

## **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Bölümü İle Diğer Bölümler Arasındaki Eşgüdümleme Sorunları: Antalya / Kemer’de Bir Araştırma**

*Coordination Problems Between Housekeeping Department and Other Departments in Hotel Enterprises: A Research in Antalya / Kemer*

Barış ERDEM<sup>1</sup>  
Önder MET<sup>2</sup>  
Uğur SAYLAN<sup>3</sup>

### **ÖZET**

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması, aralarında düzensizlik, çelişki ve çatışmanın bulunmaması gerekir. Eşgüdümleme olarak adlandırılan bu durum, yönetimin verimli ve etkin olmasının ön koşuludur. Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, yerine getirdiği görevler gereği diğer bölümlerle oldukça yakın bir ilişki içindedir. Bu çalışmada, kat hizmetleri bölümü ile diğer bölümler arasındaki eşgüdümleme sorunları irdelenmektedir. Bu bağlamda Antalya / Kemer’de faaliyet gösteren büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, ortalama değerler birbirine yakın olmakla birlikte, kat hizmetleri bölümünün en çok eşgüdümleme sorunu yaşadığı bölümler önbüro ve teknik servis olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan, örnekleme ait bazı demografik değişkenlerle (işletmenin sınıfı, statüsü), yaşanan eşgüdümleme sorunları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Kat Hizmetleri Bölümü, Eşgüdümleme

### **ABSTRACT**

In order to reach organizational goals, all the elements which form the enterprise must function in harmony and there should not be any disorders, contradictions and conflicts amongst them. This case is known as coordination and it is a precondition for management to be efficient and effective. In hotel enterprises, housekeeping department is in a close relationship with other departments due to the tasks it performs. In this study, coordination problems between housekeeping department and other departments are examined. In this context, a survey-based research is conducted on large-scale hotel enterprises operating in Antalya / Kemer. The results of the research indicate that, while the average values are proximate to each other, front office and technical services departments are determined as the departments which have the most intensive coordination problems with housekeeping department. On the other hand, there are significant differences are identified between some demographical variables (category of enterprise, status of enterprise) regarding the sample and coordination problems which are experienced.

**Keywords:** Hotel Enterprises, Housekeeping Department, Coordination

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, [berdem20@yahoo.com](mailto:berdem20@yahoo.com)

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Dumlupınar Üniversitesi Emek Meslek Yüksekokulu

## 1. Giriş

İşletmelerde her bir örgütsel birimin örgütsel amaçlara ulaşmak için nasıl bir işbirliği yapacakları ve aralarında uyumlu davranışı nasıl gerçekleştirecekleri, çözüm bekleyen önemli bir sorundur. Örgüt teorisinde, bu sorunun çözümü için sürdürülen sistemli çabalara “eşgüdümleme” adı verilir (Eren, 2001: 286).

Örgütlerde karşılıklı bağımlı iki veya daha fazla birey, grup veya bölümün ortak bir amaca ulaşabilmesi için mutlaka uyum ve işbirliği içinde hareket etmeleri gerekir (Dessler, 1998: 225). Eşgüdümleme işlevinin etkin bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde, bölümler, yürüttükleri faaliyetler bakımından birbirlerinden haberdardır ve aralarında uyum ve işbirliği söz konusudur. Tersine bir durumda ise, örgütte iletişim kopukluğu, çalışanlar arasında kişisel çıkarların ön plana çıkması ve disiplin bozuklukları gibi sorunlar ortaya çıkar. Bu nedenle, eşgüdümün zayıf olduğu örgütlerde düzensiz bir örgüt yapısı görülür (Tortop vd., 1993: 147). Benzer şekilde Casson (2006'dan aktaran Kınır, 2006: 463), örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleşmesinde, işbirliği içinde hareket etmenin önemine vurgu yapmaktadır. Kınır (2006: 463) ise, örgütlerde eşgüdümleme konusunda en çok karşılaşılan sorunları; iletişim, çıkar çatışmaları, sorumluluktan kaçma, amaç farklılıkları, kişisel ya da bölümler arasında optimal uyumun sağlanamaması ve dış etkenlerden gelen müdahaleler, şeklinde sıralamaktadır.

Eşgüdümleme, tüm örgütler için olduğu gibi, otel işletmeleri için de temel bir yönetim fonksiyonudur. Otel işletmeleri çok çeşitli mal ve hizmet üretirler. Bu durum, otellerde farklı hizmet bölümlerinin bir arada bulunmasını gerektirir (Kozak, 1998: 25). Bu bölümler arasındaki karşılıklı uyum ve işbirliği, işletmenin faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilmesi bakımından son derece önemlidir. Otel işletmelerinde eşgüdümleme fonksiyonunun önemi, basit bir örnekle şu şekilde açıklanabilir:

Bir otel işletmesinde, müşterilerin otele giriş ve çıkış işlemlerini yürüten bölüm önbürodur. Önbüro bölümü oluşturmuş olduğu listeler aracılığı ile çıkış yapacak müşteri odalarına ait bilgileri günlük olarak kat hizmetleri bölümüne gönderir. Kat hizmetleri bölümü, buradaki bilgilere göre, çıkış yapan müşteri odalarının temizlik ve bakım işlerini yürütür ve yeni müşteriler için satışa hazır hale getirilen odaları (ya da bir otelcilik deyimiyse ‘okeylenmiş odaları’) önbüroya bildirir. Bu süreçte önbüro bölümü, aynı zamanda yiyecek-içecek bölümünü de arayarak, odalardaki minibar kontrolünü yapmalarını ister. Burada sözü edilen üç bölüm arasında yaşanabilecek olası bir bilgi eksikliği, otele yeni giriş yapmış olan misafirlerin henüz temizliği tamamlanmamış odalara gönderilmesine neden olabileceği gibi, bazı misafir hesaplarının da (minibar gibi) gözden kaçmasına sebebiyet verebilir. Henüz temizliği tamamlanmamış odaya gönderilen müşterilerin daha ilk günden yaşadıkları bu kötü deneyimin, onların ileriki günlerdeki tatiline olumsuz olarak yansıma ihtimali yüksektir. Müşteri hesaplarındaki kaybın ise, otelin karlılığını olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Verilen bu basit örnekte, otel işletmelerinde bölümler arasındaki sağlıklı bilgi alışverişinin ve karşılıklı uyumun önemini görmek mümkündür.

Bir otel işletmesinde, örgüt yapısını oluşturan bölümler genellikle iki grupta toplanır. Bunlar; ana bölümler ve destekleyici /kurmay bölümlerdir (Batman, 1999: 117). Otel

işletmelerinde ana bölümleri; odalar, yiyecek-içecek ve diğer yardımcı hizmet departmanları (telefon, hediyelik eşya vb.) oluşturur. Bu departmanlar, aynı zamanda otelin kazanç sağlayıcı bölümleri olmalarından dolayı, 'doğrudan gelir getiren departmanlar' ya da 'faaliyet departmanları' olarak da adlandırılır. Destekleyici/kurmay departmanlar (muhasabe, satış-pazarlama, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları gibi) ise, otele doğrudan gelir getirici rol oynamazlar, fakat yürütmüş oldukları faaliyetlerle, gelir getiren bölümlere gerekli desteği sağlarlar. Bu departmanlar aynı zamanda, 'hizmet departmanları' olarak da adlandırılırlar.

Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, odalar bölümünün bir alt kolu olarak faaliyet göstermekte olup; önemli ölçüde fiziksel çaba gerektiren ve birçok farklı türde görevleri üstlenmiş olan bir bölümdür ([http://www.cchos.ca/ashanswers/occug\\_workplace/hotel\\_housekeeping.html](http://www.cchos.ca/ashanswers/occug_workplace/hotel_housekeeping.html)). Bu yönüyle kat hizmetleri bölümü, otellerin en faal bölümlerinden biri olarak kabul edilir (Lattin, 1998: 60). İşletmenin temizliği, bakımı, düzeni ve hatta güvenliğinden (Dufort ve Rivard, 1999: 91) sorumlu olan bu bölümün fonksiyonel alanı, mutfak ve depolar hariç yaklaşık tüm oteli kapsadığından oldukça geniş bir görev alanı bulunmaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün sorumlu olduğu alanlar; müşteri odaları, salonlar ve koridorlar, ortak kullanım alanları, havuzlar, genel alanlar ve restoranlar, personel ofisleri, merdivenler ve asansörler, otel içi mağazalar ve diğer kiraya verilmiş alanlar, sergi ve fuar salonları, oyun ve spor salonlarıdır (Gray ve Liguori, 1994: 138; Kozak vd., 2002: 66). Bu geniş çalışma alanı, kat hizmetleri bölümünün diğer bölümlerle olan ilişki düzeyini ve eşgüdümlü çalışma gereğini artırmaktadır.

Öte yandan, eşgüdümlemeye olan gereksinim, örgütün büyüklüğüne ve karmaşıklık derecesine göre farklılık gösterebilir. Küçük örgütler daha az karmaşık bir yapıya sahip olduklarından, bu örgütlerde eşgüdüm sağlama, büyük örgütlere kıyasla daha kolaydır (Budak ve Budak, 2004: 450). Başka bir ifadeyle, küçük ölçekli otel işletmelerinde, yürütülen işlerin basitliği, çalışan işgören sayısının azlığı ve işyükünün nispeten hafifliği, eşgüdümleme ilgili sorunları alt düzeyde tutarken; büyük ölçekli otel işletmelerinde, görevlerde uzmanlaşmaya gidilmesi, birim sayısı ve çalışanların sayıca fazlalığı, eşgüdümlemeyi önemli bir yönetim işlevi haline getirmektedir (Barutçugil, 1989: 103). Ancak bu durum, küçük örgütlerde eşgüdümleme işlevinin önemsiz olduğu şeklinde algılanmamalıdır. Bu işletmelerde de eşgüdümleme konusunda etkinliğin sağlanabilmesi için, örgüt sahip veya yöneticisinin, yönetim konusundaki yeteneğine ve sistematik hareket etme gücüne ihtiyaç vardır (Budak ve Budak, 2004: 450). Nitekim Daft (2003: 345), eşgüdümlemenin; örgüt yapısının türüne, büyüklüğüne ve faaliyet alanına bakılmaksızın, örgütsel yapı ve işleyişte mutlaka gerekli bir işlev olduğunu öne sürmektedir. Yine de bu araştırmada, kat hizmetleri bölümünün faaliyetleri, diğer bölümlerle olan ilişkileri ve yaşadığı eşgüdümleme sorunları incelenirken, büyük ölçekli otel işletmelerinin deneyimleri esas alınmıştır.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün diğer bölümlerle yaşadığı eşgüdümleme sorunları incelenmektedir. İlgili yazın taramasında, konu ile ilgili özgün makaleye ulaşmakta zorlanılmıştır. Literatürde, konu daha çok ders kitapları kapsamında incelenmiştir. Bu durum, önceki araştırmalardan (özgün makale tarzındaki) elde edilen bulgulara atıf yapmamızı güçleştirmiştir. Bu açıdan, en azından bu

araştırmadan elde edilen bulguların otelcilik yazınına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle eşgüdümleme kavramı ve otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün diğer bölümlerle yaşadığı eşgüdümleme sorunları, kavramsal boyutta ele alınmaktadır. İkinci kısımda ise, büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde uygulanan anket sonuçları tartışılmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Yönetim yazınında eşgüdümlemeye ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tokol (2001: 192) eşgüdümlemeyi; “bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliği sağlanması”, şeklinde tanımlamaktadır. Budak ve Budak’a (2004: 450) göre ise eşgüdümleme; “bir örgütte çalışanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirini izlemesini ve bütünleşmesini sağlayan bir işlev”dir. Eren’e (2001: 286) göre eşgüdümleme, bir örgütü oluşturan bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade etmektedir. Bu kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasında çatışma, anlaşmazlık ve amaç uyumsuzlukları türünden sorunlar azalmakta; işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artmaktadır. Kalite düşük düzeyde ise, örgütlerde uyum sorunları artmakta ve amaçlara ulaşmada büyük zorluklarla karşılaşmaktadır.

Örgütlerde bazı bölümler, diğerlerine kıyasla birbirlerine daha fazla bağımlıdırlar. Bu nedenle, eşgüdüm sağlamanın güçlük derecesi, bölümden bölüme ya da durumdan duruma farklılık gösterebilir (Dessler, 1998: 225). Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün diğer bölümlerle eşgüdümleme ilişkileri bu duruma ideal bir örnek oluşturur. Kat hizmetleri bölümünün sahip olduğu geniş çalışma alanı, otelin diğer departmanlarıyla yoğun bir ilişki içine girmesine neden olur. Bu noktada kat hizmetleri yöneticilerinden beklenen; bölüme ilişkin faaliyetleri örgütsel anlamda ortak bir amaca yönlentmeleri, bu faaliyetlerin diğer bölümlerle olan ilişkilerini açık bir şekilde gösterecek yapıyı kurmaları ve tüm bölüm çalışanlarına, kat hizmetleri faaliyetlerine doğrudan ya da dolaylı katılmalarının bütünsel bir başarı için vazgeçilmez bir ön koşul olduğu bilincini aşılmalıdır (Seymen, 2002: 12).

Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, hemen hemen tüm otel departmanlarıyla yakın bir ilişki içinde olmakla birlikte, Dessler’in (1998: 225) çalışmasına da atıfta bulunarak, burada bu ilişkinin en çok yaşandığı bölümler ve bu süreçte yaşanan başlıca eşgüdümleme sorunları üzerinde durulmuştur:

*Kat Hizmetleri Bölümü - Önbüro Bölümü İlişkisi:* Kat hizmetleri bölümünün bilgi iletişimi bakımından en çok ilişki içinde olduğu departman, önbürodur. Bunun nedeni, her iki bölümde de satışa konu olan en önemli unsurun ‘oda/yatak’, olmasıdır. Odaları satışa hazır hale getiren kat hizmetleri birimi, satış olayını gerçekleştiren ise önbürodur.

Bir müşteri otelden çıkış yaptığı zaman, önbüro departmanı kat hizmetleri bölümüne bilgi vererek odanın temizlenmesini ister. Oda temizlendiğinde, kat hizmetleri bölümünün bunu önbüroya bildirmesi sonucu, oda, yeni müşteriler için satışa hazır konuma gelmiş olur (Eddystone, 1991: 131-132). Kat hizmetleri bölümü, her vardiya

bitiminde bir 'oda durum raporu' hazırlar. Bu rapor, oteldeki her odanın son durumunu göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Çünkü rapordaki herhangi bir yanlışlık, otel misafirlerinin memnuniyetini (Mısırlı, 2003: 25) ve dolayısıyla da otel gelirlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, kat hizmetlerinde henüz kirli görünen bir odanın, önbüro tarafından temiz kabul edilip satılması, onarılması güç sorunlara yol açabilir (Kılıç, 1996: 49-50; Eddystone, 1991: 123). Bu yüzden, önbüronun, müşteri giriş ve çıkış listelerini zamanında ve doğru bir biçimde kat hizmetleri bölümüne göndermesi; kat hizmetleri bölümünün de oda durum raporunu eksiksiz biçimde hazırlaması, oldukça önem taşır. Bununla birlikte, oda değişikliği (room change), kalış süresinin uzatılması (extention), özel konuk (VIP) odalarının hazırlanması vb. konulardaki bilgilerin de tam ve eksiksiz biçimde kat hizmetleri bölümüne iletilmesi, ortaya çıkabilecek muhtemel hataların önceden önlenmesinde etkili olur. Örneğin, sırt ve boyun rahatsızlığı olduğu önceden bilinen VIP bir konuk odasına, önbüro bölümünün bilgi vermemesinden dolayı ortopedik yatak ve yastığın konmaması, telafi edilmesi zor sorunlara yol açabilir. Tüm bu uygulamalar, bireysel bölümlerin birbirlerini girdilerle desteklediklerinin somut örnekleridir. Ancak belirtmek gerekir ki, bu iki bölüm arasındaki ilişki yalnızca odalarla sınırlı değildir. Misafirlerin, otelin herhangi bir yerinde (koridorlar, merdivenler, asansörler, lobi, havuz ve plaj çevresi, tuvaletler vb.) gördükleri temizlik ve hijyen sorunlarını ilk olarak önbüro bölümüne ilettikleri sıkça görülen bir durumdur. Dolayısıyla bu gibi durumlarda da mevcut aksaklıkların giderilmesi konusunda, iki bölümün karşılıklı işbirliği ve uyum içinde çalışmaları gerekmektedir.

*Kat Hizmetleri Bölümü - Yiyecek İçecek Bölümü İlişkisi:* Bu iki departman arasındaki ilişki, genellikle, masa örtüleri, peçeteler, servis personeli üniformalarının temini ve yiyecek-içecek birimine ait restoranların ve barların temizliği ile ilgilidir (Olalı ve Korzay, 1993: 362; Arzova, 2001: 40). Yiyecek ve içecek bölümünün ihtiyacı olan keten takımların temizlenmesi, zamanında hazırlanması ve yemek salonlarının periyodik temizliklerinin yapılması gibi çeşitli konularda genel kat yöneticisi ve yiyecek ve içecek yöneticisinin sürekli iletişim içinde olmaları gerekir (Akyüz, 1999: 52). Yiyecek ve içecek bölümü, salonların hazır olması ve çamaşırların temini konusunda kat hizmetleri bölümüne günlük bilgi akışı sağlamalıdır. Benzer şekilde, odalardaki ve otelin genel alanlarındaki servis boşlarının en kısa sürede alınması, VIP oda ikramlarının hazırlanması ve servis personelinin üniformalarının temizliği konularında da, kat hizmetleri ile yiyecek-içecek bölümü arasında sıkı bir işbirliği ve iletişim olmalıdır (Arzova, 2001: 40). Bu gibi alanlarda yaşanabilecek eksiklikler, hizmet sunumunu aksatarak, müşterinin gözünde otelin imajını zedeleyebilir. Buna basit bir örnek olarak, servis personeline ait üniformaların zamanında hazırlanamamasından doğan sorunlar verilebilir. Özellikle kıyı bölgelerindeki resort otellerde, yüksek sezon olarak adlandırılan dönemlerde, iş yükü yoğunluğundan dolayı işgören üniformalarının sık değiştirilmesi gerekmektedir. Servis elemanlarının çalışmaları esnasında, iş kazaları ya da iş yoğunluğu nedeniyle üniformaların sıkça kirlendiği, fazlaca görülen bir durumdur. Yiyecek-içecek bölümü, otelin ön departmanları arasında yer almasından dolayı, servis görevlilerinin misafirlerle olan bire bir ilişkileri oldukça fazladır. Kuşkusuz misafirler, yalnızca yemeklerin lezzetini ve restoranın ambiyansını değil, aynı zamanda hizmeti sunan kişilerin fiziksel görünümünü de değerlendirmektedir. Kat

hizmetleri bölümünün uniformaları zamanında hazırlayamaması, müşterilerin gözünde servis bölümünün imajını zayıflatacaktır.

*Kat Hizmetleri Bölümü - Teknik Servis Bölümü İlişkisi:* Kat hizmetleri bölümünün sıkı bir işbirliği içinde çalıştığı diğer bir bölüm, teknik servistir. Kat hizmetleri bölümü, tamir gerektiren lamba, hasarlı tablo, kırık mobilya vb. arızaları teknik servis bölümüne rapor etmektedir (Van Der Wagen, 1995: 33).

Otel işletmelerinin özellikle yüksek doluluk oranıyla çalıştığı dönemlerde teknik konularla ilgili olarak yaşanan aksaklıklar müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Teknik hatalardan kaynaklanan sorunlar, müşterilerin hizmet anına ve alanına odaklanmalarına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, olağan performans göstermesi halinde toplam tatmine nispeten daha az etkisi olması beklenen hizmet alanı, aksaklık nedeniyle daha fazla önemsenmektedir (örneğin, otel odasındaki havalandırma-ısıtma sisteminin arızalı olması durumunda, müşteri tarafından fark edilerek önemsenmesi gibi) (Yüksel ve Kılınc, 2003: 108). Oda veya restoranlarda yetersiz havalandırma sistemleri, odalardaki klimaların gürültülü çalışması veya su sızdırması, asansörlerin sık sık arızalanması, sıcak su ile ilgili yaşanan sorunlar vb. otelin teknik servis bakımından zayıflığını göstermekte ve müşteri üzerindeki imajını zedelemektedir (Chan vd., 2001: 494). Kat hizmetleri bölümünün faaliyet alanının otelin hemen hemen tamamını kapsaması, gerek odalar gerekse otelin genel alanlarında (örneğin patlak lambaların değiştirilmesi gibi) karşılaşılan arızaların en kısa sürede giderilmesi konularında, bu iki bölümün sürekli ve sıkı bir işbirliği içinde çalışmasını gerektirmektedir.

*Kat Hizmetleri Bölümü - Satış ve Pazarlama Bölümü İlişkisi:* Bu iki bölüm arasındaki ilişki, genellikle kat hizmetleri bölümünde kullanılan malzemelerin seçimi üzerine odaklanır. Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, düşük bir maliyetle kaliteli bir hizmet sunumu sağlamak için çaba sarf etmekte; satış ve pazarlama bölümü ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için ürünlerle ilgili olarak yenilik yaratma çabası içinde olmaktadır. Satış ve pazarlama bölümü, kat hizmetlerinde kullanılacak ürünlere ilişkin (buklet ve temizlik malzemeleri, temizlikte kullanılan araç-gereçler, oda donanımları vb.) çeşitli araştırmalar yaparak en uygun fiyat ve kaliteye sahip olanları bulmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla bu aşamada, bu iki bölümün birbirini sürekli bilgilendirmesi ve doğru yönlendirmesi gerekmektedir (Seymen, 2002: 16). Örneğin, bir satış ve pazarlama yöneticisi, odalarda kullanılan yatakların minimum hangi büyüklüğe sahip olması gerektiğini bilmeyebilir. Ya da, müşterilere iyi bir hizmet sunabilmek için, odalarda bulunması gereken asgari donanımlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Benzer durum, temizlikte kullanılan araç-gereç seçimi için de geçerlidir. Otelin odalarında ve genel alanlarında kullanılan malzemelere/donanımlara uygun temizlik maddelerinin ve araç-gereçlerinin kullanılması, otel demirbaşlarının uzun süre korunmasına olanak sağladığı gibi, yanlış malzeme seçiminden kaynaklanan iş kazaları riskini de azaltmaktadır. Bu ve benzeri konularda kat hizmetleri bölümü ile satış ve pazarlama bölümü yöneticilerinin birlikte hareket etmeleri, eşgüdümlemeden kaynaklanan sorunları azaltacaktır.

*Kat Hizmetleri Bölümü - Güvenlik Bölümü İlişkisi:* Otel işletmelerinde güvenlik bölümü, faaliyetini 24 saat boyunca sürdüren üç departmandan biridir (diğer ikisi

önbüro ve kat hizmetleridir). Kat hizmetleri ve güvenlik bölümünün taşıdıkları bu ortak özellik, aralarındaki eşgüdümü önemli kılmaktadır. Kat hizmetleri çalışanları, görevleri gereği tüm otel alanlarında yaygın olarak çalıştıklarından, olağanüstü olaylarla karşılaşma olasılıkları oldukça yüksektir. Bu yüzden; yangın, deprem, su basması vb. olaylarda ya da şüpheli bir şahıs veya paket ile karşılaşılması gibi durumlarda güvenlik departmanının bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Kat hizmetleri bölümü bu yönüyle, müşterilerin, işgörenlerin ve tesis güvenliğinin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Arzova, 2001: 39-40).

Otel işletmelerinde müşteri sirkülasyonunun oldukça fazla olması, bu işletmelerde güvenlik bölümünün işlevini daha da önemli hale getirmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar; seyahat acentalarının, özellikle önemli müşterileri (VIP), komple güvenlik sistemi olmayan otellere yönlendirmekten kaçındığını ve müşterilerin özellikle böyle bir talepte bulduklarını ortaya koymaktadır (Ayanoğlu, 1997: 67). Bu bağlamda, Tavmergen (1998), müşterilerin otel seçimini etkileyen faktörler arasında yer ve fiyattan sonra güvenliğin geldiğini ifade etmektedir. Fache'nin (2000:358) yapmış olduğu araştırma ise, iş amaçlı seyahat eden müşterilerin otel seçiminde dikkate aldıkları on faktör arasında, 'güvenli bir yer', ikinci sırada yer almaktadır. Görüldüğü gibi güvenlik, günümüzde otellerin temel rekabet araçlarından biridir. Bu çerçevede, kat hizmetleri bölümü ile güvenlik bölümü arasındaki sağlıklı eşgüdüm, hem müşteri memnuniyeti sağlayarak otelleri daha rekabetçi kılmakta, hem de işgörenlerin kendilerini daha güvende hissetmelerini neden olarak iş müşteri tatmini sağlamaktadır.

*Kat Hizmetleri Bölümü - İnsan Kaynakları Bölümü İlişkisi:* Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, yiyecek içecek bölümü ile birlikte, en çok işgörenin istihdam edildiği bölümler arasında yer alır. Walker (1999: 147), otel işletmelerinde toplam işgörenlerin % 50'sinden fazlasının kat hizmetleri bölümünde çalıştığını ifade etmektedir. Hatta banket ağırlıklı çalışan otellerde, kat hizmetleri bölümünün en fazla oranda işgören çalıştırdığı öne sürülmektedir (Housekeeping, 1996: 12). Bu nedenle; bölüm çalışanlarının doğru seçilmesi, hizmet içi eğitimlerinin düzenli olarak yapılması, performanslarının değerlendirilmesi, sosyal gereksinimlerinin karşılanması, ücretlendirilmesi ve çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi gibi konularda kat hizmetleri bölümü ile insan kaynakları bölümünün eşgüdümlü çalışmaları gerekmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Etkin bir eşgüdümleme işlevi, otel işletmelerinin başarısını etkileyen temel faktörlerden biridir. Kat hizmetleri bölümü, otel işletmelerinin en faal bölümlerinden olup; diğer otel departmanlarıyla uyumlu çalışmasını gerektiren önemli bir görev üstlenmektedir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü ile diğer bölümler arasındaki eşgüdümleme sorunları irdelenmektedir. İlgili yazında konu daha çok ders kitapları kapsamında incelendiğinden, bu araştırmadan elde edilen bulguların gerek araştırmacılara gerekse otel yöneticilerine önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini, Antalya Kemer bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2012 yılı itibariyle (Tablo 1) Antalya ilindeki Kemer yöresinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli toplam 26 adet dört yıldızlı otel, 37 adet beş yıldızlı otel ve 3 adet birinci sınıf tatil köyü bulunmaktadır. Araştırmaya başlamadan önce, bu işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticilerinden randevu talep edilmiş ve araştırmamızın anketine katılıp katılmayacakları sorulmuştur. 66 adet kat hizmetleri yöneticisinden 28'i randevumuza olumlu yanıt vermiş ve araştırmamıza katılmayı kabul etmişlerdir. Diğer işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticileri ise, zamanlarının olmadığı gerekçesiyle araştırmaya katılmak istememişlerdir. Böylece araştırmanın örneklemini 28 adet kat hizmetleri yöneticisinden oluşmuştur. Eylül 2011 döneminde işletmeler bizzat ziyaret edilerek, kat hizmetleri yöneticileri ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın büyük ölçekli otel işletmelerinde yapılmasının nedeni ise, daha oturmuş bir örgüt yapısına sahip oldukları, daha profesyonelce yönetildikleri ve örgüt büyüklüğüne bağlı olarak bölümler arası uyum ve işbirliği sorunlarının sıklıkla yaşanabileceği varsayımdır.

**Tablo 1. Antalya İli Kemer İlçesi Turizm İşletme Belgeli Tesislerin Tür ve Sınıflarına Göre Dağılımı (2012)**

Tesis Türü/Sınıfı	Kemer İlçesi		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
4 Yıldızlı Otel	26	12.988	27.595
5 Yıldızlı Otel	37	4.095	8.366
1. Sınıf Tatil Köyü	3	1.390	2.840

**Kaynak:** Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Verileri, 2012

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, işletmelerin ve anketi dolduran yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda ayrıca, kat hizmetleri yöneticilerine, en çok hangi bölümle eşgüdümleme sorunları yaşadıkları sorulmuştur. İkinci kısımda ise, kat hizmetleri bölümün diğer bölümlerle yaşadığı eşgüdümleme sorunlarını belirlemeye yönelik önermeler yer almaktadır. Bu bağlamda; önbüro bölümü ile ilgili 5, teknik servis bölümü ile ilgili 5, satın alma bölümü ile ilgili 3, güvenlik bölümü ile ilgili 2, yiyecek ve içecek bölümü ile ilgili 4 ve insan kaynakları bölümü ile ilgili de 4 ifade olmak üzere toplam 23 önerme oluşturulmuştur. Yöneticilerin bu ölçekte yer alan önermeleri; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum, şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. İlgili yazında konu ile doğrudan ilgili bir ölçüğe rastlamak mümkün olmadığından, ölçekte yer alan önermeler, mevcut bilgiler ışığında araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.4. Analizler

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 11.5 for Windows istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Betimleyici istatistiklerin yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Yöneticilerin, 5’li Likert ölçeği ile hazırlanan önermelere katılım düzeylerini yorumlayabilmek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Son olarak, işletme ve yöneticilere ait bazı demografik değişkenlerin, eşgüdümleme ölçeğinde bir farklılığa neden olup olmadığını sorgulamak için tek yönlü varyans analizi ve t-testi yapılmıştır.

## 4. Bulgular ve Tartışma

### 4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgileri şu şekilde özetlenebilir: Ankete 10’u dört yıldızlı (% 35.7), 15’i beş yıldızlı (% 53.6) ve 3’ü (% 10.7) birinci sınıf tatil köyü olmak üzere toplam 28 işletmenin kat hizmetleri yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu (% 57.1) devamlı açık olan işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kat hizmetleri yöneticilerinin çalıştıkları işletmelerin çoğunluğu (% 67.9) bağımsız işletme statüsünde faaliyet gösterirken; zincir işletmeler % 32.1’lik bir orana sahiptir. Kat hizmetleri yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımında, bayan yöneticilerin ağırlığı (% 60.7) göze çarpmaktadır. Yaş dağılımları açısından ise, 35 – 44 yaş arası (% 46.4) ile 25 – 34 yaş arası (% 28.6), en önemli oranlar olarak dikkati çekmektedir. Kat hizmetleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 60.7) üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, “turizm eğitimi aldınız mı?”, şeklindeki soruya kat hizmetleri yöneticilerinin tamamı (% 100) ‘evet’, şeklinde yanıt vermişlerdir.

Bu kısımda kat hizmetleri yöneticilerine ayrıca, en çok hangi bölümle eşgüdüm sorunu yaşadıklarına ilişkin bir soru yöneltilmiştir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi, kat hizmetleri yöneticilerine göre en çok sorun yaşanan bölümler sırasıyla; önbüro (% 35.7), teknik servis (% 21.4), yiyecek ve içecek (% 14.3) ve güvenlik bölümü (% 7.1) şeklindedir.

**Tablo 2: Kat Hizmetleri Bölümünün En Çok Eşgüdüm Sorunu Yaşadığı Bölümler**

Bölümler	Sayı	Yüzde
Önbüro Bölümü	10	35.7
Yiyecek ve İçecek Bölümü	4	14.3
Teknik Servis Bölümü	6	21.4
Satın Alma Bölümü	1	3.6
Güvenlik Bölümü	2	7.1
İnsan Kaynakları Bölümü	1	3.6
Diğer Bölümler	1	3.6
Sorun Yaşamıyoruz	3	10.7
Toplam	28	100

## 4.2. Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Eşgüdümleme Ölçeği İle İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan kat hizmetleri yöneticilerinin, eşgüdümleme ölçeği ile ilgili değerlendirmelerini yorumlayabilmek için, önermelere verilen yanıtlar irdelenmiştir. Öncelikle ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için (toplam 23 ifade) güvenilirlik katsayısı 0.73 olarak belirlenmiştir. Bulunan bu değer, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir. Tablo 3’te, kat hizmetleri yöneticilerinin her bir önermeye vermiş oldukları yanıtların yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 3: Eşgüdümleme Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri**

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
<b>Önbüro bölümü;</b> Oda giriş ve çıkış listelerini zamanında teslim eder.	***	14.3	32.1	14.3	39.3	3.78	1.133
Oda değişim (room change) işlemlerini tam ve eksiksiz biçimde bildirir.	10.7	10.7	14.3	28.6	35.7	3.67	1.362
Müşterilerin odalarla ilgili özel isteklerini (ilave yatak, bebek yatağı, ısıtıcı, ek havlu vb.) zamanında ve eksiksiz olarak bildirir.	3.6	14.3	32.1	14.3	35.7	3.64	1.223
VIP odalarla ilgili gerekli bilgileri tam ve eksiksiz olarak bildirir.	7.1	17.9	7.1	46.5	21.4	3.57	1.230
Erken çıkış yapacak (early check out) odaları mutlaka haber verir.	3.6	25.0	7.1	42.9	21.4	3.53	1.201
<b>Teknik servis bölümü;</b> Arıza giderildikten sonra mutlaka bilgi verir.	***	25.0	10.7	25.0	39.3	3.78	1.227
Yıllık bakım gerektiren işleri (odaların ve genel alanların boyanması gibi) ortak bir planlama ile çözme yönünde çaba sarf eder.	***	28.6	7.1	28.6	35.7	3.71	1.242
Tamamlanan veya yarım kalan işler mutlaka dosyalanır ve takibi yapılır.	***	14.3	32.1	25.0	28.6	3.67	1.055
Uzun bakım gerektiren ve kullanım dışı odalar hakkında mutlaka bilgi verir.	10.7	***	35.7	21.5	32.1	3.64	1.253
Odalar ve genel alanlarla ilgili bildirilen arızaları zamanında çözümler.	7.1	17.9	7.1	50.0	17.9	3.53	1.201
<b>Satın alma bölümü;</b> Piyasada ürünler (temizlik malzemeleri, araç-gereçleri, oda mefruşatı vb.) ile ilgili yenilikleri takip eder ve düzenli olarak bilgi verir.	***	7.1	17.9	42.9	32.1	4.00	0.902
Piyasadaki uygun fiyatlı ve kaliteli ürünler hakkında sık sık bilgi verir.	***	3.6	21.4	53.6	21.4	3.92	0.766
İhtiyaç duyduğumuz araç-gereç ve malzemeleri zamanında tedarik eder.	***	***	35.7	35.7	28.6	3.91	0.813
<b>Güvenlik bölümü;</b> Otel içinde veya çevresinde şüpheli bir şahıs veya paket görüldüğünde güvenlik bölümü ile ortak hareket edilir.	7.1	***	3.6	35.7	53.6	4.28	1.083
Yangın, su basması vb. durumlarda sorunu çözmek için	3.6	3.6	3.6	50.0	39.2	4.17	0.944

**Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Bölümü ile Diğer Bölümler Arasındaki Eşgüdümleme Sorunları: Antalya / Kemer’de Bir Araştırma**

güvenlik bölümü ile ortak hareket edilir.								
<b>Yiyecek ve içecek bölümü;</b> Birim çalışanlarının iş kıyafetlerinin değiştirilmesi ve temizliği ile ilgili bir sorun yaşanmaz.	***	***	17.9	57.1	25.0	4.07	0.662	
VIP odalardaki müşteri ikramlarını zamanında hazırlar ve mutlaka kontrol eder.	***	7.1	10.8	50.0	32.1	4.07	0.857	
Odalardaki ve genel alanlardaki servis boşlarını (bardak, tabak vb.) zamanında alır.	3.6	***	21.4	39.3	35.7	4.03	0.961	
Birimde kullanılan tekstil ürünlerinin (masa örtüsü, peçete vb.) temizliği ve bakımı ile ilgili sorun yaşanmaz.	3.6	***	32.1	28.6	35.7	3.92	1.015	
<b>İnsan kaynakları bölümü;</b> Çalışanlarımızı özlük hakları konusunda düzenli olarak bilgilendirir.	7.1	3.6	10.7	25.0	53.6	4.14	1.208	
Etkin bir kariyer geliştirme programı uygular.	3.6	3.6	10.7	46.4	35.7	4.07	0.978	
Düzenli olarak hizmet içi eğitim verir.	3.6	7.1	7.1	46.5	35.7	4.03	1.035	
İhtiyaç duyduğumuz işgücümü sayı ve nitelik bakımından zamanında temin eder.	3.6	3.6	32.1	25.0	35.7	3.85	1.078	

\*\*\* Cevap verilmemiştir.

Tablo 3’teki veriler genel olarak değerlendirildiğinde şu bulgular karşımıza çıkmaktadır: Her bir bölüm için genel aritmetik ortalamalar önbüro için 3.63; teknik servis bölümü için 3.63; satın alma bölümü için 3.94; güvenlik bölümü için 4.22; yiyecek ve içecek bölümü için 4.02 ve insan kaynakları bölümü için 4.02 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlardan, kat hizmetleri bölümünün eşgüdümleme açısından en çok sorun yaşadığı bölümlerin önbüro (3.63) ve teknik servis (3.63) olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar tüm ifadelerin aritmetik ortalamaları likert ölçeğinin ortanca değerinin üzerinde gerçekleşmiş olsa da, bu iki bölümün genel aritmetik ortalamalarının diğer bölümlere göre daha düşük olduğu dikkati çekmektedir. Bu sonuç aynı zamanda, kat hizmetleri yöneticilerine yöneltilen “en çok eşgüdüm sorunu yaşadığınız bölüm hangisidir”, sorusuna verilen yanıtlarla da örtüşmektedir. Nitekim kat hizmetleri yöneticileri bu soruya da büyük oranda önbüro (% 35.7) ve teknik servis (% 21.4), şeklinde yanıt vermişlerdir. Yine tablo 3’teki verilerden hareket ederek, kat hizmetleri yöneticilerinin en az eşgüdümleme sorunu yaşadıkları bölüm olarak güvenlik birimini (4.22) gördükleri söylenebilir. Güvenlik bölümü ile ilgili ifadelerin genel aritmetik ortalaması 5’e oldukça yakındır ve buradaki ifadelere kat hizmetleri yöneticilerinin yüksek oranda katılım gösterdikleri görülmektedir. Güvenlik bölümünü, aynı aritmetik ortalamalara sahip olan yiyecek ve içecek bölümü (4.02) ile insan kaynakları bölümü (4.02) takip etmektedir. Tablo 3’te dikkat çeken diğer önemli bir bulgu, kat hizmetleri yöneticilerinin önermelere göstermiş oldukları yüksek sayılabilecek katılım düzeyidir. Zira tüm ölçek için genel aritmetik ortalama 3.91 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, en azından bu araştırma kapsamındaki kat hizmetleri yöneticilerinin, diğer bölümlerle eşgüdümleme ile ilgili olarak daha az sorun yaşadıkları yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Önbüro ve teknik servis bölümleri ile ilgili aritmetik ortalamaların görece düşük çıkması ise, mevcut literatür bilgisi ile örtüşmektedir. İlgili yazında özellikle önbüronun, kat hizmetleri bölümü ile sıkı ilişki içinde olmasına vurgu yapılmaktadır. Her iki bölüm açısından da satışa konu olan temel unsurun ‘oda’ olması, böyle bir sonucun çıkmasında etkili olmuş olabilir. Bununla birlikte teknik servis bölümü açısından elde edilen bulgu da manidardır. Zira gerek kat hizmetleri bölümü gerekse teknik servis bölümü otelin hemen hemen tamamında görev alanı bulunan bölümlerdir ve bu yönüyle eşgüdümlü çalışmaları zorunluluk arz

etmektedir. Ancak bu geniş görev alanı, iki bölüm arasında zaman zaman eşgüdüm sorunlarını gün yüzüne çıkarabilmektedir.

### 4.3. Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Eşgüdümleme Ölçeği İle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Değişkenler İle İlişkisi

Araştırmada son olarak, işletmeye ve anketi dolduran kat hizmetleri yöneticilerine ait bazı demografik özelliklerin, eşgüdümleme ölçeğinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı sorgulanmıştır. Bunun için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar tablo 4'teki gibidir.

**Tablo 4: Demografik Değişkenler ve Eşgüdümleme Ölçeği İlişkisi**

Değişkenler	Analizler	Kat Hizmetleri Bölümü İle Diğer Bölümler Arasındaki İlişkiler	Anlamlılık (p)
İşletmenin Sınıfı	ANOVA	Önbüro Bölümü	.008*
		Teknik Servis Bölümü	.104
		Satın Alma Bölümü	.752
		Güvenlik Bölümü	.107
		Yiyecek ve İçecek Bölümü	.469
		İnsan Kaynakları Bölümü	.386
İşletmenin Faaliyet Dönemi	t-testi	Önbüro Bölümü	.508
		Teknik Servis Bölümü	.984
		Satın Alma Bölümü	.436
		Güvenlik Bölümü	.482
		Yiyecek ve İçecek Bölümü	.532
		İnsan Kaynakları Bölümü	.807
İşletmenin Statüsü	t-testi	Önbüro Bölümü	.828
		Teknik Servis Bölümü	.059
		Satın Alma Bölümü	.156
		Güvenlik Bölümü	.705
		Yiyecek ve İçecek Bölümü	.042*
		İnsan Kaynakları Bölümü	.492
Eğitim Durumu	ANOVA	Önbüro Bölümü	.690
		Teknik Servis Bölümü	.894
		Satın Alma Bölümü	.182
		Güvenlik Bölümü	.237
		Yiyecek ve İçecek Bölümü	.073
		İnsan Kaynakları Bölümü	.161
Yaş	ANOVA	Önbüro Bölümü	.197
		Teknik Servis Bölümü	.563
		Satın Alma Bölümü	.710
		Güvenlik Bölümü	.100
		Yiyecek ve İçecek Bölümü	.642
		İnsan Kaynakları Bölümü	.466
Cinsiyet	t-testi	Önbüro Bölümü	.812
		Teknik Servis Bölümü	.232
		Satın Alma Bölümü	.100
		Güvenlik Bölümü	.236
		Yiyecek ve İçecek Bölümü	.241
		İnsan Kaynakları Bölümü	.281

\* p < 0.05

Tablo 4'te de görüldüğü gibi, yapılan bu analizlerde yalnızca işletmenin sınıfı ve statüsü ile eşgüdümleme ölçeğine verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p < 0.05). İlk olarak, önbüro bölümü ile ilgili olarak verilen yanıtların işletmenin sınıfına göre farklılık gösterdiği görülmektedir (.008). Grup ortalamaları arasındaki bu farklılık, beş yıldızlı otel işletmelerinin lehine gerçekleşmiştir. Buradan, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kat hizmetleri yöneticilerinin (aritmetik ortalama: 4.17) önbüro

bölümü ile ilgili önermelere katılım düzeylerinin, dört yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerindeki kat hizmetleri yöneticilerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü ile önbüro bölümü arasındaki eşgüdümleme sorunlarının daha az olduğu söylenebilir.

Farklılığa neden olan ikinci değişken, işletmenin statüsü ile ilgilidir. Tablo 4’te de görüldüğü gibi, yiyecek ve içecek bölümü ile ilgili olarak verilen yanıtların, işletmenin statüsüne göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (.042). İki grup ortalaması arasındaki bu farklılık, zincir işletmeler lehine gerçekleşmiştir. Buradan, zincir otel işletmelerinde çalışan kat hizmetleri yöneticilerinin (aritmetik ortalama: 4.33), bağımsız otel işletmelerine göre (aritmetik ortalama: 3.88) yiyecek ve içecek bölümü ile ilgili önermelere katılım düzeylerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre, zincir otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü ile yiyecek ve içecek bölümü arasındaki eşgüdümleme sorunlarının daha az olduğu söylenebilir.

## SONUÇ

Örgütlerin büyüyüp gelişmesiyle birlikte, dış çevre faktörlerinin veya stratejik gereksinimlerin etkisiyle, örgüt yapısına yeni pozisyonlar ve bölümler eklendiği görülmektedir. Örneğin günümüzde birçok örgüt, hızla gelişen teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek için kendi yapılarında ‘bilgi teknolojisi’, ‘yönetim bilgi merkezi’ gibi isimlerle yeni bölümler oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu yeni pozisyon veya bölümler, örgütsel yapının işleyişini çok daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu aşamada yöneticiler, tüm örgüt bölümlerini birbirine bağlayacak ve uyum içinde çalışmalarını sağlayacak bir yol bulmak zorundadır (Daft, 2003: 344). Bu açıdan eşgüdümleme, örgütsel yapı ve işleyişin en önemli işlevlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Eşgüdümleme, tüm işletmeleri olduğu gibi otel işletmelerinin faaliyetlerini de derinden etkilemekte ve otellerin daha rekabetçi kalabilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Otel işletmelerinin başarısında tüm bölümlerin birbirleriyle yakın bir işbirliği ve uyum içinde çalışmaları önemli olmakla birlikte, bazı bölümler arasındaki ilişkilerin görece daha fazla olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri bölümü ile diğer bölümler arasındaki ilişkiler, bu duruma iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Kat hizmetleri bölümünün otel işletmelerinin en faal ve geniş çalışma alanına sahip birimi olması, diğer bölümlerle olan ilişki düzeyini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, kat hizmetleri bölümünün sahip olduğu geniş çalışma alanı, diğer bölümlerle olan ilişki düzeyini artırmaktadır. Bölümler arasındaki uyum ve işbirliğinin yüksek olduğu otel işletmelerinde örgütsel etkinlik artarken; bu ilişki düzeyinin zayıf olduğu işletmelerde çeşitli problemler kendini göstermektedir.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü ile diğer bölümler arasındaki eşgüdümleme sorunları incelenmiştir. Antalya / Kemer’de faaliyet gösteren büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde yürütülen bu çalışmada, kat hizmetleri bölümünün en fazla eşgüdüm sorunu yaşadığı bölümler önbüro ve teknik servis, olarak tespit edilmiştir. Güvenlik bölümü ise, kat hizmetleri bölümünün eşgüdümleme açısından en olumlu ilişki içinde olduğu bölüm olarak saptanmıştır. Ancak çalışmada dikkati çeken

en önemli bulgulardan biri, kat hizmetleri yöneticilerinin önermelere göstermiş oldukları yüksek katılım düzeyleridir. Buradan, en azından bu araştırma kapsamındaki otellerde, kat hizmetleri bölümü ile diğer bölümler arasındaki eşgüdümleme sorunlarının düşük olduğu, ya da uyum ve işbirliği içinde çalıştıkları söylenebilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, örneklem sayısının sınırlılığı ile ilgilidir. Ancak mevcut olanaklar (bazı yöneticilerin zamanlarının olmadığı gerekçesiyle araştırmaya katılmak istememeleri, zaman ve maliyet ile ilgili kısıtlamalar) bu kısıtı aşmamızı mümkün kılmamıştır. Daha sonraki yapılacak çalışmalarda örneklem sayısının artırılmaya çalışılması ve hatta Antalya dışındaki diğer önemli turizm bölgelerinde de araştırmalar yapılması yararlı olabilir. Bu araştırmadaki diğer bir kısıt, örneklemin resort oteller ile sınırlı olmasıdır. Sonraki çalışmalarda şehir otellerinin de örnekleme dâhil edilmesi, aralarındaki farklılıkları görmek bakımından faydalı olabilir.

Otel kat hizmetleri yöneticileri, bu araştırma bulgularından yararlanarak, diğer bölümlerle eşgüdüm ilişkilerini daha sağlıklı değerlendirebilirler ve mevcut sorun yaşadığı bölümlerle ilişkilerini iyileştirebilirler. İlgili yazında, en azından araştırmacıların bilgisi dâhilinde konu ile ilgili olarak özgün bir araştırmaya rastlamak mümkün olmadığından, bu araştırmadan elde edilen bulguların gerek otel yöneticilerine gerekse araştırmacılara yararlı olacağına inanılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKYÜZ, N. (1999), Otel İşletmelerinde Kat Hizmetlerinin Yönetimi ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.*
- ANTALYA İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ VERİLERİ, 2012
- ARZOVA, S. B. (2001), Konaklama İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturma Sürecinde, 7/A Maliyet Kayıtlama Sistematiğinde Kullanılacak Hesapların Düzenlenmesi, *Maltepe Üniversitesi MYO Dergisi*, 2001/1: 35-52.
- AYANOĞLU, A. (1997), Güvenlik Sistemi Değil, Güvenilir Bir Sistem Kurun, *Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi*, Sayı: 20, 1997/2.
- BARUTÇUGİL, İ. S. (1989), Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- BATMAN, O. (1999), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2004), İşletme Yönetimi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- CASSON, H. N. (2006), İnsan Yönetme Sanatı, Hayat Yayınları, İstanbul.

- CHAN, K. T., LEE, R. H. K. ve BURNETT, J. (2001), Maintenance Performance: A Case Study of Hospitality Engineering Systems, *Facilities*, 19 (13-14): 494-503.
- DAFT, R. L. (2003), *Management*, Sixth Ed., Thomson Learning, USA.
- DESSLER, G. (1998), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- DUFORT, V. M. ve RIVARD, C. I. (1999), Measuring Housekeeping in Manufacturing Industries, *Ann. Occup. Hyg.* 43 (2): 91-97.
- EDDYSTONE, C. (1991), *Managing Hotels Effectively*. Van Nostrand Reinhold, Nebel III, New York.
- EREN, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- FACHE, W. (2000), Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism, *Managing Service Quality*, 10 (6): 356-366.
- GRAY, W. S. ve LIGUORI, S. C. (1994), *Hotel and Motel Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey.
- HOUSEKEEPING DERGİSİ, (1996), Otelleri Ayakta Tutanlar: Housekeeper'lar, Sayı: 6, Haziran: 12-13. [http://www.cchos.ca/ashanswers/occug\\_workplace/hotel\\_housekeeping.html](http://www.cchos.ca/ashanswers/occug_workplace/hotel_housekeeping.html)
- KILIÇ, E. (1996), Adım Adım Temizlik, Adım Adım Housekeeping, *Gastronomi Yiyecek İçecek & Otel Ekipmanları Dergisi*, (15): 58-63.
- KINGIR, S. (2006), Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yönetimsel Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 457-481.
- KOZAK, M. A. (2005), *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, N. (ed.) (1998), *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, N. (ed.) (2002), *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- LATTIN, G. W. (1998), *Introduction to the Hospitality Industry. Fourth Edition.*, Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA.

- MISIRLI, İ. (2003), Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- OLALI, H. ve KORZAY, M. (1993), Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2001), İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SEYMEN, O. A. (2002), Pazarlama Yönetiminde Koordinasyon Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Analizi ve Bir Uygulama, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 16, Sayı: 2002-03, Mayıs-Haziran: 12-23.
- TAVMERGEN, İ. P. (1998), *Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Artıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 9, Tükçe, Mart-Haziran: 39-43.
- TORTOP, N., İŞBİR, E. G. ve AYKAÇ, B. (1993), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara.
- VAN DER WAGEN, Lynn, (1995), *Hospitality Careers*, 2th. Ed., Hospitality Press, Melbourne.
- WALKER, J. R. (1999), *Introduction to Hospitality*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- YÜKSEL, A. ve KILINÇ, U. K. (2003), Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 107-118.