirlenmiş olan süre kadar kurutulan çamaşırlar, kurutma işlemi bittikten sonra makineden çıkarılmaktadır. Banyo takımları katlama bölümüne götürülerek katlanmakta ve katlanırken de banyo havlusu, el havlusu ve ayak havlusu olarak gruplandırılmaktadır. Katlama işleminin ardından malzemeler doğrudan taşıma aracına yerleştirilmekte ve çamaşır odasına götürülmektedir.

Yatak takımları ise ütü yapılacak alana götürülmekte, öncelikle açma işlemi yapılmakta ve açma işlemi esnasında aynı zamanda çamaşırlar çarşaf, yastık kılıfı ve nevresim olarak gruplandırılmaktadır. Silindir ütüden geçirilen çamaşırlar otomatik olarak katlama makinesine geçmekte ve katlanmış çamaşırlar taşıma araçlarına yerleştirilmektedir. Katlama makinesine girmeyen hatalı çamaşırlar ise manuel olarak katlanmaktadır. Çamaşır odasına götürülen malzemeler raflara yerleştirilmekte ve taşıyıcı tarafından alınana kadar burada depolanmaktadır.

Çamaşırhane yatak takımlarının temizlenmesi için 10 işlem, 7 taşıma ve 1 depolama olmak üzere 18 faaliyet gerçekleştirilmekte, bu faaliyetler 28949 dakika sürmekte ve toplamda 33 metre yol alınmaktadır. Banyo takımlarının temizliği için ise 7 işlem, 7 taşıma ve 1 depolama olmak üzere 15 faaliyet gerçekleştirilmekte, bu faaliyetler 28962 dakika sürmekte ve toplamda 34 metre yol alınmaktadır. Çamaşırhanede yürütülen faaliyetlere ilişkin akış şemasına Tablo 4.13'de yer verilmektedir.

Tablo 4.13. Üretim (Sunum) Aşaması İçin Mevcut Durum Analizi (Çamaşırhane)

Toplam gözlem sayısı: 4					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Malzemelerin türlerine göre ayrılması	Tüm çamaşırhane personeli	Bu süreçte herhangi bir rapor kullanılmamaktadır.	—	10
2	Yatak takımlarının A yıkama makinesine konulması	Yıkamacılar		7	1,5
3	Banyo takımlarının B yıkama makinesine konulması	Yıkamacılar		6	1
4	Kimyasalların konulması	Yıkamacılar		—	1
5	Makinelerin çalıştırılması	Yıkamacılar		—	0,5
6	Yatak takımlarının A makinesinde yıkanması	—		—	50
7	Banyo takımlarının B makinesinde yıkanması	—		—	50
8	Yatak takımlarının A makinesinde sıkılması	—		—	10
9	Banyo takımlarının B makinesinde sıkılması	—		—	10
10	Yatak takımları için Thumb (açma) işlemi yapılması	—		—	3
11	Yatak takımlarının makineden çıkarılması	Yıkamacılar		—	1
12	Banyo takımlarının makineden çıkarılması	Yıkamacılar		—	1
13	Yatak takımlarının 1 nolu kurutma makinesine konulması	Yıkamacılar		4	2
14	Banyo takımlarının 2 nolu kurutma makinesine konulması	Yıkamacılar		4	2
15	Yatak takımlarının kurutulması	—		—	10
16	Banyo takımlarının kurutulması	—		—	45
17	Kurutulmuş yatak takımlarının makineden çıkarılması	Ç. elemanı		—	1
18	Kurutulmuş banyo takımlarının makineden çıkarılması	Ç. elemanı		—	1
19	Yatak takımlarının ütü yapılacak alana götürülmesi	Ç. elemanı		3	2
20	Silkeleme işlemi yapılması ve yatak takımlarının ayrılması	Ç. elemanı		—	15
21	Yatak takımlarının ütülenmesi	Ütücüler		—	14,5
22	Makine tarafından katlanmayan yatak takımlarının manuel katlanması ¹	Ç. elemanı		—	20
23	Banyo takımlarının katlama bölümüne götürülmesi	Ç. elemanı		5	4
24	Banyo takımlarının katlanması ve sınıflandırılması	Ç. elemanı		—	30
25	Katlanmış malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi ²	Ç. elemanı		—	—
26	Malzemelerin çamaşır odasına götürülmesi	Ç. elemanı		19	2,5
27	Malzemelerin raflara yerleştirilmesi	Ç. elemanı		—	28804
	Toplam (yatak takımları için)			33	28949
	Toplam (banyo takımları için)			34	28962

Açıklamalar:

- Ütü tek silindirli olup mekânın dar olması nedeniyle eğimi yüksek olduğu için çamaşırların katlama makinesine geçmesi esnasında hata vermektedir.
- Katlama işlemi ile eş zamanlı olarak yürütülmektedir.
- Gözlem sonuçları:

Bu aşamada yatak takımlarının hazırlanması için 10 işlem, 7 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 18 faaliyet gerçekleştirilmektedir.

Banyo takımlarının hazır hale getirilmesi için ise 7 işlem, 7 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 15 faaliyet gerçekleştirilmektedir.

Ü.(Odalar) sürecine geçiş

5.2. Mevcut Malzeme Akış Sürecinin Eleştirilerek İncelenmesi

Çalışmanın yürütülmesi için seçilen otelde, malzeme yönetiminin her bir aşamasına ilişkin olarak yapılan gözlemlerin ve görüşmelerin sonucunda elde edilen veriler derlenerek, her bir süreç için malzemeler ile ilgili faaliyetler akış şeması sembollerinden yararlanılarak çizilmiştir. Oluşturulan akış şemalarından yararlanılarak her bir aşamada yapılan tüm faaliyetler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Faaliyetlerin eleştirilerek incelenmesi için, üçüncü bölümde ele alınan, soruşturma tekniğinde kullanılan sorular tüm faaliyetler için sorulmuştur. Her bir süreçte aksayan yönler dair tespitler aşağıda sunulmuştur.

İhtiyaçların belirlenmesi;

- KH departmanına ait olan tüm depolar için belirlenmiş olan standart listelerde belirlenmiş olan miktarlar, özellikle işletmenin yoğun olduğu dönemlerde yetersiz gelmektedir.
- KH departmanına ait tüm depolarda ve kat arabalarında bulunan malzemelerin her hafta sayımı personele zaman kaybettirmektedir.
- Otel işletmesinde her bir malzeme için belirlenmiş malzeme kodu bulunmadığından, muhasebe kodları sadece maliyetlerin hesaplanması için kullanılmakta, diğer departmanların muhasebe departmanına gönderecekleri evraklarda bu kodların bulunması gerekmektedir. Departman faaliyetleri için kullanılmayan kodlar, malzeme istek formunun doldurulması esnasında listeden teker teker bulunmaktadır. Bu durum yanlış malzemelerin talep edilmesine sebebiyet verdiği gibi zaman ve güç kaybına neden olmaktadır.

Satın alma;

- Mevcut sistemde satın alınacak malzeme ile ilgili olarak anlaşmalı bir işletme ile çalışılıp çalışılmadığı, her satın alma işleminde teklif dosyalarının incelenmesi ile kontrol edilmektedir. Bu durum zaman kaybına yol açmaktadır.
- Tedarikçilerin karşılaştırılması için kullanılan fiyat analiz tablosunda sadece fiyatlar karşılaştırılmaktadır. Satın alma kararının verilmesinde büyük önem

taşıyan kalite, teslim zamanı, teslim aracı gibi diğer kriterler dikkate alınmamaktadır.

- Alternatifler arasından tercih yapılırken bir tek işletme tercih edilerek numune istenmekte ve numunenin departman tarafından onaylanmaması durumunda başka bir işletmeden numune istenmektedir. Bu işlemlerin her bir malzeme için tek tek yapılması zaman kaybına yol açmaktadır.

Teslim alma;

- Tedarikçiler malzemeleri otele getirdiklerinde teslim alma alanına indirmekte, gerekli kontrollerin yapılmasından sonra malzemeler tekrar alınarak taşıma araçlarına yerleştirilmektedir. Bu durum zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır.
- Teslim alma esnasında sürekli çalışılan tedarikçilerin malzemeleri teslim alınırken, KH departmanından herhangi bir sorumlu kişi çağırılmamakta, bu nedenle zaman zaman talep edilenden farklı malzemelerin alımı yapılmaktadır.
- Teslim alma alanı çöp toplama alanına çok yakın bir mesafededir. Bu durum hijyen açısından sakıncalıdır.

Depolama;

- Otel işletmesinde hangi malzemelerin hangi depolarda bulunacağı net bir şekilde belirlenmemiştir. Malzemelerin tedarikçi işletmeler tarafından otele getirilmesinden önce konulacakları yerlerin belirlenmemiş olması karışıklıklara sebebiyet vermekte ve malzemeler gereksiz yere bekletilmektedir.
- Depo şefi tarafından ihtiyaç duyulan malzemelerin belirlenmesi faaliyetinde, tedarikçi işletmelerin teslim süreleri dikkate alınmamaktadır. Örneğin, logolu buklet ve KİT malzemelerinin hazırlanma işlemi uzun sürdüğünden, bu malzemelerin siparişinin verilmesinde geç kalınmakta, bu nedenle bazı dönemlerde malzeme eksikleri olmasına rağmen odalara onay verilmek durumunda kalınmaktadır.
- Siparişlerin verilmesi faaliyeti depo şefinin sorumluluğunda yürütülmekle birlikte, malzemeler için standartlaşmış herhangi bir miktar düzenlemesi söz konusu değildir. Depo şefi tüketime göre ihtiyaçları belirlediğini ifade ederken,

doluluk oranları veya gelecek dönem doluluğa ait tahmin raporlarını kullanmamaktadır.

- Talep edilen malzemelerin miktarlarının belirlenmesinde depo şefi ve KH departmanı yöneticileri birlikte karar almamaktadır. Koordineli bir şekilde çalışmaması nedeniyle bazı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda bulunamaması gibi problemler yaşanmaktadır.
- İşletmede malzemelerin saklanması için kullanılan depoların hiçbirinde raflarda etiketler bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışanlar malzeme aramak için gereksiz yere zaman harcamaktadırlar.
- Tüm depolarda malzemelerin raflara konulmasında gereken kurallara uyulmamaktadır. Örneğin çamaşırlar tek katlı kısımları dış tarafa gelecek şekilde konulursa hem sayımları hem de kullanımı daha kolay olacaktır. Aynı şekilde birbiri ile ilgili malzemeler yan yana istiflenmemekte, bu durum gereken malzemenin bulunması için harcanan zamanı artırmaktadır.
- KH genel deposundan alınan malzemeler şef ofisleri olarak kullanılan depolara götürülmektedir. Bu depodan maidlere malzemeler az miktarlarda ve günlük olarak verilmektedir. Bu durum malzemelerin daha çok mesafe katetmesine ve daha fazla zaman harcanmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda malzemelerin kat ofislerinde bulundurulmaması gün içerisinde üretim (sunum) sürecinde gecikmelere neden olmaktadır.

Depodan mal çekme;

- Depoda malzemelerin bulunduğu raflar etiketlenmemiş ve malzemeler gruplandırılmış şekilde düzenlenmemiş olduğundan talep edilen malzemelerin departman görevlisine verilme işlemi uzun sürmektedir.
- Depo şefinin malzemelerin ilgili departman görevlisine teslim edilmesi esnasında depoda bulunmaması kontrollerin sadece formlar üzerinde yapılmasına sebep olmakta, ayrıca mal çekme işlemi bitiminde depo şefinin formu onaylaması için beklenilmesi zaman kaybına neden olmaktadır.

Üretim (Sunum);

- Maidler buklet malzemelerini şef ofislerinden günlük olarak almaktadır. Kat ofislerinde buklet malzemeleri bulunmaması nedeniyle, gün içerisinde buklet malzemeleri gerektiğinde, maidler eksik malzemeyi tamamlamak için kat şefini beklemektedir. Bu nedenle gereksiz yere beklemeler olmakta ve temizliği tamamlanmış odaya eksik malzemeleri tamamlamak için tekrar dönülmektedir.
- Mevcut duruma göre zemin katta bulunan odaların temizliği için ayrı bir maid görevlendirilmemekte, blokta görevli maidler tarafından zemin katta bulunan odaların temizliği yapılmaktadır. Bu odaların temizliği için her maid kendi malzemelerini (Kat arabası, kirli arabası vb) zemin kata götürmekte, bu işlem için servis asansörü olmadığından müşteri asansörü kullanılmaktadır. Bu durum personel açısından zaman ve güç kaybı anlamına gelirken, müşteri asansörü işgal edildiğinden müşterilerin beklemesine neden olarak kaliteyi düşürmektedir.
- Malzemelerin kat arabalarına yerleştirilmelerinde gereken kurallara uyulmamaktadır. Bu nedenle malzemelerin kullanımı esnasında zaman kaybı yaşanmaktadır.
- Maidler taşıyıcı tarafından getirilen temiz çamaşırları kat arabalarına taşımak için kirli çamaşır arabalarını kullanmaktadırlar. Bu şekilde yapılan taşıma işlemi hijyen koşullarına uygun değildir.
- Otel işletmesinde servis asansörü bulunmamaktadır. Temiz ve kirli malzemelerin taşınması, çöplerin taşınması ve kat arabalarının bir kattan diğerine götürülmesi işlemlerinde müşteri asansörü kullanılmaktadır.
- Maidler kat arabalarında yeterli miktarda malzeme bulundurmamaları nedeniyle, gün içinde birçok kere kat ofisine gidip gelmektedirler.
- Kat arabasında kirli çamaşırların konulması için ayrı bir bölüm bulunmadığı için, kirli çamaşırlar ayrı bir taşıma aracı ile taşınmaktadır. Bu durum maidlerin sürekli olarak iki araba ile katlarda dolaşmalarına neden olmaktadır.
- Maidler yanlarında sürekli olarak iki adet temizlik kutusu ile çalışmaktadırlar. Bu durum zaman kaybı yaratmakta ve kontrolleri zorlaştırmaktadır.
- Havlu değiştirme işlemi her gün yapılmaktadır. Bu durum departman çalışanlarının iş yükünü artırırken, malzemelerin daha kısa sürede yıpranmasına ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

- Minibar bardakları oda banyosunda yıkanmaktadır. Bu durum hijyen koşullarına uygun olmaması nedeniyle kaliteyi düşürmektedir.
- Yapılan gözlemlerin birçoğunda maidlerin oda temizliğinde belirlenen prosedüre göre çalışmadıkları, bu nedenle zaman kaybettikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu durum malzemelere zarar verici bir hal alabilmektedir. Örneğin, banyo temizliğine başlanılmadan önce kirli havluların toplanmaması, kimyasalların malzemelerle temas ederek havluların zarar görmelerine neden olabilmektedir.
- Genel alanlarda depodan malzeme alımı için belirlenmiş bir zaman dilimi bulunmamaktadır. Personel malzemeleri almak için önce KH ofisinden anahtarı almakta, malzemeyi yerine koyduktan sonra anahtarı tekrar teslim etmekte ve kayıt işlemi burada gerçekleştirilmektedir. Bu durum hem zaman kaybı yaratmakta hem de kontrolü zorlaştırmaktadır.
- Genel alanlarda malzemeler müşteri tuvaletlerinde lavabo altlarında muhafaza edilmektedir. Dolapların kilitli olmaması malzemelerin güvenli bir şekilde depolanmasını engellemektedir. Ayrıca, lavabo altlarında olması nedeniyle lavaboların sızdırma yapması gibi riskler bulunmaktadır.
- Genel alanlarda bazı kimyasalların su şişelerinde muhafaza edildiği gözlemlenmiştir. Bu durum yanlış kullanımlara yol açabilmektedir.
- Çamaşırhanede malzemeler yıkama ve kurutma makinesine konulurken göz kararı konulmakta, tartma işlemi yapılmamaktadır. Bu durum enerji, malzeme ve su israfına neden olabilmektedir.
- Yatak takımlarının makinede thumb (açma) işlemi yapılmasına rağmen malzemeler silkeleme yoluyla tekrar açılmaktadır. Bu durum çalışanların gereksiz yere zaman kaybetmelerine neden olmaktadır.
- Yatak takımları da kısa bir süre olmakla birlikte kurutma işlemine tabi tutulmaktadır. Bu çamaşırların daha fazla mesafede hareket ettirilmelerine ve zaman kaybına yol açmaktadır.
- Kurutma makinelerinin yetersiz olması nedeniyle havluların katlama işlemi bazen aksamakta ve çamaşırlar katlanmadan taşıma araçlarına konularak katlara götürülmektedir. Havlular katlarda maidler tarafından katlanmakta, bu durum

zaman kaybına yol açmakla birlikte, havluların kırıışmasına ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır.

- Çamaşırların katlanması işleminde ve sayımda kolaylık sağlayacak şekilde yapılmamaktadır.
- Çamaşırhane ekipmanının yerleşim düzeni işin işleyişine ve hijyen kurallarına uygun olarak tasarlanmamıştır. Bu nedenle malzemeler aynı yolu birkaç defa gidip gelmektedir.
- Çamaşırhane kullanılan tek silindirli ütü mekânın darlığı nedeniyle eğimi yüksek olarak monte edilmiştir. Bu nedenle yatak takımları silindir ütüden çıktıktan sonra katlama makinesine gelmeden kıvrılmakta ve makine katlama işlemini gerçekleştirememektedir. Bu nedenle silindir ütünün başında sürekli bir çalışan bekletilmekte ve makine tarafından katlanmayan çamaşırları manuel olarak katlamaktadır. Bu durum enerji ve zaman kaybına sebebiyet vermektedir.
- Çamaşır odasında yedek yastık gibi kullanım sıklığı düşük olan malzemeler kapıya yakın kısma konulmuştur. Bu durum hem yerleştirme işlemini yapan personel hem de çamaşırları katlara dağıtan taşıyıcı için zaman ve güç kaybı yaratmaktadır. Ayrıca, malzemeler gereksiz yere daha çok mesafe katetmektedirler.
- Çamaşırhanede temiz çamaşırların katlara götürülmesi için bir kapı bulunmakla birlikte, taşıyıcı tarafından bu kapı yerine kirli çamaşırların giriş yaptığı kapı kullanılmaktadır. Temiz ve kirli çamaşırların taşınmasında aynı yolun ve taşıma araçlarının kullanılması hijyen koşullarını olumsuz etkilemektedir.

5.3. Düzeltilmiş Akış Sürecinin Geliştirilmesi

Çalışmanın bu aşamasında bir önceki bölümde yapılan hataların düzeltilmesi ve eksikliklerin giderilmesi için çeşitli alternatif öneriler geliştirilmiştir. Bu alternatifler arasından işletmenin özelliklerine en uygun olan ve işletmeye en çok fayda sağlayacak olan seçenekler tercih edilmiştir. Tüm aşamalara dair öneriler aşağıda sunulmaktadır.

İhtiyaçların belirlenmesi; bu aşamada yürütülen faaliyetlerin daha verimli hale getirilmesi için yapılan öneriler aşağıda sunulmaktadır.

- KH departmanına ait her bir depo için belirlenmiş olan standart listelerin belirli aralıklarla kontrol edilmesi, malzemelerin ihtiyaç duyulduğu anda depoda bulunmasını sağlayabilecektir.
- Mevcut malzeme miktarının belirlenmesi için yapılan sayımlar her hafta yapılmak yerine, ayda bir yapıldığında hem katedilen mesafe hem de harcanan zamanda azalma olacaktır. Ayda bir yapılan sayımlarda farkın fazla olması durumunda, yönetim kadrosu tarafından denetleme amaçlı tesadüfi zamanlarda sayımlar yapılabilir.
- Haftalık olarak yapılan ihtiyaçların belirlenmesi faaliyetlerinin ilk adımını oluşturan mevcut malzeme miktarının tespit edilmesi için her hafta fiziksel sayım yapılması yerine depo kayıtlarının incelenmesi yoluyla malzeme miktarının tespit edilmesi çalışanlara zaman kazandıracaktır.
- Tüm malzeme çeşitleri için malzeme kodlarının belirlenmesi ve malzemeler ile ilgili tüm işlemlerde bu kodların kullanılması sadece ihtiyaçların belirlenmesi aşamasındaki faaliyetler için değil, tüm aşamalarda gerçekleştirilen faaliyetlerin daha az hata ile yerine getirilmesini sağlayacaktır.

Satın alma; bu aşamada yaşanan aksaklıkların giderilebilmesi için yapılabilecek işlemler şu şekildedir;

- Her bir malzeme kaleminin yer aldığı alışveriş formları düzenlenebilir. Böylelikle oluşturulan bu form sayesinde her bir malzeme için anlaşmalı işletme ile çalışılıp çalışılmadığı ve satın alımı yapılacak olan malzemenin özellikleri ile ilgili bilgilere daha kısa sürede ulaşmak mümkün olabilecektir.
- İşletmede tedarikçilerin karşılaştırılması için kullanılan fiyat analiz tablosunda fiyatlara ek olarak teslim zamanı, ürünün kalitesi, işletmenin teslim etme şekli, ödeme şekli ve satış sonrası sunulan hizmetler kriterleri eklenmeli ve karşılaştırma işleminde tüm kriterler dikkate alınmalıdır.
- Alternatiflerin değerlendirilmesi işleminde sadece bir işletme seçilmesi yerine birkaç işletme seçilerek, seçilen işletmelerden numune istenmesi durumunda, seçim yapmak malzemeyi denemek şeklinde olacağından daha sağlıklı olacaktır.

Ayrıca, bir işletmenin ürününün beğenilmemesi durumunda, diğer işletmenin numune göndermesi için zaman kaybedilmeyecektir.

Teslim alma; bu aşamada yapılan işlemlerin düzeltilmesine yönelik öneriler şu şekildedir.

- Teslim alınması için tedarikçiler tarafından otele getirilen malzemelerin doğrudan taşıma aracına yerleştirilmesi halinde, taşıma faaliyetlerinde azalma olacağı düşünülmektedir. Malzemeler ve belgelerle ilgili kontroller esnasında malzemeler taşıma aracında bekletilebilirler.
- Yanlış malzemelerin teslim alınmasını önlemek için, teslim alma sırasında KH departmanından uzman kişinin çağırılması gerekmektedir. Teslim alma memuru kullanılan ürünlerin özellikleri konusunda bilgiye sahip değildir. Bu nedenle uzman kişinin teslim alma anında gerekli kontrolleri yapması yanlış malzeme alımının önüne geçecektir.
- Teslim alma alanı çöp alanına yakın bir mesafede olduğundan, çöp odasının daha uzak bir alana taşınması gerektiği düşünülmektedir. İşletmelerin kuruluş aşamasında bu konulara dikkat edilmesi, sonradan yaşanacak mali kayıpları önleyecektir.

Depolama; bu aşamada yaşanan aksaklıkların giderilmesi için sunulan öneriler şu şekildedir;

- Ana depolarda hangi malzemelerin nerede depolanacağını tam olarak belirlenmesi gereksiz beklemlerin önüne geçebilecektir.
- İhtiyaçların belirlenmesi faaliyetinin KH departmanı yöneticileri ve depo şefi tarafından koordineli bir şekilde yapılması hem malzemelerin gereksiz yere uzun süreler depoda bekletilmesini, hem de malzeme eksikliklerini önleyecektir.
- Eksik malzemeler belirlenirken sadece eldeki mevcut miktarın belirlenmesi yeterli olmadığı için, doluluk oranları, müşterilerin beklentileri, tedarikçi işletmenin teslim zamanı gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Eksik malzeme miktarı belirlenirken tüm faktörler her bir malzeme kalemi için ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmelidir.

- İşletmede tüm depolarda malzemelerin yerleştirilmesinde şu hususlara dikkat edilmelidir; birbiriyle benzer ve ilişkili malzemeler yan yana konulmalı, sık kullanılan malzemeler kapıya yakın kısımlara yerleştirilmeli, tüm malzemelerin bulunması gereken yerler belirlenerek her rafın üzerine bulunan malzeme ile ilgili etiketler yapıştırılmalıdır.
- KH departmanı genel deposunda bulunan malzemeler buradan şef ofisine taşınmak yerine doğrudan kat ofislerine götürülebilir. Bu durum da malzemeler sürekli hareket ettirilmek zorunda kalınmayacaktır. Zemin katlarda bulunan şef ofislerinin kat ofisi şeklinde düzenlenmesi ve zemin katlardaki odaların malzeme ihtiyacının bu kat ofislerinden sağlanması, üretim sürecinde de birtakım faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. İlerleyen bölümlerde bu konu ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Depodan mal çekme; bu aşamada yaşanan aksaklıkların depolama sürecinde depoların yerleşim düzeni ile ilgili önemli noktalara dikkat edilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Depolama sürecindeki bu aksaklıkların giderilmesi ile bu süreçte harcanan zamanın azalacağı düşünülmektedir. Bunun için yapılması gerekenler;

- Depoda malzemelerin bulunduğu raflar etiketlenmeli ve malzemeler gruplandırılmış şekilde düzenlenmelidir.
- Malzemelerin ilgili departman görevlisine teslim edilmesi işlemi depo şefi tarafından gerçekleştirilmelidir.

Üretim (sunum); bu aşamada yaşanan aksaklıkları gidermek için uygulanabilecek faaliyetlere yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır;

- Odaların hazırlanması için gereken tüm malzemelerin şef ofisi yerine kat ofisinde bulunması, maidlerin malzeme almak için kat şefini beklemesi gerekliliğini ortadan kaldıracaktır. Maidler kat ofisindeki malzemelerini kat arabalarına yerleştirerek doğrudan odaların temizliğine başlayabileceklerdir. Ayrıca, gün içerisinde malzemenin eksik olduğu tespit edildiğinde, kat şefinin gelmesi beklenilmeksizin ihtiyaç duyulan malzeme kat ofisinden alınarak tamamlanacak ve böylelikle temizlenmiş odaya tekrar girilmesinin önüne geçilmesi mümkün olacaktır.

- Zemin katta bulunan şef ofislerinin kat ofisi olarak düzenlenmesi, zemin katlarda temizlenecek olan odalar için maidlerin kendi malzemelerini getirmelerinin önüne geçecektir. Zemin kattaki şef ofisleri kat ofisi olarak kullanılmalı ve gerekli malzemelerin tümü bulunmalıdır. Bu sayede müşteri asansörü gereksiz yere işgal edilmemiş olacaktır.
- Malzemeler kat arabalarına yerleştirilirken çamaşırların tek kat olan kısımlarının dışarıya bakacak şekilde yerleştirilmesi sayımda ve kullanımda kolaylık sağlayacaktır. Bu uygulamanın malzemelerin kat arabasından alınarak odaya getirilme süresini azaltacağı düşünülmektedir.
- Temiz malzemelerin çamaşırhaneden alınarak kat ofislerine taşınması işlemi, işletmede servis asansörü bulunmadığından müşteri asansörleri kullanılarak yapılmaktadır. Taşıyıcı olarak görevlendirilen çalışanın gündüz vardiyası yerine gece vardiyasında çalışması sağlanarak çamaşırların taşınması işlemi gece müşterilerin yoğun olmadığı saatlerde yapılabilir. Böylece göz zevkini bozan görüntüler engellenebilir. Kirli arabaları olarak kullanılan arabalar, sadece temiz çamaşırların taşınması için kullanılabilir.
- Kat arabalarının haricinde ayrı bir kat arabasının sürekli olarak maidler tarafından taşınması zaman ve güç kaybına neden olduğundan, kat arabalarının belirli bir bölümünün kirlilerin konulması için tasarlanmış olan modellerinin kullanılması verimliliğin artmasını sağlayacaktır.
- Temiz ve kirli her türlü çamaşırın, malzeme ve ekipmanın ve çöplerin taşınması işlemleri servis asansörünün olmaması nedeniyle, yoğun olmayan saatler olan akşam ve gece vardiyalarında yapılmalıdır. Böylelikle müşterilerin göz zevkini bozan görüntülerin önüne geçilebilecek ve yoğunluktan kaynaklanan zaman kayıplarının ve gereksiz beklentiler önlenebilecektir.
- Kat arabalarına yarım günlük olarak kullanılacak malzemelere ek olarak her malzemedan birkaç adet fazladan konulması sık sık kat ofislerine gidip gelmelerin önüne geçebilecektir.
- Temizlik kutusunun temel amacı temizlikte kullanılan malzemelerin toplu halde odaya veya banyoya götürülmesine imkan vermektir. Temizlik kutusunun kullanılan malzemelerin sayısına ve türüne bağlı olarak seçilmesi ve bir adet

olması uygundur. İki adet temizlik kutusu yerine bir adet ve işlevsel bir temizlik kutusunun kullanılması zaman ve güç kaybını engelleyecektir.

- Havlu değiştirilmesi konusunda günümüzde ekonomik ve çevreci politikalar tercih edilmektedir. Havluların günlük olarak değiştirilmesi yerine kirlendiklerinde veya müşteriler değiştirilmesini istediğinde havluların değiştirilmesi hem maidlerin hem de çamaşırhane bölümünün iş yükünü azaltacaktır. Ayrıca, bu sayede sık yıkamadan kaynaklı malzeme yıpranmalarının önüne geçilmektedir. Ancak kaliteden ödün vermemek için müşterinin bu konudaki görüşünü almak gerekmektedir. Bunun için odanın belirlenmiş olan uygun bir yerine “havlu bilgilendirme kartı” konulabilir.
- Minibarda kullanılan bardakların bulaşıkhanede yıkandıktan sonra poşetler içine konularak gece veya akşam vardiyasında kat ofislerine konulması sağlanmalıdır. Bu şekilde maidler bardakları kat ofislerinden alarak oda düzenlenmesi esnasında kullanabilecektir.
- Odalarda yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetlerin yapılış sırası ile ilgili olarak personele daha sık eğitim verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlar malzemelerin özellikleri, kullanım sıklıkları, malzemelerin nasıl korunacağı, kullanım şekilleri konularında bilgilendirilmelidir.
- Genel alanlarda malzemelerin depodan alınması için haftanın belirli günleri ve saatleri belirlenerek, tüm genel alan personelinin ihtiyacı olan malzemeyi bu zaman diliminde alması sağlanmalıdır. Böylelikle malzemeler şef kontrolünde alındığı için kontrolü daha kolay olacak, kayıtlar daha güvenli olacak ve gereksiz yere zaman ve güç harcanmayacaktır.
- Genel alanlarda malzemelerin depolandığı müşteri tuvaletlerindeki dolapların tümünün kilitli olması gerekmektedir. Dolapların kilitli olması malzemelerin güvenliği açısından önemlidir. Ayrıca, belirli aralıklarla su sızması, rutubet gibi olumsuzlukların önlenmesine yönelik kontroller yapılması gerekir.
- Tüm çalışanlara kimyasal malzemelerin orijinal ambalajında saklanması önemi konusunda gereken eğitimin verilmesi gerekmektedir. İşletmeler genellikle ekonomik olması amacıyla büyük miktarlarda ambalajlanmış ürünleri satın almaktadır. Bu ürünler için satıcı işletmeler daha küçük ve kullanımı

kolaylaştıran ambalajlar sunmaktadırlar. Bu ambalajların kullanılması yapılacak olan yanlışlıkları önleyecektir.

- Çamaşırhanede malzemeler yıkama ve kurutma makinesine konulmadan önce tartılmalıdır. Bu sayede makinelerin kullanım sürelerinin uzatılabilmesi ve aşırı yüklemekten kaynaklanan arızaların önüne geçilebilmesi mümkün olacaktır.
- Yatak takımlarının sıkma işleminden sonra makinede thomb (açma) işlemi yapılması halinde tekrar silkeleme yoluyla açma işlemi yapmak gereksiz yere zaman kaybettirmektedir. Bu nedenle silme işleminin yapılmamasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.
- Yatak takımlarının yıkama makinesinden çıkarılarak kurutma makinesine konulmadan ütü yapılacak alana getirilmesi ve ütü esnasında kurutulması hem kat edilen mesafeden hem de zamandan tasarruf edilmesini sağlayacaktır.
- Yatak takımlarının ütülenmesi için tek silindirli ütü yerine çift silindirli ütü kullanımının işletmeye daha uygun olacağı ve daha kaliteli sonuç elde edileceği düşünülmektedir.
- Kurutma makinelerinin kapasitesi olması gerekenden daha azdır. Kurutma makinelerinin sayısının artırılması gerekmektedir.
- Kurutma makinesinden çıkan havlular kat ofislerinde ve kat arabalarında en rahat şekilde kullanımı sağlama üzere katlanmalıdır. Raflara yerleştirilirken ise tek katların dış kısma bakmasına dikkat edilmelidir.
- Çamaşır odasında kullanım sıklığı yüksek olan malzemeler kapıya yakın kısımlara, kullanım sıklığı düşük olan malzemeler ise kapıya uzak olan kısımlara konulmalıdır. Bu şekilde malzemelerin gereksiz yere daha çok mesafe alması, zaman kaybı ve güç kaybı gibi olumsuzlukların önüne geçilebilecektir.
- Temiz çamaşırların çamaşırhaneden alınarak katlara götürülmesi esnasında çamaşır odasından koridora açılan kapının kullanılması mesafeyi artırmayacağı gibi temiz çamaşırların tekrar çamaşırhane içerisinden geçmesini engelleyecektir.

5.4. Yeni Akış Sürecinin Tanımlanması

Çalışmanın bu bölümünde, inceleme yapılmak üzere seçilen otelin KH departmanında, malzeme yönetim süreci faaliyetlerine getirilen öneriler doğrultusunda oluşan yeni malzeme akışına yer verilecektir. Yeni malzeme akış süreci eski sistemde olduğu gibi altı adımda ele alınacaktır.

5.4.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Önerilen akış sürecine göre bu aşama mevcut malzeme miktarlarının tespit edilmesi ile başlamaktadır. Mevcut malzeme miktarı tespit edilirken depo kayıtları kullanılacaktır.

Mevcut malzeme miktarları daha önceden belirlenmiş olan ve belirli aralıklarla güncellenen standart malzeme miktarları ile karşılaştırılarak eksik malzemeler tespit edilecektir.

Otel işletmelerinde malzeme kullanım oranını etkileyen en önemli etkenlerden biri olan doluluk tahmin raporlarının kontrol edilmesi işleminden sonra, eksik olan malzemeler “malzeme istek formu” üzerine işlenerek depo şefine gönderilecektir.

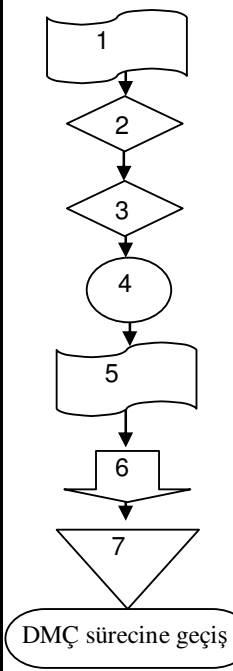
Depodan malzeme çekme işleminde kullanılacak olan bu form depo şefi tarafından dosyalanacaktır. Bu aşama için önerilen akış sürecine ilişkin şema Tablo 4.14’de sunulmaktadır.

Tablo 4.14. İhtiyaçların Belirlenmesi Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Depo kayıt formları aracılığı ile mevcut malzeme miktarının tespit edilmesi	KH departmanı yöneticileri	Depo kayıtları	144	5
2	Mevcut malzeme miktarlarının standart miktarlar ile karşılaştırılması	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	Depo kayıtları - standart malzeme listesi	—	10
3	Doluluk tahminlerinin kontrolü	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	Forecast raporu	—	2
4	Eksik malzemelerin tespit edilmesi	Genel Kat yöneticisi yardımcısı	—	—	2
5	Malzeme istek formunun doldurulması	Genel Kat yöneticisi	Malzeme istek formu	—	1
6	Formun depo şefine gönderilmesi	Taşıyıcı	Malzeme istek formu	10	1,5
7	Formun depoda dosyalanması	Depo şefi	—	—	1
	Toplam			154	22,5

Açıklamalar :

- İhtiyaçların belirlenmesi faaliyetl
- Standart miktarlar düşük sezon ve yüksek sezon için ayrı ayrı belirlenmiştir.
- Bu aşamada 1 işlem, 2 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama ve 2 raporlama olmak üzere toplam 7 faaliyet gerçekleştirilecektir.



```

graph TD
    1[1] --> 2{2}
    2 --> 3{3}
    3 --> 4((4))
    4 --> 5[5]
    5 --> 6[6]
    6 --> 7[7]
    7 --> DMÇ([DMÇ sürecine geçiş])
  
```

5.4.2. Satın Alma

Satın alma departmanında faaliyetler depo şefi tarafından gönderilen ve ihtiyaç duyulan malzemelerin kontrolü ile başlamaktadır. Önerilen sisteme göre her malzeme için alışveriş formu düzenlenecek ve bu alışveriş formlarında; malzemenin cinsi, içeriği, kalitesi, birimi, ödeme şekilleri, ödeme cinsi, tedarikçi işletmenin sahip olduğu kalite belgeleri, tedarikçi işletme ile yapılan anlaşmalar ve bu anlaşmaların şartları gibi gereken tüm bilgiler bulunacaktır. Bu alışveriş formlarının kullanımı sayesinde, hem talep edilen malzemenin nereden satın alınacağına saptanmasının, hem de piyasa araştırması için yapılan faaliyetlerin daha kolay olacağı düşünülmektedir. Malzeme temini için anlaşmalı işletme olması durumunda “satın alma formu” doldurularak formun bir nüshası tedarikçi işletmeye bir nüshası ise teslim alma bölümüne gönderilecektir.

Anlaşmalı işletme olmaması durumunda, piyasa araştırması yapılarak tedarikçilerden gelen cevaplar doğrultusunda “karşılaştırmalı alışveriş formu” düzenlenecektir. Bu forma göre en uygun olan ilk üç işletmeden numune istenecek, gelen numuneler ilgili departmanlara gönderilecektir. Departman tarafından numunelerin kontrol edilmesi sonucu satın alma kararı verilecek ve “satın alma formu” hazırlanarak, bir nüshası ilgili tedarikçiye, diğer nüsha ise teslim alma bölümüne gönderilecektir. Bu aşamada yapılan faaliyetlere ilişkin akış şeması Tablo 4.15’de sunulmaktadır.

Tablo 4.15. Satın Alma Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Depo şefi tarafından gönderilen eksik malzeme listesinin incelenmesi	Satın alma memuru	Eksik malzeme listesi	—	2
2	Malzemenin temini için anlaşmalı firma olup olmadığının kontrolü	Satın alma memuru	Alışveriş formları	—	0,5
3	Piyasa araştırması	Satın alma memuru	—	—	1440
4	Tedarikçilere teklif alma raporu gönderilmesi	Satın alma memuru	Teklif raporu	—	60
5	Karşılaştırmalı analiz tablosunun oluşturulması	Satın alma memuru	Karşılaştırmalı analiz raporu	—	3
6	Alternatiflerin değerlendirilerek en uygun üç işletmenin seçilmesi	Satın alma müdürü	Karşılaştırmalı analiz raporu	—	1
7	Seçilen tedarikçilerden numune istenmesi	Satın alma memuru	—	—	2
8	Gelen numunelerin ilgili departmana iletilmesi	Satın alma memuru	—	5	3
9	Numunelerin departman personeli tarafından kontrolü	KH departmanı yöneticileri	—	—	10
10	Satın alma formunun hazırlanması	Satın alma memuru	Satın alma formu	—	1
11	Tedarikçi işletmeye satın alma formunun gönderilmesi	Satın alma memuru	Satın alma formu	—	2
12	Satın alma formunun bir nüshasının teslim alma bölümüne gönderilmesi	Satın alma memuru	Satın alma formu	20	1,5
13	Formun teslim alma bölümünde dosyalanması	Teslim alma memuru	Satın alma formu	—	1
	Toplam			25	1527

Açıklamalar:
1. Bu aşamada 6 işlem, 4 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama ve 1 raporlama olmak üzere toplam 13 faaliyet gerçekleştirilecektir.

```

graph TD
    1{1} --> 2{2}
    2 -- H --> 3((3))
    2 -- E --> 10[10]
    3 --> 4((4))
    4 --> 5((5))
    5 --> 6{6}
    6 --> 7((7))
    7 --> 8[8]
    8 --> 9{9}
    9 --> 10[10]
    10 --> 11((11))
    11 --> 12((12))
    12 --> 13{13}
    13 --> End([TA sürecine geçiş])
  
```

5.4.3. Teslim Alma

Bu aşama tedarikçi işletmelerin malzemeleri otele getirmeleri ile başlayacaktır. Getirilen malzemeler doğrudan taşıma alanına yerleştirilecek, belgelerle ilgili gerekli kontroller yapılacaktır. Belgelerde yanlışlık olması durumunda satın alma departmanına danışılarak, yanlışlık giderilecektir.

Malzemelerin kontrolü için ilgili departmandan uzman kişi çağırılacak ve teslim almaya uygun olmayan malzemeler varsa iade edilecektir.

Teslim alınması uygun olan malzemeler satın alma formu üzerinde işaretlenecek, malzemeler geliş tarihi itibarıyla etiketlenecektir. Teslim alma ile ilgili raporlar hazırlandıktan sonra gerekli kayıtların yapılması için depo şefine verilecektir. Bu aşamada gerçekleşen faaliyetlere ilişkin akış şeması Tablo 4.16'da sunulmaktadır.

Tablo 4.16. Teslim Alma Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Tedarikçi tarafından malzemelerin otele getirilmesi	Tedarikçi işletme yetkilisi	—	—	1
2	Malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi	Taşıyıcı	—	1	13
3	Satıcı işletmeden alınan irsaliyeli fatura ile satın alma formunun karşılaştırılması	Teslim alma memuru	Satın alma formu - irsaliyeli fatura	—	1
4	Satın alma bölümüne danışılması	Teslim alma memuru	—	—	1,5
5	Yanlışlığın düzeltilmesi	Satın alma memuru	—	—	3
6	İlgili departman görevlisinin çağırılması	Genel Kat Y. Yard.	—	15	1
7	Malzemelerin kontrol edilmesi	Teslim alma memuru	—	—	2
8	Teslim alma için uygun olmayan malzemeler ile ilgili rapor tutulması	—	—	—	—
9	Uygun olmayan malzemenin iadesi	—	—	—	—
10	Teslim alınması uygun olan malzemelerin satın alma formu üzerinde işaretlenmesi	—	—	—	—
11	Gelen malzemelerin geliş tarihi itibarıyla etiketlenmesi	—	—	—	—
12	Teslim alma ile ilgili raporların hazırlanması	Teslim alma memuru	İrsaliyeli faturalar, satın alma formları	—	2,5
13	Raporların depo şefine verilmesi	Teslim alma memuru	—	—	0,5
	Toplam			16	25,5

Açıklamalar:
1. Bu aşamada 6 işlem, 3 kontrol, 2 taşıma ve 2 raporlama olmak üzere toplam 13 faaliyet gerçekleştirilecektir.

```

graph TD
    Start([Start]) --> 1[1]
    1 --> 2[2]
    2 --> 3{3}
    3 -- R --> 4((4))
    4 --> 5((5))
    5 --> 6((6))
    3 -- K --> 6
    6 --> 7{7}
    7 -- R --> 8[/8/]
    8 --> 9((9))
    7 -- K --> 10{10}
    10 --> 11((11))
    11 --> 12[/12/]
    12 --> 13((13))
    13 --> End([D. sürecine geçiş])
  
```

5.4.4. Depolama

Depolama faaliyetlerinin önerilen sürece göre işleyebilmesi için işletmede bulunan tüm depoların düzenlenmesi gerekmektedir. Düzenleme faaliyetleri kapsamında tüm depolardaki raflara malzeme tanıtma kartlarının konulmasına karar verilmiştir. Ayrıca, malzemelerin bulunmaları gereken raflar belirlenirken birbiri ile ilgili ve benzer malzemelerin yan yana konulmasına özen gösterilecektir. Bu aşama mevcut sistemde olduğu gibi ana depo ve destek depolarda ayrı olarak ele alınacaktır.

Ana depoda süreç, teslim alınan malzemelerin raflardaki yerlerine yerleştirilmesi ile başlayacaktır. Malzemeler her hafta bir kere olmak üzere miktar açısından kontrol edilerek eksik malzemeler listelenmelidir. Mevcut durumda depo şefi tarafından yapılan bu işlemin yeni süreçte KH departmanı yöneticisi ile birlikte yapılmasına karar verilmiştir.

Yine belirli periyotlarla malzemelerin kalite kontrolleri yapılarak bozulan malzemelerin kayıt altına alınarak imha edilmesi işlemi yapılacaktır. Malzeme talebi gelene kadar işletme ana deposunda stoklanan malzemeler, depodan mal çekme süreci ile birlikte destek depolara taşınacaktır. Bu sürece ilişkin akış şeması Tablo 4.17’de sunulmaktadır.

Tablo 4.17. Depolama Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Ana Depo)

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Teslim alınan malzemelerin ana depoya götürülmesi	Taşıyıcı	—	45.5	2
2	Malzemelerin önceden belirlenmiş olan raflara yerleştirilmesi	Taşıyıcı	—	—	14413
3	Depoya konulan malzemelerin kayıtlarının yapılması	Depo şefi	—	—	5
4	Malzemelerin kontrol edilmesi	Depo şefi	—	—	10
5	Eksik olan malzemelerin tespit edilmesi ¹	Depo şefi ve Genel kat yöneticisi	Depo kayıtları	—	15
6	Talep edilen malzemelerin ve miktarlarının satın almaya bildirilmesi	Depo şefi	Malzeme eksikleri listesi	8	2
7	Bozulan malzemelerin kayıt altına alınması	Depo şefi	—	—	—
8	Bozulan malzemelerin imha edilmesi	Depo şefi	—	—	—
9	Depo şartlarının kontrolü ve deponun temizliği	Depo şefi - taşıyıcı	—	—	6
	Toplam			53,5	14453

Açıklamalar:

1. Bu faaliyet haftada bir gün yapılmaktadır.

2. Bu aşamada 3 işlem, 2 kontrol, 1 taşıma, 1 depolama, 2 veri girişi olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilecektir.

Malzemeler KH genel deposunda daha önce yapılan düzenlemelere uygun olarak raflara yerleştirilecektir ve depoya konulan malzemeler departman kayıtlarına işlenecektir. İş yoğunluğunun düşük olduğu gün ve saatlerden biri tercih edilerek bu saat maidlere duyurulacak ve her hafta aynı gün ve saatte maidler haftalık malzeme ihtiyaçlarını depodan şef kontrolünde alacaklardır. Alınan malzemeler şefler tarafından formlara kaydedildikten sonra taşıma araçlarına yerleştirilerek kat ofislerine taşınacaktır.

Daha önceden yapılan düzenlemeler doğrultusunda raflara yerleştirilen malzemeler üretim (sunum) aşamasında kullanılana kadar burada depolanacaktır. Bu aşama için getirilen öneriler doğrultusunda oluşturulan yeni akış şeması Tablo 4.18'de sunulmaktadır.

Tablo 4.18. Depolama Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Destek Depolar)

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)	
1	Taşıma aracına konulan malzemelerin KH genel deposuna taşınması	Taşıyıcı (KH)	—	191,5	2	1
2	Malzemelerin raflara yerleştirilmesi	Taşıyıcı (KH)	—	—	12294	2
3	Malzemelerin departman kayıtlarına girilmesi	Ass. HK	Malzeme listesi	—	6	3
4	Maidlerin belirlenmiş gün ve saatte KH genel deposuna gelmeleri	Maid	Haftalık sayım listesi	—	—	4
5	Eksik olan malzemelerin alınması	Maid	—	—	15	5
6	Alınan malzemelerin formlara kaydedilmesi	Kat şefi	Haftalık sayım listesi	—	2	6
7	Malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi	Maid	—	—	1,5	7
8	Malzemelerin kat ofislerine götürülmesi	Maid	—	60	4	8
9	Malzemelerin kat ofislerinde raflara yerleştirilmesi	Maid	—	—	10008	9
	Toplam			251,5	22332,5	
<p>Açıklamalar:</p> <p>1. Bu faaliyet haftada bir gün yapılacaktır.</p> <p>2. Bu aşamada 2 işlem, 3 taşıma, 2 depolama, 1 veri girişi ve 1 raporlama olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilecektir.</p>						<pre> graph TD 1[1] --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> U([Ü sürecine geçiş]) </pre>

5.4.5. Depodan Mal Çekme

Bu aşamada yürütülen faaliyetler ve faaliyetlerin gerçekleşme sıralamaları mevcut durumdaki ile aynıdır. Ancak mevcut durumda formda belirtilen malzemelerin departman görevlisine verilmesi işlemi uzun sürmektedir. Yeni sürece göre depolama aşamasında gereken düzenlemeler yapılmış olacağından bu faaliyet için harcanan sürenin de kısılacağı öngörülmektedir.

Ayrıca, malzemelerin ilgili departman görevlisine verilmesi işlemi depo şefi tarafından yürütülecektir. Bu nedenle raporların onaylaması işlemi, malzemelerin verildiği anda yapılacaktır. Bu aşamada yer alan faaliyetlere ilişkin akış şeması Tablo 4.19'da sunulmaktadır.

Tablo 4.19. Depodan Mal Çekme Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Deponun görevli tarafından açılması	Depo şefi	—	—	0,6
2	KH departmanından gelen malzeme istek formunun kontrol edilmesi	Depo şefi	Malzeme istek formu	—	1
3	Formda belirtilen miktarda malzemenin görevliye verilmesi	Taşıyıcı	—	—	11
4	Depoda bulunmayan malzemelerin form üzerine kaydedilmesi ¹	Depo şefi	Malzeme istek formu	—	—
5	Fazla veya eksik verilen malzemelerin miktarlarının rapor üzerine işlenmesi ¹	Depo şefi	Malzeme istek formu	—	—
6	Raporun görevliler tarafından onayı ve kontrolü	Depo şefi - taşıyıcı (KH)	Malzeme istek formu	—	0,5
7	Departman personeline verilen malzemelerin depo kayıtlarından düşülmesi	Depo şefi	—	—	9
8	Malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi*	Taşıyıcı (KH)	—	2	—
	Toplam			2	22,1

Açıklamalar: 1. Faaliyetler eşzamanlı olarak yürütülmektedir.
2. Bu aşamada 2 işlem, 2 kontrol, 1 taşıma, 2 raporlama ve 1 veri girişi olmak üzere toplam 8 faaliyet gerçekleştirilmektedir.

```

graph TD
    1((1)) --> 2{2}
    2 --> 3((3))
    3 --> 4[/4/]
    4 --> 5[/5/]
    5 --> 6{6}
    6 -- H --> 3
    6 -- E --> 7((7))
    7 --> 8[/8/]
    8 --> D([D sürecine geçiş])
  
```

5.4.6. Üretim (sunum)

Bu aşama mevcut sistemde olduğu gibi müşteri odaları, genel alanlar ve çamaşırhane bölümünde olmak üzere üç farkı mekanda ayrı olarak ele alınacaktır.

Müşteri odalarının temizlenmesi süreci maidlerin kat ofisinden malzemelerini alarak kat arabalarına yerleştirmeleri ile başlayacaktır. Kat arabasında bulunan malzemelerin tam olup olmadığının kontrolünden sonra kat arabası temizliği yapılacak odanın önüne getirilecektir.

Banyoda bulunan kirli malzemeler kat arabasına taşınarak temizlik kutusu banyoya getirilecektir. Kimyasalların yüzeye dökülmesinden sonra odada bulunan kirli malzemeler kat arabasına taşınacak ve temiz malzemeler odaya getirilerek yatak yapılacaktır.

Daha sonra oda banyosuna geçilerek malzemeler yüzeye uygulanacak ve yüzey üzerindeki etkileri kontrol edilecektir. Temiz havlular ve buklet malzemeleri yerlerine yerleştirildikten sonra banyo zemini temizlenecek ve son kez kontrol edilecektir.

Banyo temizliğinin yapılmasından sonra odadaki donanım malzemelerinin tozu alınacak ve buklet ve KİT malzemeleri yerlerine yerleştirilecektir. Minibar bardaklarının yerine konulmasından sonra malzemelerin tam olup olmadığının kontrolü yapılacaktır. Odada kullanılan malzemeler kat arabasına götürüldükten sonra oda zemininin temizliği yapılacak ve son olarak genel kontrol yapılarak faaliyetlere son verilecektir. Bu aşamada yapılan faaliyetlerin şematik olarak gösterimine Tablo 4.20'de yer verilmiştir.

Tablo 4.20. Üretim (Sunum) Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Odalar)

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Maidlerin kat ofisinden eksik malzemelerini alması	Tüm faaliyetler maid tarafından gerçekleştirilmektedir.	Bu aşamada rapor kullanılmamaktadır.	—	5
2	Malzemelerin kat arabasına yerleştirilmesi			—	3610
3	Kat arabasında bulunan malzemelerin tam olup olmadığını kontrolü			—	0,25
4	Kat arabasının temizlenecek oda önüne getirilmesi			16	1
5	Banyoda bulunan kirli malzemelerin kat arabasına taşınması			3	0,05
6	Temizlik kutusunun banyoya getirilmesi			3	0,05
7	Kimyasalların yüzeye dökülmesi			—	0,3
8	Odada bulunan kirli çamaşırların kat arabasına taşınması			5,5	0,6
9	Yatak yapımı için gereken temiz malzemelerin odaya getirilmesi			5,5	1
10	Temiz malzemelerin yatak yapımında kullanımı			—	4,8
11	Küvette kullanılan malzemenin yüzeye uygulanması			—	1,2
12	Lavaboda kullanılan malzemenin yüzeye uygulanması			—	0,1
13	Klozette kullanılan malzemenin yüzeye uygulanması			—	0,15
14	Temizlik malzemelerinin yüzey üzerindeki etkilerinin kontrol edilmesi			—	0,1
15	Temiz havluların ve buklet malzemelerinin yerlerine yerleştirilmesi			3	0,25
16	Malzemenin banyo zeminine uygulanması			—	0,4
17	Banyo malzemelerinin eksiksiz olup olmadığını kontrol edilmesi			—	0,1
18	Toz alımının yapılması ve buklet ve KIT malzemelerinin yerleştirilmesi			26	3
19	Minibar bardaklarının yerine konması			6	1
20	Malzemelerin eksiksiz olup olmadığını kontrol edilmesi			—	0,6
21	Odada kullanılan malzemelerin kat arabasına götürülmesi			2	0,1
22	Elektrik süpürgesi ve ıslak mop ile oda zemin temizliği yapılması			14	2,6
23	Odanın son kez kontrol edilmesi			—	0,1
Toplam				84	3632.75

Açıklamalar:

1. Bu aşamada 9 işlem, 5 kontrol, 8 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 23 faaliyet gerçekleştirilecektir.

Genel alanlarda önerilen sürece göre faaliyetler haftanın iş yoğunluğu durumuna göre belirlenmiş olan gün ve saatinde deponun genel alan şefi tarafından açılması ile başlayacaktır. Genel alan temizlik görevlileri tarafından alınan malzemeler, şef tarafından malzeme listesine kaydedilecektir.

Malzemeler taşınarak sorumlu bulunulan bölgedeki dolaplara yerleştirilecektir. Malzemelerin depolandığı bu dolaplar belirli aralıklarla kontrol edilecektir. Temizlik ihtiyacı ortaya çıktığında malzemeler dolaplardan alınarak temizlik yapılacak alana götürülecek ve yüzeyde kullanılacaktır. Malzemelerin etkilerinin kontrol edilmesinden sonra, gerekli ihtiyaç malzemeleri tamamlanacak ve son kontroller yapılacaktır.

Temizlik işlemi tamamlandıktan sonra kullanılan malzemeler tekrar yerlerine kaldırılacaktır. Bu aşama için getirilen öneriler doğrultusunda hazırlanan akış şemasına Tablo 4.21’de yer verilmektedir.

Tablo 4.21. Üretim (Sunum) Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Genel Alan)

Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Deponun şef kontrolünde açılması ¹	Gen. Al. Şefi	—	325	2,5
2	Genel alan deposundan malzemelerin alınması ve kaydedilmesi ¹	Gen Al. Şefi - Houseman	Malzeme listesi	112.5	3
3	Malzemelerin taşınması ¹	Houseman	—	275	6
4	Malzemelerin dolaplara yerleştirilmesi ¹	Houseman	—	—	2401
5	Malzemelerin temizlik yapılacak alana getirilmesi	Houseman	—	18,5	2
6	Malzemelerin kullanılması	Houseman	—	—	215
7	Malzemelerin etkilerinin kontrol edilmesi	Houseman	—	—	1
8	Malzemelerin eksiksiz olup olmadığının kontrol edilmesi	Houseman	—	—	0,5
9	Kullanılan malzemelerin belirlenmiş yerlerine	Houseman	—	18	2
	Toplam			749	2633

Açıklamalar:

- Bu faaliyetler haftada bir gün yapılacaktır.
- Bu aşamada 3 işlem, 3 taşıma, 2 kontrol ve 1 depolama olmak üzere toplam 9 faaliyet gerçekleştirilecektir.

```

graph TD
    1((1)) --> 2((2))
    2 --> 3[/3/]
    3 --> 4(\4)
    4 --> 5[/5/]
    5 --> 6((6))
    6 --> 7{7}
    7 -- H --> 6
    7 -- E --> 8{8}
    8 --> 9[/9/]
  
```

Çamaşırhanede malzemelerin akış süreci taşıyıcı tarafından getirilmiş olan kirli malzemelerin türlerine göre ayrılması ile başlayacaktır. Malzemeler ayrıldıktan sonra tartılarak çamaşır makinelerinin kapasitelerine göre yıkama makinelerine konulacaktır. Çamaşırın tartılması işlemini otomatik olarak yapan yıkama makinelerinin tercih edilmesi durumunda bu adım süreçten çıkarılabilecektir. Ancak, işletmede mevcut yıkama makineleri bu özelliğe sahip değildir ve yıkama makinelerinin değiştirilmesi büyük maliyet gerektireceğinden, çamaşırın tartı aracı yoluyla tartılarak makinelere yerleştirilmesi gerekmektedir.

Malzemenin türlerine göre gerekli kimyasallar makinenin ilgili bölümüne konulacaktır. Makineler çalıştırdıktan sonra malzemeler yıkama ve sıkma işlemlerine tabi tutulacaktır. Sıkma işleminden sonra kolay ütülenmesi amacıyla yatak takımları için thumb (açma) işlemi yapılacaktır.

Bu işlemden sonra yatak takımları ütü yapılacak alana götürülecek, ütüleme işleminden sonra katlanmış şekilde makineden çıkan malzemeler taşıma aracına yerleştirilecektir. Ütüleme işleminin istenen kalitede olması için tek silindirli yerine çift silindirli ütü kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Banyo takımları ise sıkma işleminden sonra kurutma makinesine konulacak, kurutma işleminden sonra katlanacaklardır. Katlama işlemi esnasında havlular el havlusu, banyo havlusu ve ayak havlusu şeklinde sınıflandırılarak taşıma aracına yerleştirilecektir.

Taşıma aracına yerleştirilen temiz malzemeler çamaşır odasına götürülerek kapıya yakın olacak şekilde daha önceden düzenlenmiş olan raflara yerleştirilecektir. Malzemeler taşıyıcı tarafından tekrar alınana kadar burada depolanacaktır. Bu aşama için önerilen yeni sürece ait akış şeması Tablo 4.22'de sunulmaktadır.

Tablo 4.22. Üretim (Sunum) Aşaması İçin Önerilen Akış Süreci (Çamaşırhane)

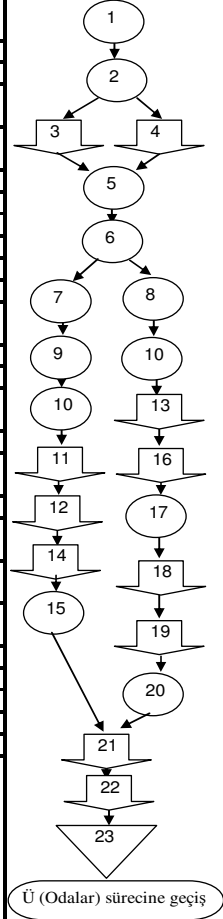
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (Metre)	Zaman (Dakika)
1	Malzemelerin türlerine göre ayrılması	Tüm çam. personeli	Bu süreçte herhangi bir rapor kullanılmamaktadır.	—	10
2	Malzemelerin tartılması	Yıkamacılar		—	2
3	Yatak takımlarının A yıkama makinesine konulması	Yıkamacılar		7	1,5
4	Banyo takımlarının B yıkama makinesine konulması	Yıkamacılar		6	1
5	Kimyasalların konulması	Yıkamacılar		—	1
6	Makinelerin çalıştırılması	Yıkamacılar		—	0,5
7	Yatak takımlarının A makinesinde yıkanması	—		—	50
8	Banyo takımlarının B makinesinde yıkanması	—		—	50
9	Yatak takımlarının A makinesinde sıkılması	—		—	10
10	Banyo takımlarının B makinesinde sıkılması	—		—	10
11	Yatak takımları için Thumb (açma) işlemi yapılması	—		—	3
12	Yatak takımlarının makineden çıkarılması	Yıkamacılar		—	1
13	Banyo takımlarının makineden çıkarılması	Yıkamacılar		—	1
14	Yatak takımlarının ütü yapılacak alana götürülmesi	Ç. elemanı		3	2
15	Yatak takımlarının ütülenmesi ¹	Ütüçüler		—	14,5
16	Banyo takımlarının kurutma makinesine konulması	Yıkamacılar		4	2
17	Banyo takımlarının kurutulması	—		—	45
18	Kurutulmuş banyo takımlarının makineden çıkarılması	Ç. elemanı		—	1
19	Banyo takımlarının katlama bölümüne götürülmesi	Ç. elemanı		5	4
20	Banyo takımlarının katlanması ve sınıflandırılması	Ç. elemanı		—	20
21	Malzemelerin taşıma aracına yerleştirilmesi ²	Ç. elemanı		—	—
22	Malzemelerin çamaşır odasına götürülmesi	Ç. elemanı		9	1
23	Malzemelerin raflara yerleştirilmesi	Ç. elemanı		—	28804
Toplam (yatak takımları için)				19	28905,5
Toplam (banyo takımları için)				24	28952,5

Açıklamalar: 1. Ütüleme işlemi çift silindirli ütü ile yapılacaktır.

2. Katlama işlemi ile eşzamanlı yürütülecektir.

3. Bu aşamada yatak takımları için; 8 işlem, 6 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 15 faaliyet gerçekleştirilecektir.

Banyo takımları için ise 8 işlem, 7 taşıma ve 1 depolama olmak üzere toplam 16 faaliyet gerçekleştirilecektir.



Ü (Odalar) sürecine geçiş

5.5. Yeni Akış Sürecinin Uygulanması

Tüm aşamalarda olduğu gibi, sürecin bu adımında da üst yönetimin desteğinin alınması ilk şarttır. Tüm iyileştirme çalışmaları üst kademe yöneticiler tarafından kararlı bir şekilde desteklendiğinde daha başarılı olur. Aynı zamanda, işletmenin sadece belirli bölümlerinde değil, tüm bölümlerinde süreç iyileştirme çalışmaları yapılması toplam iyileştirme açısından son derece önemlidir. Çünkü, işletme faaliyetlerinin büyük bir kısmı birden fazla departmanın birlikte çalışmasını gerektirmekte ve süreçler birbirini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Getirilen yeniliklerin başarıyla uygulanabilmesi için, departmanlararası ve departman içi etkileşimin öneminin bu aşamada göz ardı edilmemesi gerekir.

Yeni akış sürecinin uygulanması aşamasında ekip çalışmasının rolü oldukça büyüktür. Daha önce yapılan süreç iyileştirme çalışmaları yeni sürecin uygulanmasında sorunlar ortaya çıkabileceğini ve çalışanların değişimi kabullenmesinin kolay olmayacağını göstermektedir. Bu aşamada çalışanların yeni sürece karşı göstereceği direnç olağan kabul edilmeli ve bu olumsuzluğu giderecek çeşitli önlemler alınmalıdır. Direnci kırmanın en etkili yollarından birisi yeni sürecin amaçlarının, adımlarının ve sağlayacağı faydaların çalışanlara açık ve net bir şekilde açıklanmasıdır. Hatta, eğitim programları ve kılavuz şeklinde düzenlenmiş kitapçıklar ile bu kabul süreci daha hızlı ve yumuşak gerçekleştirilebilir. Aksi takdirde, ortaya çıkan belirsizlik ortamı hem çalışanların strese girmesine neden olacak, hem de yeni sürecin başarıya ulaşmasının önünde engel oluşturacaktır.

İyileştirilmiş yeni akış sürecinin uygulanması süreklilik gösteren bir yapıda olmalıdır. Bu nedenle, yeni akış süreci sürekli analiz edilerek en iyinin bulunması yönünde çalışmalar devam ettirilmelidir. Bunun için de, yeni akış sürecinin uygulamasının başlatılmasından sonra uygun bir veri toplama planı hazırlanmalı ve veriler toplanarak sonuçlar sürekli takip edilmelidir.

6. BULGULARIN TARTIŞILMASI

Bu çalışmada bir otel işletmesinde uygulanan mevcut malzeme yönetim süreci kapsamında yürütülen faaliyetler tespit edilmiş ve akış şemaları çizilmiştir. Bu akış şemalarının eleştirilerek incelenmesi yoluyla, süreçte aksayan yönler tespit edilmiş, bunların giderilmesi sonucu oluşturulan yeni sürecin tanımlaması yapılmıştır. Yapılan görüşme ve gözlemler ile ilgili bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

- Otel işletmesinde malzeme yönetim süreci kapsamında yürütülen faaliyetler ile ilgili belirlenmiş standart ilke ve politikalar bulunmamaktadır.
- Dışarıdan bir işletme tarafından yürütülen herhangi bir faaliyet olmadığından malzeme yönetim süreci ile ilgili tüm faaliyetler otel çalışanları tarafından yürütülmektedir.
- Malzeme yönetim süreci kapsamında yürütülen faaliyetleri gerçekleştiren kişilerin görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmemiştir.
- Çalışanlara malzeme yönetim süreci ile ilgili eğitim programları uygulanmamaktadır.
- Malzeme yönetimi süreci ile ilgili faaliyetlerde departmanlararası iletişim bilgisayarlı sistem aracılığı ile sağlanmaktadır. Bununla birlikte çeşitli belge ve formlar da kullanılmaktadır.
- İşletmede kullanılan malzemelere kod verilmemiştir. Sadece muhasebe işlemleri için muhasebe kodları kullanılmaktadır.
- İhtiyaçların belirlenebilmesi için yapılan mevcut malzeme miktarını belirleme faaliyetinin her hafta yapılan fiziki malzeme sayımı ile gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir.
- Malzemelerin satın alınmasında genel olarak belirli dönemler itibariyle yapılan sözleşmelere göre satın alımlar yapılmakta, çok sık tedarikçi değiştirme politikası izlenmemektedir.
- İşletmede satın alma kararı satın alma müdürü ve ilgili departman yöneticisi tarafından alınmakta, son olarak üst yönetimin onayı da alınmaktadır.
- Ürünler satın alınmadan önce tedarikçi işletmeden numune istenerek denenmektedir.

- Satın alma müdürü tarafından tedarikçi işletmeler sıkça ziyaret edilmekte ve kontroller yapılmaktadır.
- Satın alma kararı verilirken satıcıların değerlendirilmesinde sadece fiyat faktörünün üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. En az fiyat konusu kadar önemli olan kalite, satış sonrası servis, teslim zamanı, ödeme şekli gibi kriterler de dikkatle incelenmelidir.
- Satın alma kararında KH departmanı yöneticilerinin görüşlerine önem verilmektedir.
- KH departmanı yönetici kadrosunda çalışanların büyük çoğunluğu üniversite mezunu ve turizm eğitimi almış kişilerdir. Alt kadro çalışanları ise ilk ve orta düzeyde eğitim seviyesine sahiptir.
- KH departmanında yönetici konumunda bulunan tüm çalışanların malzemelerin özellikleri konusunda geniş bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir.
- KH departmanı çalışanlarına oryantasyon eğitimlerinde ve her sabah yapılan toplantılarda malzemeler ile ilgili bilgiler verilmekte ve çeşitli hatırlatmalar yapılmaktadır. Kullanılan malzemenin değiştirilmesi durumunda tedarikçi işletme yetkilisi tarafından yeni malzeme ile ilgili eğitim verilmektedir. Bunlara karşın planlanmış, süreklilik gösteren bir eğitim programı bulunmamaktadır ve çalışanların malzemeler ile ilgili bilgilerinin yetersiz olduğu gözlemlenmiştir.
- Malzemelerin teslim alınması işleminin sadece teslim alma memuru tarafından gerçekleştirildiği, bu aşamada KH departmanından bir yetkilinin uzmanlığından yararlanılmadığı ve bu nedenle bazen yanlış malzemelerin teslim alınabildiği gözlemlenmiştir.
- Yapılan gözlemler sonucu işletmenin hiçbir deposunda malzemelerin yerleştirilme işleminin doğru yapılmadığı gözlemlenmiştir.
- Gün içinde yürütülen operasyonda kullanılan malzemelerin güvenli bir şekilde saklanması ve ihtiyaç duyulduğu anda temin edilebilmesi için önemli bir yere sahip olan kat ofislerinin etkili bir şekilde kullanılmadığı gözlemlenmiştir.
- Ana depodan malzeme çekim günlerinde alınan sıvı sabun, şampuan ve tuvalet kağıdı gibi malzemelerin departman deposuna konmadan doğrudan kat ofislerine götürüldüğü gözlemlenmiştir. Miktar olarak fazla tüketilen bu malzemelerin

doğrudan kat ofislerine konulması çalışanlara zaman kazandırmakta ve gereksiz iş yükünü ortadan kaldırmaktadır.

- Müşteri odalarında bulunan donanım malzemelerinin genel olarak sade ve kolay temizlenebilir olduğu tespit edilmiştir.
- İşletmede fiziki şartlar incelendiğinde servis asansörünün bulunmaması, çamaşırhane tasarımının yanlış yapılması ve çöp odasının malzeme depolarının çok yakınında bulunması gibi birçok eksikliğin bulunduğu görülmektedir.

Uygulamadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde otel işletmesi KH departmanında malzeme yönetim süreci ile ilgili olumsuzluklar yaşandığı açıkça görülmektedir. Bu olumsuzlukların en aza indirilebilmesi için yeni bir malzeme yönetim süreci önerilmektedir. Yukarıda aşamalar halinde işlenen yeni sürecin işletmeye katkılarının tespiti için Tablo 4.21, Tablo 4.22 ve Tablo 4.23 düzenlenmiştir. Bu tablolar incelendiğinde mevcut süreç ve iyileştirilmiş süreç arasındaki farklar açıkça görülecektir. İyileştirilmiş sürece göre, hem faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için harcanan süre ve mesafelerde azalmalar olmakta, hem de her bir aşamadaki işlem sayısında azalmalar olmaktadır. Bu azalmaların, işletmenin her türlü maliyet kaleminin azalmasını, personelden tasarruf edilmesini, enerji ve zaman kaybının önlenmesini sağlayacağı öngörülmektedir.

Tablo 4.21. Mevcut Süreç ve Yeni Akış Sürecinin Faaliyetlerinin Karşılaştırılması

Malzeme Yönetimi Aşamaları	Mevcut süreç faaliyet sayısı	Yeni süreç faaliyet sayısı	Fark
İhtiyaçların belirlenmesi	14	7	- 7
Satın alma	13	13	0
Teslim alma	15	13	- 2
Depolama			
Depolama (ana depo)	11	9	- 2
Depolama (destek depo)	9	9	0
Depodan mal çekme	9	8	- 1
Üretim (sunum)			
Üretim (odalar)	33	23	- 10
Üretim (genel alan)	13	9	- 4
Üretim Çamaşırhane (yatak takımları)	18	15	- 3
Üretim Çamaşırhane (banyo takımları)	15	16	+ 1
Toplam	150	122	- 28

Tablo 4.21’de ifade edilen faaliyet sayıları o sürece ait işlem, kontrol, taşıma, depolama, veri girişi ve raporlama faaliyetlerinin toplamıdır. Yeni sürecin uygulanması

durumunda; ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında 7, teslim alma aşamasında 2, ana depoda yürütülen faaliyetlerde 2, depodan mal çekme aşamasında 1, odalarda yürütülen üretim (sunum) faaliyetlerinde 10, genel alanlarda yürütülen üretim (sunum) faaliyetlerinde 4 ve çamaşırhanede yatak takımları için yürütülen üretim faaliyetlerinde 3 işlem azalma görülmektedir. Satın alma aşamasında ve destek depolarda yürütülen faaliyetlerde işlem sayılarında bir değişiklik görülmezken, çamaşırhanede banyo takımları için yürütülen üretim faaliyetlerinde 1 işlem artış görülmektedir. Sonuç olarak toplamda mevcut sürece kıyasla 28 işlem azaltılmıştır.

Tablo 4.22. Mevcut süreç ve Yeni Akış Sürecine Ait Mesafelerin Karşılaştırılması

Malzeme Yönetimi Aşamaları	Mevcut sürece ait mesafeler (metre)	Yeni sürece ait mesafeler (metre)	Fark (metre)
İhtiyaçların belirlenmesi	1056	154	- 902
Satın alma	25	25	0
Teslim alma	4	16	+ 12
Depolama			
Depolama (ana depo)	53,5	53,5	0
Depolama (destek depolar)	242,5	251,5	+ 9
Depodan mal çekme	2	2	0
Üretim (sunum)			
Üretim (odalar)	146	84	- 62
Üretim (genel alan)	1077	749	- 328
Üretim Çamaşırhane (yatak takımları)	33	19	- 14
Üretim Çamaşırhane (banyo takımları)	34	24	- 10
Toplam	2673	1378	- 1295

Tablo 4.22’de görülebileceği gibi yeni süreç uygulandığı takdirde; ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında 902, odalarda yürütülen üretim (sunum) faaliyetlerinde 62, genel alanlarda yürütülen faaliyetlerde 328, çamaşırhanede yatak takımlarının hazırlanması için yürütülen faaliyetlerde 14 ve banyo takımlarının hazırlanması için yürütülen faaliyetlerde ise 10 metre daha az mesafe katedilecektir. Satın alma, ana depodaki depolama faaliyetlerinde ve depodan mal çekme aşamalarında mevcut süreç ve yeni süreç arasında mesafe açısından bir değişiklik yoktur. Teslim alma aşamasında 12 ve destek depolarda 9 metre mesafe artmaktadır. Sonuç olarak tüm aşamaların toplamında faaliyetlerin yürütülmesi için mevcut sürece göre 1295 metre daha az yol katedilecektir.

Tablo 4.23. Mevcut süreç ve Yeni Akış Sürecine Ait Sürelerin Karşılaştırılması

Malzeme Yönetimi Aşamaları	Mevcut sürece ait süreler (dakika)	Yeni sürece ait süreler (dakika)	Fark (dakika)
İhtiyaçların belirlenmesi	151,5	22,5	- 129
Satın alma	1529	1527	- 2
Teslim alma	36	25,5	- 10,5
Depolama			
Depolama (ana depo)	30297	14453	-15844
Depolama (destek depolar)	22332,5	22332,5	0
Depodan mal çekme	23,1	22,1	- 1
Üretim (sunum)			
Üretim (odalar)	3672,1	3632,5	- 39,6
Üretim (genel alan)	2638,7	2633	- 5,7
Üretim Çamaşırhane (yatak takımları)	28949	28905,5	- 43,5
Üretim Çamaşırhane (banyo takımları)	28962	28952,5	- 9,5
Toplam	118590,9	102506,1	- 16084,8

Tablo 4.23 incelendiğinde mevcut süreçteki tüm aşamalara göre yeni süreç aşamalarının daha az zaman aldığı görülmektedir. Yeni sürecin uygulanması durumunda; ihtiyaçların belirlenmesi aşaması için 129, satın alma aşaması için 2, teslim alma aşaması için 10.5, depolama aşaması için 15844, depodan mal çekme aşaması için 1, odalarda yürütülen üretim (sunum) faaliyetleri için 39.6, genel alanlarda yürütülen üretim (sunum) faaliyetleri için 5.7, çamaşırhanede yatak takımlarının hazırlanması amacıyla yürütülen faaliyetler için 43.5 ve banyo takımlarının hazırlanması amacıyla yürütülen faaliyetler için 9.5 dakika daha az zaman harcanacaktır. Tüm süreçlerin toplamında 16084.8 dakika (11.17 gün) daha az zaman harcanacak ve malzemelerin gereksiz bekleme sürelerinin önüne geçilmiş olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde hizmetlerin üretilebilmesi için gerekli olan kaynaklardan biri de malzemelerdir. Malzemeler temin edilmelerinden, müşteriye sunumlarına kadar olan zaman diliminde birçok faktörün etkisi altında kalmakta ve birçok aşamadan geçmektedirler. Bu aşamalar, birbirini takip eden ve etkileyen niteliktedir. Bu nedenle, malzemelerin yönetim sürecinin bütünleşik bir sistem olarak düşünülmesi ve süreç yaklaşımı ile ele alınması gerekmektedir. Malzeme yönetim sürecinin beklenen başarıya ulaşması, maliyetlerin düşmesi, kalitenin, verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin artması gibi birçok fayda sağlayacaktır.

Bu avantajları sağlayabilmek için otel işletmelerinde malzeme yönetimine gereken önem verilmelidir. Bu konuda ilk yapılması gereken, malzeme yönetim sürecinin amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak ilke ve politikaların belirlenmesidir. Ayrıca, malzeme yönetim süreci kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri yerine getirmekle görevlendirilmiş olan çalışanların yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir. Departmanlararası iletişimin şekli ve kullanılan araçlar önceden belirlenmeli ve malzeme akış sürecini aksatmayacak şekilde bilgi akışı sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan birçok malzemenin sorumluluğu KH departmanına aittir. Müşterilerin en öncelikli beklentisi olan temizlik ve bakım faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan bu departmanın, faaliyetlerini eksiksiz sürdürmesi otel işletmesinin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Otel işletmelerinde malzeme yönetimini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Otelin fiziksel yerleşim düzeni, depoların bulunduğu yerler ve kapasiteleri, malzemelerin taşınma yolları malzeme yönetim süreci üzerinde oldukça etkilidir. Otel işletmeleri henüz kuruluş aşamasında iken bu faktörler düşünülerek, gereken planlamalar yapılmalıdır. Aksi takdirde değiştirilmesi imkânsız olan veya çok fazla maliyet gerektiren durumlarla karşı karşıya kalılabilmektedir.

İç faktörlere kıyasla kontrol edilmesi daha zor, hatta imkânsız olan yasal, ekonomik, politik ve teknolojik değişiklikler yakından takip edilmelidir. Koşullarda herhangi bir değişiklik olması durumunda, malzeme yönetim süreci yeni koşullara göre tekrar ele alınarak, gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

Çalışmanın ilk üç bölümünde elde edilen teorik bilgilere dayanarak, Vera Paradiso Otel’inde bir uygulama çalışması yapılmıştır. Çalışmada oteldeki mevcut duruma ait verilerin toplanması amacıyla, gözlem ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre akış şemaları çizilmiş ve bu şemaların ayrıntılı bir şekilde incelenmesiyle süreçteki olumsuzluklar tespit edilmiştir. Yaşanan olumsuzlukların en aza indirilebilmesi için bu çalışmada alternatif bir süreç önerilmektedir. Yapılan uygulama çalışması ile ilgili genel değerlendirmelere ve önerilere aşağıda yer verilmektedir:

Uygulama çalışmasının yürütüldüğü otelde malzeme yönetim sürecine ilişkin ilke ve politikaların olmaması belirsizlik yaratmakta ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde standartlaşma sağlanamamaktadır. Çalışanların görev ve sorumluluklarının resmi olarak düzenlenmediği, görevlerin alışkanlıklara göre devam ettiği görülmüştür. Başarılı bir malzeme yönetim sürecinden bahsedebilmek için en kısa zamanda, iş tanımları oluşturulmalı, görev ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmeli ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir.

Çalışmanın yürütüldüğü otelde KH departmanı idari kadrosunda üniversite mezunu, turizm eğitimi almış ve malzemeler konusunda bilgili kişiler yer almaktadır. Bu durum birçok maliyet kaybının önüne geçilmesini ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Ancak, yönetici kadrosunda olmayan çalışanların da malzemeler konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. İşletmede malzemeler ile ilgili eğitim programları yetersizdir. Yeni bir malzemenin kullanılmaya başlanması durumunda, tedarikçi işletme yetkilisi tarafından malzemenin kullanımına yönelik eğitim verilmekte, ancak eğitimler devam ettirilmemektedir. Çalışanlara sadece malzemelere yönelik eğitimler verilmesi ve bunun belirli program dâhilinde süreklilik göstermesi, çalışanların konunun önemini kavramasını sağlayacaktır. Bu amaçla eğitim programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

KH departmanı sorumluluğunda bulunan malzemelerin gerek kontrol amaçlı gerekse ihtiyaçların belirlenmesi amaçlı fiziksel sayımları yapılmaktadır. Departman malzemeleri belirli bir yerde toplu halde bulunmadığından, fiziksel sayım son derece zahmetlidir ve çok fazla zaman almaktadır. Bunun yerine kontrollerin formlar ve kayıtlar üzerinden yürütülmesi ve sayımların daha uzun zaman aralıkları ile yapılması gerekmektedir. Bu noktada, kayıtların doğru ve düzgün bir şekilde tutulması konusuna özen gösterilmelidir.

İşletmelerde her türlü faaliyetin aksatılmadan yürütülebilmesi için gerekli olan departmanlararası işbirliği, malzeme yönetim süreci için de önemlidir. Malzeme yönetim sürecinin aşamaları farklı departmanlar tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle departmanlararası iletişim etkili olmalı ve işbirliği artırılmalıdır. İletişimde mümkün olduğunca bilgisayarlı sistemden yararlanılması, gereksiz evrak taşıma, zaman kaybı ve değer yaratmayan bir dizi faaliyetin önüne geçilmesini sağlayabilecektir.

Günümüzde işletmeler bütün çevrelerin önemle üzerinde durduğu sürdürülebilirlik anlayışına uygun ilkeler benimsemek durumundadır. Araştırmanın yürütüldüğü otelde bu anlayışa uygun herhangi bir uygulamanın yapılmadığı gözlemlenmiştir. Atıkların gruplandırılması işleminin sadece çöp odasında yapıldığı görülmüştür. Kullanım alanlarında da plastik, cam ve kâğıt atıklarının ayrı yerlere atılması sağlanmalıdır. Malzemeler seçilirken dönüşümlü maddeden yapılmış ürünler tercih edilmelidir. Ayrıca havluların her gün değiştirilmesi emek, enerji ve maliyet gibi kayıplara neden olurken, çamaşırlar daha kısa sürede yıpranmakta ve çevreye verilen zarar oranı artmaktadır. Bu nedenle, tüketicilere bu konuda gereken açıklama yapılarak ve onayları alınarak havlular belirli periyotlarla değiştirilmelidir.

Otel işletmesinde birçok malzeme gereğinden fazla stoklanırken, bazı malzemeler ihtiyaç duyulduğunda bulunamamaktadır. İhtiyaç duyulan malzeme miktarını satın alma departmanına bildiren depo şefi, sipariş verilecek malzemeler ile ilgili olarak sipariş zamanı, teslim süresi, eldeki mevcut malzeme miktarı, işletmenin doluluk durumu gibi birçok faktörü göz önünde bulundurmamaktadır. Ayrıca, malzemeler konusunda KH departmanı çalışanlarının uzmanlık bilgilerinden yararlanılması gerekmektedir. Aksi

takdirde depoda uzun zaman bekleyen malzemeler maliyet artışlarına, ihtiyaç duyulduğu anda bulunmayan malzemeler ise müşteri memnuniyetsizliğine neden olacaktır.

Malzemelerin nicelik bakımından çok olması ve bazı malzemelerin birbiri ile benzer özellikler göstermesi nedeniyle, birtakım karışıklıklar yaşandığı gözlemlenmiştir. Malzemelerin her birine ayrı bir kod verilmesi ve malzemelerle ilgili tüm işlemlerde bu kodların kullanılması ile gereksiz yere zaman ve emek kaybedilmesinin önüne geçebilecektir.

Satın alma kararının malzemeyi kullanacak olan departman yetkilileri ile koordineli bir şekilde alındığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, otelde kullanılan malzemelerin genel olarak amaçlarına uygun olarak tercih edildikleri söylenebilir. İşletmede malzemelerin satın alma kararı verilmeden önce mutlaka bir deneme yapıldığı gözlemlenmiştir. Satın alma kararının verilmesinde fiyat faktörünün oldukça önemsendiği görülmektedir. Bununla birlikte kalite, ürünün performansı, satış sonrası hizmet gibi diğer faktörlere de gereken önem verilmelidir. Çünkü, fiyatı düşük ve aynı zamanda kalitesi de düşük bir malzemenin tercih edilmesi, ilerleyen dönemlerde daha fazla mali kayıplara, kalitenin düşmesine sebep olabilir ve işletme imajı olumsuz yönde etkilenebilir.

Satın alma departmanının satıcı işletmeler ile iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Satıcı işletmelerden sağlanan bilgilerle arşiv oluşturulmalı ve piyasadaki değişiklikler sürekli takip edilerek, elde edilen bilgiler arşive eklenmelidir. Birçok operasyonel malzeme bir kereye mahsus alınmamakta, otel işletmesinin faaliyetleri devam ettiği sürece malzeme alımları da süreklilik göstermektedir. Malzeme yönetimi kavramının kapsamı eski dönemlere göre oldukça genişlemiş, malzemelerin hammadde halindeki kontrolü bile bu süreç içerisinde alınmıştır. Bu nedenle, satıcı işletmelerin üretim tesisleri belirli aralıklarla ziyaret edilmeli ve gereken kontroller yapılmalıdır.

Depolama faaliyetleri malzeme yönetim süreci açısından büyük önem taşımaktadır. Uygulama çalışmasının yapıldığı otelde KH departmanına ait depoların yerinin işlevsel olduğu, ancak ana depoların çöp odasına yakın olması nedeniyle hijyen durumu

açısından problemler yaşandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, depoların düzenlenmesinde depolama kurallarına uyulmadığı gözlemlenmiştir. Malzemelerin bulunduğu raflara malzeme tanıtım kartlarının konulması, depoya gelen malzemelerin yerleştirilmesi ve malzeme talep eden departmanlara bunların hızlı ve kolayca verilmesini kolaylaştıracaktır.

İşletmede bulunan tüm depolarda birbirleri ile ilgili malzemelerin yan yana konulması gerekmektedir. Ayrıca, sık kullanılan malzemelerin depoların çıkışlarına yakın yerlere yerleştirilmesi ile gereksiz yere harcanan zaman ve emek kaybının önüne geçilebilecektir. Malzemelerin taşınmasında kullanılan taşıma araçları, amacına uygun şekilde tercih edilmelidir. Kirliliği ve temiz malzemelerin aynı taşıma aracında taşınması hijyen açısından son derece sakıncalı bir durumdur. Uygulama çalışmasının yürütüldüğü otelde, birimlerin ve müşteri odalarının dağınık şekilde yerleşmiş olması, taşıma araçlarının önemini artırmaktadır.

Malzemelerin taşınması için takip edilecek yollarının ve taşıma zamanlarının planlanması da büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın yürütüldüğü otelde servis asansörünün bulunmaması, malzemelerin müşteri asansörünün kullanılarak ilgili yerlere taşınmasına neden olmaktadır. Bu durum da müşterilerin asansör önünde uzun zaman bekletilmesine ve estetik açıdan hoş olmayan bir görüntü oluşması sonucu kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, malzeme taşıma faaliyetlerinin mümkün olduğu sürece akşam ve gece vardiyasında yapılmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Her katta bulunan kat ofislerine gereken miktarda malzemenin konulması yoluyla çok sık malzeme taşıma işlemlerinin önüne geçilebilecektir.

KH departmanı için kat ofislerinin önemi büyüktür. Gün içerisinde yürütülen faaliyetler için gereken malzemelerin tümü kat ofislerinde bulunmalıdır. Uygulama çalışmasının yapıldığı işletmede şef ofislerinin bu amaçla kullanıldığı, malzemelerin de daha çok kat şefi kontrolünde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, kat şeflerinin malzemeler ile ilgilenerek bu kadar çok zaman harcaması, kontrol faaliyetlerini aksatabilmektedir. Bunun yerine temizlik görevlileri malzemeler konusunda eğitilmeli ve kat ofislerinin önemi belirtilmelidir.

KH departmanında malzeme yönetim sürecinde aksaklıklar yaşanmaması için fiziki yerleşim planının sürece uygun olması gerekmektedir. Aynı şekilde, donanım malzemeleri süreci aksatmayacak şekilde yerleştirilmeli ve süreci kolaylaştıracak birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Uygulama çalışmasının yürütüldüğü otelde yıkama makinelerinin otomatik tartı özelliğine sahip olması ve çift silindirli ütü kullanılması gereksiz zaman ve enerji kaybını engelleyebilecektir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde; genel olarak süreç içerisinde birçok değer yaratmayan faaliyet gerçekleştirildiği söylenebilir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için daha fazla süre ve mesafe harcanmaktadır. Ayrıca, bazı faaliyetler de yanlış şekilde yürütüldüğünden yine gereksiz zaman, enerji ve emek kaybı olmaktadır. Bazı malzemeler gereğinden fazla süre depolarda bekletilirken, bazı malzemeler ihtiyaç duyulduğu anda bulunamamaktadır. Malzemeler işletme içerisinde gereksiz yere hareket ettirilmektedir. Tüm bunlar işletmenin kaynakları olan personel, zaman, para ve malzeme kayıplarına sebebiyet vererek verimliliği azaltmaktadır.

Malzeme yönetimi otel işletmeleri için son derece önemli bir konudur. Malzeme yönetimi sürecinde yapılan yanlışlar birçok zarara sebebiyet vermektedir. Bu zararların en aza indirilebilmesi için malzeme yönetimi tüm aşamaları ile birlikte bir bütün şeklinde ele alınarak, hatalar en aza indirilmelidir. Gereken durumlarda malzeme yönetimi sürecinde gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için uzman kuruluşlardan ve akademisyenlerden destek alınmalıdır.

Bu çalışma ile otel işletmeciliği literatüründe sıkça ele alınmayan malzeme yönetim süreci konusunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalarda malzeme yönetim sürecinin otelin diğer departmanlarındaki uygulamalarına ve bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılan donanım malzemeleri ile ilgili uygulamalara yönelik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, malzeme yönetimi sürecini etkileyen faktörler tek tek inceleme konusu haline getirilebilir. Bu konuda yapılan çalışma sayısının artması malzeme yönetim sürecinin öneminin kavranmasını sağlayacaktır ve akademik çalışmaların yönlendiriciliğinde otelcilik endüstrisinin gelişimine katkıda bulunacaktır.

EKLER LİSTESİ	<u>Sayfa</u>
EK-1 Görüşme Formu	165
EK-2 Gözlem Formu Örneği	169
EK-3 Vera Paradiso Oteli Organizasyon Şeması	170
EK-4 Vera Paradiso Oteli Kat Hizmetleri Departmanı Organizasyon Şeması...	171

EK - 1
GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Genel müdür ile yapılan görüşmede iletilen sorular:

1. İşletmenin dönemler itibariyle doluluk durumu nedir?
.....
.....
2. Departmanlar arası iletişim hangi yollarla sağlanmaktadır?
.....
.....
.....
3. Otelinizin kalite standartları konusunda almış olduğu belgelendirme var mıdır?
.....
.....
.....
4. Dışarıdan bir işletme tarafından yürütülen herhangi bir faaliyet var mıdır?
.....
.....
.....
5. Malzeme yönetimi aşamalarında yürütülen faaliyetler için belirlenmiş standart işletme prosedürü var mıdır?
.....
.....
.....
6. Çalışanlarınıza malzeme yönetim süreci ile ilgili hizmet-içi eğitim programı uyguluyor musunuz?
.....
.....
.....
7. Malzemeler genel olarak hangi yöntem ile satın alınmaktadır?
.....
.....
.....

Görüşen kişi: Esra Gül

EK - 1
GÖRÜŞME FORMU (Devam)

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Satın alma müdürü ile yapılan görüşmede iletilen sorular:

1. Malzemelerin satın alınmasında uyguladığımız standart bir prosedür var mı?

.....
.....

2. İşletmenizde satın alma kararı kimler tarafından verilmektedir?

.....
.....

3. Satın alma sürecinde ne tür bir yol izliyorsunuz?

.....
.....

4. Malzemeleri satın almadan önce tedarikçi işletmeden numune istiyor musunuz?

.....
.....

5. Tedarikçi işletmelerin ürün sonrası hizmetlerini nasıl buluyorsunuz?

.....
.....
.....

6. Tedarikçi işletmelerin ürünlerini kalite açısından değerlendirirken nelere dikkat ediyorsunuz?

.....
.....
.....

7. Satın alma faaliyetlerinde kullandığımız raporlar nelerdir? Raporların içerikleri nelerdir? Kısaca bahsedebilir misiniz?

.....
.....
.....

Görüşen kişi: Esra Gül

EK - 1
GÖRÜŞME FORMU (Devam)

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Genel kat yöneticisi yardımcısı ile yapılan görüşmede iletilen sorular:

1. KH departmanında kullanılan malzemelerin ihtiyacı ile ilgili kararlar kim tarafından alınmaktadır?

.....
.....

2. İhtiyaçların belirlenmesinde ne tür bir yol izliyorsunuz?

.....
.....
.....

3. Çalışanların eğitim durumu nedir?

.....
.....

4. Çalışanlarınıza malzemelerin özellikleri ve kullanım şekilleri ile ilgili hizmet-içi eğitim programı uyguluyor musunuz?

.....
.....

5. Malzeme ihtiyacı belirlenmesinde esas alınan kriterler nelerdir?

.....
.....
.....

6. Malzeme sayımları (envanter) hangi zaman aralıkları ile yapılmaktadır?

.....
.....

7. KH departmanına ait depolarda bulunması gereken asgari malzeme miktarı belirlenmiş midir?

.....
.....

8. Malzemelerin kullanımı ile ilgili standart bir prosedür bulunmakta mıdır?

.....
.....
.....

EK - 1
GÖRÜŞME FORMU (Devam)

9.Satın alınan ürünleri deneme şansınız oluyor mu?

.....
.....

10. Numuneleri denerken nasıl bir yol izliyorsunuz?

.....
.....

11. Satın alma kararı konusunda etkili olduğunuzu düşünüyor musunuz?

.....
.....

12. Numuneleri denerken kararınızı etkileyen etkenler nelerdir?

.....
.....

13. Satın alma departmanı tarafından gönderilen ürün numunelerini denerken kararınızı etkileyen etkenler nelerdir?

.....
.....
.....

14. Malzeme kullanımını hangi esaslara göre denetliyorsunuz?

.....
.....
.....

15. Verdiğiniz sipariştten farklı bir ürün getirildiğinde ne yapıyorsunuz?

.....
.....
.....

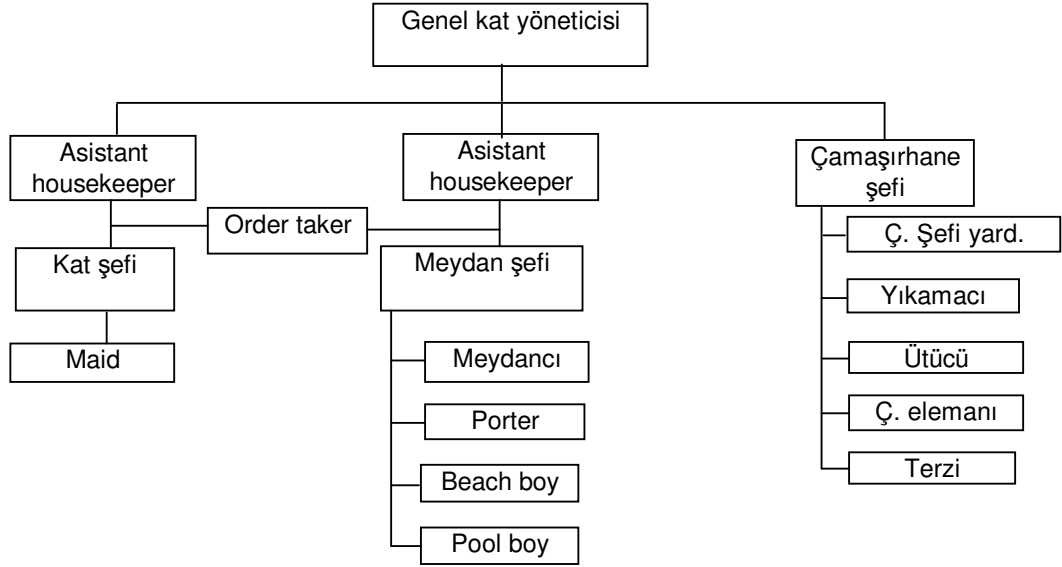
Görüşen kişi: Esra Gül

EK – 2
GÖZLEM FORMU ÖRNEĞİ

TESLİM ALMA MALZEME GÖZLEM FORMU										
Gözlem ile ilgili genel bilgiler										
Gözlem no:					Tarih:					
Gözlemin yapıldığı yer:					Gözlemin başlangıç saati:					
Gözlemi yapan kişi:					Gözlemin bitiş saati:					
					Gözlemin geçtiği toplam süre:					
Faaliyet no	Faaliyet	Faaliyeti gerçekleştiren kişi	Kullanılan rapor	Mesafe (metre)	Zaman (Dakika)	Faaliyet türü				
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Tedarikçi tarafından malzemelerin otele getirilmesi									
2	Malzemelerin teslim alma bölümüne konulması									
3	Fatura ile satın alma formunun karşılaştırılması									
4	Satın alma bölümüne danışılması									
5	Yanlışlığın düzeltilmesi									
6	İlgili departman görevlisinin çağırılması									
7	Malzemelerin kontrol edilmesi									
8	Teslim alma için uygun olmayan malzemeler ile ilgili rapor tutulması									
9	Uygun olmayan malzemenin iadesi									
10	Teslim alınması uygun olan malzemelerin satın alma formu üzerinde işaretlenmesi									
11	Gelen malzemelerin geliş tarihi itibarıyla etiketlenmesi									
12	Satıcı firmadan fatura alınması									
13	Malzemenin taşıma aracına yerleştirilmesi									
14	Teslim alma ile ilgili raporların hazırlanması									
15	Raporların depo şefine verilmesi									
	Toplam									
Notlar:										

EK - 4

VERA PARADİSO OTELİ
KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI ORGANİZASYON ŞEMASI



KAYNAKLAR

Kitaplar

Acar, Nesime. **Malzeme İhtiyaç Planlaması**. Sekizinci Basım. Ankara: MPM Yayınları No: 323, 2003.

Akalın, Sedat. **Tedarik ve Materyal Yönetimi**. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, No:64/22, 1971.

Arnold, Tony J.R., **Introduction to Materials Management**. New Jersey; Prentice-Hall Inc., 1991.

Azaltun, Murat ve Kaya, Ergün. **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu**. Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Ballot, Robert B.. **Materials Management A Result Approach**. 1971.

Barutçugil, İsmet. **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**. Bursa: 1988.

Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1174, 1999.

Bozkurt, Rıdvan. **Süreç İyileştirme**. Ankara: MPM Yayınları No:661, 2005.

Bulduk, Sıdıka. **Gıda ve Personel Hijyeni**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2003.

Casado, Matt A.. **Housekeeping Management**. Newyork: J. Wiley, 2000.

Craig, Stephen R.. **Housekeeping Management In The Hospitality Industry**. National Publisher of the Black Hills, 1989.

Çakıcı, Celil, Kozak, Meryem Akoğlan, Azaltun, Murat, Sökmen, Alptekin ve Sarıışık, Mehmet. **Otel İşletmeciliği**. Ankara; Detay Yayıncılık, 2002.

Çetiner, Ertuğrul. **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**. Üçüncü Baskı. Ankara: Fersa Matbaacılık, 2002.

Demir, Cengiz. **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Emeksiz, Murat ve Yolal, Medet. **Konaklama İşletmelerinde Önbüro**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Esen, H. Öner. **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 256, 1993.

Feinstein, Andrew H. ve Stefanelli, John M.. **Purchasing**. Newyork: John Wiley&Sons, Inc., 2002.

Gökdeniz, Ayhan ve Dinç, Yakup. **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**. Dördüncü Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Gray, William S. ve Liguori, Salvatore. **Hotel and Motel Management and Operations**. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

Güner, Mücella. **Tekstil ve Konfeksiyonda İş Etüdü**. İzmir: E.Ü. Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma-Uygulama Merkezi Yayını, No:11, 2000.

Himmetoğlu, Bülent A., **İş Etüdü ve Metod Geliştirme**. İzmir: Karınca Matbaacılık, 1972.

Hirsch, Julius ve Erel, Muhiddin. **Hijyen Ders Kitabı**. İstanbul: Akgün Yayınevi, 1945.

Jones, Thomas J.A.. **Professional Management of Housekeeping Operations**. Fourth Edition. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Kahraman, Nüzhet ve Türkay, Oğuz. **Turizm ve Çevre**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Kanawaty, George. **İş Etüdü**. Çeviren: Zühal Akal. Ankara: MPM Yayınları No: 29, 2004.

Kappa, Margaret M., Nitschke, Aleta ve Schappert Patrica B.. **Managing Housekeeping Operations**. American Hotel&Motel Association, 1995.

Kartal, Ali. **Konaklama İşletmelerinde Yönetmel Planlama ve Kontrol Sistemleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını No:108, 1996.

Korzay, Meral. **Otel-Motel-Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi**. İzmir: İstiklal Matbaası, 1977.

Kozak, Meryem Akoğlan. **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325, 2001.

_____. **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**. Genişletilmiş Dördüncü Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

_____. **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi.** Genişletilmiş Beşinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Kurtuluş, Kemal. **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:63, 1983.

Martin, Robert J.. **Housekeeping Operations.** Third Edition. Las Vegas: J. Wiley, 1998.

Mears, Peter. **Quality Improvement Tools&techniques.** New york: McGraw Hill, Inc., 1995.

Melan, Eugene H.. **Process Management.** Newyork: 1992.

MPM-REFA. **İş Etüdü ve Yöntem Bilgisi.** Ankara: MPM Yayınları, No: 544, 1985.

Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri.** Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

OTED. **Housekeeping yönetimi.** İstanbul: Ufuk Matbaacılık, 1999.

OTED. **Housekeeping.** İkinci Basım. İstanbul: 2003.

Öz, Cevdet. **Malzeme İdaresi.** İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği Yayınları, 1966.

Özal, Özcan. **İşletmelerde Materyal Hareketlerinin Organizasyonu.** İzmir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1965.

Özkanlı, Özlem ve Öncer, Mustafa. **Ülkemiz İşletmelerinde İş Etüdü Tekniklerinin Uygulanma Düzeyi**. Ankara: MPM Yayınları, No: 576, 1997.

Pamir, Cengiz. **İş Etüdü**. Geliştirilmiş İkinci Baskı. Ankara: SEGEM Yayınları, Yayın No:69, 1984.

Ransley, Josef ve Ingram, Hadyn. **Developing Hospitality Properties and Facilities**. Second Edition. London: Elsevier, 2004.

Rutherford, Deney G.. **Hotel Management and Operations**. Third Edition. John Wiley&Sons Inc., 2002.

Schneider, Madelin ve Tucker, Georgina. **The Professional Housekeeper**. Third Edition. USA: Van Nostrand Reinhold, 1989.

Seymen, Oya Aytemiz ve Gül, Melike Karagöz. **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**. Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Sökmen, Alptekin. **Konaklama ve Yiyecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Geliştirilmiş Üçüncü Baskı. Ankara: 2001.

Tiftik, M. Yalçın ve Erkanlı, Tunç. **İşletmelerde Verimliliği Arttırmak İçin Çalışma Metodunun Geliştirilmesi**. Türk Sevk ve İdare Derneği Yayınları, 1977.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.

Yılmaz, Yaşar. **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek&İçecek Maliyet Kontrolü**. Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Makaleler

Altınalev, Deniz, “Dünyada Tarım Sektörüne Rekabet Avantajı Sağlayan Unsurlar ve Türkiye Karşılaştı”, 2004, <http://www.gidasanayii.com/modules.php?name=News&file=print&sid=2321>, Erişim tarihi: 07.08.2006.

Bakır, Dicle, “Hijyen Yaşamsal Önem Taşıyorsa”, **Gastronomi**, Sayı:28, İstanbul, 1999, s. 98-99.

Barlow, Gerald L., “Just – In – Time: Implementation Within The Hotel Industry – A Case Study”, **International Journal of Production Economics**, Volume:80, 2002, s.155–167

Berker, Akın, “Turistik İşletmelerde Genel Hijyen İçerisinde Çamaşırhanenin Önemi”, **I. Uluslar Arası ve 7. Ulusal Turizm Kongresi**, 29 Kasım-3 Aralık 1996, Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası.

Çakıcı, Celil, “Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler”, **III. Uluslar Arası ve IX Ulusal Turizm Kongreleri**, Kuşadası, 1998.

Çelikten, Mustafa, “Neden İş Analizi Yapmalı?”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E Dergisi**, Sayı:18, 2005.

Deng, Shi-Ming ve Burnett, John, “Water Use in Hotels in Hong Kong”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol:21, 2002, 57-66.

Emeksiz, Murat, “Oteller Profesyonel Temizlik Desteğinden Memnun”,
Housekeeping, Sayı: 43, Kasım 2003.

_____, “Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1-2, Bahar-Güz 2003, 95-109.

Esbenshade, Jill ve diğerleri, “Profits, Pain, And Pillows: Hotels and Housekeepers In San Diego”, **WorkingUSA: The Journal of Labor and Society**, Volume:9, September 2006, s. 265–292

Hınçal, Sema, “Kat Hizmetleri Yönetiminde İş ve Personel Kontrolü”, **Anatolia**, Yıl:7, Sayı:1-2, Mart-Haziran, 1996, s.104-108.

Kapız, Serap Özen, “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”, **İş-Güç Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001, www.isgucdergi.org (Erişim Tarihi: 29.08.2006).

Kılıçoğulları, P. ve Özkan, K., “Bir Petrokimya Tesisinde Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Kullanımı”, **YA/EM’2004, XXIV. Ulusal Kongresi**, 16-18 Haziran, Adana, 2004.

Kozak, Meryem Akoğlan ve Çiçek, Dönüş, “Kat Hizmetlerinde HACCP Uygulaması Üzerine Bir Model Önerisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, Bahar 2005, S.31-45.

Kozak, Meryem Akoğlan ve Gürel, Dilek Acar, “Konaklama İşletmelerinde Çamaşırhane Hizmetlerinin Önemi”, **Housekeeping**, Sayı:28, Nisan, 2005.

Kozak, Meryem Akoğlan ve Kayar, Hale, “Otel İşletmeleri Temizlik Hizmetlerinde Süreç Yaklaşımı: Önerilen Bir Modele Yönelik Yönetici

- Algılamaları”, **Soid Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, 2004, s.30-39.
- Kozak, Meryem Akoğlan, “Kat Hizmetleri Departmanında Hijyenin Önemi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:8, Eylül-Aralık, 1997, 32-37.
- Kirwin, Paul, “A Cost-savin Approach to Housekeeping”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:31, No:3, November, 1990, s.25-27.
- Krause, Niklas, Scherzer, Teresa ve Rugulies, Reiner, “Physical Workload, Work Intensification, and Prevalence of Pain in Low Wage Workers:Results From A Participatory Research Project With Hotel Room Cleaners in Las Vegas”, **American Journal Of Industrial Medicine**, Volume: 48, 2005, s. 326–337.
- Lockyer, Tim, “Hotel Cleanliness – How Do Guest View It? Let Us Get Specific. A New Zealand Study”, **International Journal Of Hospitality Management**, Volume:22, 2003, 297-305.
- Okur, Figen, “Misafir Memnuniyetinin Garantisi: Housekeeperlar”, **Housekeeping**, Sayı: 19, Haziran 2002, s.36-37.
- Özdemir, Ekrem ve Akpınar, Ali Talip, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002 – 2, s. 85 – 105.
- Plemmons, James K. ve Bell, Lansford C., “Measuring Effectiveness of Materials Management Process”, **Journal of Management in Engineering**, Volume:11, Issue:6, 1995, s.26-32.

- Seifert, Ana Maria ve Messing, Karen, “Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners”, **Antipode**, 2006.
- Seyhan, Alpay, “Outsourcing Hizmetlerinde Kalıcılık”, **Hizmet**, Sayı:41, 2003.
- Sezgin, Orhan Mesut, “Konaklama İşletmeleri Kat Hizmetleri Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Arttırılması”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Haftasonu Semineri III**, 13-15 Aralık 1996, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O.
- Sümercan, Aysan, “Kat Hizmetleri”, **Otel Yönetimi Seminerleri – Konuşma Metinleri**, TC Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No:56, Ankara, 1984.
- Tenekeci, Saim, “İdeal Bir Temizlik Şirketi Profili Nasıl Olmalı ve Nasıl Yapılmalı?”, **I. Ulusal Temizlik Zirvesi Faaliyet Raporu**, KT Yayıncılık, 2005.
- Wood, Donald F., Moreo, Patrick J. ve Sammons, Gail, “Hotel Housekeeping Operational Audit: A Questionnaire Approach”, **International Journal Of Hospitality&Tourism Administration**, Vol: 6(3), 2005, 1-10.
- Young, Joyce A. ve Varble, Dale L., “Purchasing’s Performance As Seen By Its Internal Customers: A Study In A Service Organization”, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Summer 1997, s.36-42.
- Yüksel, Sedat, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Algılanması ve Fiziksel Çevre”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Haftasonu Semineri III**, 13-15 Aralık 1996, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm Ve Otel İşletmeciliği Y.O.

Tezler

Acar, Dilek, “Konaklama İşletmelerinin Çamaşırhanelerinde Uygulanan Yıkama Yöntemlerinin Yıkama Kalitesi Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi”, Anadolu Üniversitesi, SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

Akkaya, Gülten, “Otellerde Ev İdaresi Hizmetlerinin Yürütülmesinden Sorumlu Yönetici ve Personelin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Ens., 2002.

Akoğlan, Meryem, “Verimlilik Aracı Olarak Hareket Etüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması (Nevşehir Dedeman Otelinde Bir Uygulama Çalışması)”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1991.

Akyüz, Nuray, “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Bölümünün Yönetimi ve Bir Uygulama”, Balıkesir Ün. SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999.

Ayazlar, Gökhan, Otel İşletmeleri Ön Büro Bölümü Yönetiminde Süreç Yaklaşımının Süreç İyileştirmede Kullanımı Üzerine Bir Uygulama Çalışması, Anadolu Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.

Boylu, Yasin, “Türk Konaklama Sektöründe İşletme Sermayesi unsuru Olarak Stok Yönetimine Optimal Bir Yaklaşım”, Gazi Ün. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.

Can, Musa, “Hastanelerde Malzeme Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği”, Gazi Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.

Cengiz, Ali, “Konaklama İşletmelerinde Otomasyon ve Malzeme Verimliliği”, Dokuz Eylül Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 1993.

Cünedioğlu, Ahmet, “Otel İşletmelerinde Stok Yönetimi”, Gazi Ün. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.

Çekici, Elif M., Talepte Yığılma Olmaksızın Hemen Teslim Durumundaki Envanter Modeli (Bir Hotel İşletmesindeki Uygulaması), Marmara Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 1995.

Dikmen, Nedim, “İktisadi Malzeme Yönetimi ve JIT (Stoksuz Üretim), İst. Ün. SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.

Dizgah, Davud, “Hastanelerde Malzeme Yönetimi ve Denetimi”, İst. Ün. SBE. , Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1997.

Ertem, S. Yeşim, “İstanbul'un Turistik Otellerindeki Tekstil Ürünlerinin Tasarım ve Kullanım Özellikleri Açısından İncelenmesi”, Marmara Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 1995.

Fırtına, A. Efsun, “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Departmanının Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma”, Marmara Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 1997.

Gayretli, Bülent, “Stok Kontrolü Kararlarının Alınmasında Kullanılan Metotlar ve Uygulamalar”, Kocaeli Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

Hılkın, Aslı Seçil, “Lojistik ve Ulaştırma Hizmetlerinde Optimal Stok Planlama Yöntemi”, İstanbul Ün. Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.

- İsfendiyaroğlu, Hülya, “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, Muğla Üniversitesi SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 2001.
- Mutlu, Necla, “Kat Hizmetleri Alanında Gerekli Kritik İşlemlerin Saptanması”, Gazi Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 1997.
- Onay, M. Tulga, “Turizm Hizmet Endüstrisinde Eğitim Fonksiyonu ve Konaklama Sektöründe Kat Hizmetleri Departmanı İçin Bir Modüler Eğitim Modeli Önerisi”, İstanbul Ün. SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992.
- Şahin, Özer, “Konaklama İşletmelerinde Tedarik Yiyecek-İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama”, Muğla Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 2001.
- Saraç, Salih, “Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi”, İstanbul Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1989.
- Şen, Selçuk, “Bilgisayar Destekli Malzeme Yönetimi Sistemi ve Uygulamaları”, Yıldız Teknik Ün. Fen Bilimleri Ens. Yayınlanmamış YL Tezi, 2000.
- Ünal, Ertuğrul, “Otel İşletmelerinde Stok Maliyetleri”, Çanakkale Onsekiz Mart Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 1998.
- Yıldız, Emine, “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Personelinin Hijyen Kurallarına İlişkin Davranışları”, Anadolu Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 2001.

Yılmaz, M. Deniz, “Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Gıda ve Gıda Maddeleri Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler”, Akdeniz Ün. SBE Yayınlanmamış YL Tezi, 2004.

Diğer

Housekeeping, Sayı:21, Nisan 2003.

Housekeeping, Sayı:27, Nisan 2005.

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5399&baslik=degisim_yoneti_minde_5_n_1_k_Analizi (Erişim tarihi: 12.3.2007).

<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/ arac1.htm> (Erişim tarihi: 28.12.2006).

<http://www.mkn.itu.edu.tr/~gerdeme/MAK419/MAK419-2.pdf> (Erişim tarihi: 19.5.2007).

<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi> (Erişim tarihi: 15.02.2007).

<http://www.baskent.edu.tr/~myaman/courses/Algoritma.ppt> (Erişim tarihi: 15.02.2007).

Köksal, Gülser, “Problem Çözme Teknikleri”, **ODTÜ Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları**, Yalova, 2001.

Meslek Standardı Komisyonu,
<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/standart/225.html>, (Erişim tarihi: 16.03.2007).