

# Kat hizmetleri yönetiminde iş ve personel kontrolü

DR. SEMA HINÇAL

## I. GİRİŞ

Kontrol, bir faaliyetin amaçlarına dayanılarak başarısının değerlendirilmesini ve elde edilen başarı beklenenden farklı olduğu zaman düzeltici faaliyetin denemesini kapsayan faaliyetler veya araçlar setidir. Kontrol, yönetim sürecinin bir fonksiyonudur (Griffith 1972).

Kontrol programını inceleme süreci olan houseeping ise işletmelerde çeşitli alanları inceleyerek temizlik derecesini ölçen ve sonuçları kaydeden ve rapor eden bir sistemdir (Miller 1981). Housekeeping'de kontrol:

- Faaliyetin başarı derecesini ve nitelik düzeyini gösterecek bir indeks oluşturmak,
- İdari kontrolün bir temel üzerinde gidişini ölçümle gerçekleştirmek,
- Gerekirse düzeltici faaliyeti gerçekleştirmek için feedback sağlamak,
- Sistemlerin ve işyükü değişikliklerinin yerine getirilmesinde kaliteyi sağlamak amacıyla yapılmaktadır (Edgecumbe 1966).

## II. KONTROL FONKSİYONUNUN ÖNEMİ

İşletmelerde müşteri ile devamlı iletişim halinde olan housekeeping personelinin önemi büyüktür. Personel ne kadar profesyonel olursa olsun kontrol şarttır. Dikkatsizlik, dalgınlık yada yorgunluk neticesi müşteriye ya da kendi şahsına olabilecek olumsuz bir olay, ancak sıkı ve devamlı bir kontrolle önlenebilir (Sumercan 1984).

Kontrol fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin gerçek sonuçlarının planlanmasını sonuçlara uyumunu sağlamak için yöneticilere yardımcı olan koordine edilmiş işlemler serisidir. Etkin bir kontrol sistemi otel işletmeleri için birçok bakımdan önem arzeder:

- Önceden saptanmış olan hedeflerin hangi ölçüde gerçekleşmiş olduğunu gösterir.

- Kontrol, personele verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını belirler.

- Ekonomide, piyasada, rekabette ve diğer şartlarda meydana gelen değişikliklerden doğan etkilerin saptanması, kontrol sayesinde mümkün olur.

- Sorunların önceden belirlenmesini ve sorunların daha büyük boyutlara ulaşmadan çözümlenmesini sağlar.

- Sorunların nerede olduğunu ve nereden doğduğunu saptar.

- Kontrol ile saptamalar ve hatalar belirlenir, hataların düzeltilmesinde kontrol fonksiyonu yardımcı olur.

- Kârlılık oranının artmasını sağlayacak önlemlerin alınmasına imkan veren bir fonksiyondur (Olalı ve Korzay 1989).

## III. KONTROL NASIL YAPILABİLİR?

Bir konaklama işletmesinde işin düzenlenmesi veya sıralanması ya da planlanması en iyi kontrollerden birisidir (Kilgore 1984 ve Timur 1984). İş ölçümü teknikleri yoluyla saptanan standartlara göre yapılacak iş planlaması yalnız verimlilik artışı sağlamakla kalmaz; denetleyicilerin görevlerini de basitleştirir (Timur 1984). Standartlar insan gücü kullanımını, zaman ve harcama payları üzerinde yoğunlaşmıştır. Standartlar objektif ve tam bilgiyi verir (Ave'lallemant 1985.) Kendisi için yapılan plan hedeflerine ulaşamayan personel, ulaşamama sebeplerini belirtmek zorunda kalacağından kendi üzerinde otomatik bir denetim mekanizması kurar (Timur 1984). Kontrol sisteminde etkili bir kontrol planı, periyodik olarak kalite seviyesinin ölçümünde başarıyı ve verimliliği garanti edebilecek bir kontrol yönetimini sağlamaktadır (Kilçore 1964). Bunun yanı sıra kontrol planıyla;

### ABSTRACT

#### JOB AND PERSONNEL CONTROL IN HOUSEKEEPING SERVICES MANAGEMENT

The importance of housekeeping personnel who are continuously in contact with guest in hospitality operations is discussed. In this article, importance of job and personnel control issues which are means of personnel management concept in housekeeping departments. Article concludes and discusses implementation of job and personnel control through various methods in housekeeping department will provide numerous benefits to the operation.

Sema Hınçal, İstanbul University Vocational Training School, Beyazıt, İstanbul, Turkey.

Dr. Sema Hınçal, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda görevlidir.

personelin çalışma performansı izlenir; temizlik sıklığını ve düzenlenmesi gereken alanları gösterir; personelin eğitim ihtiyaçlarını belirtir; tüm alanların temizliğini sağlar; şikayetler olmadan önce yetersizlikleri giderir. Etkili bir kontrol, kontrolü yapacak personele, liderlerin sayısına, coğrafik alanların büyüklüğüne ve kontrol süresine bağlıdır (Miller 1981).

Her personel normal olarak işi en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır (Timur 1984). Fakat bunu yapmadan önce ondan ne beklenildiğini bilmesi gerekir (Kilgore 1964 ve Timur 1984).

Personelin günlük olarak bir esas üzerinde hizmetlerini düzenli olarak tamamlaması ve yüksek kalitede görevini

yapması için özel hizmet formları personel tarafından doldurulabilir. (Şekil 1) Form, rutin temizlik hizmetlerini listelemektedir ve işi yapan personel tarafından kullanılmaktadır. Personel her gün, çalışmaya başlarken yeni bir form alır; işini yaparken oda sayısını kaydeder ve o gün orada yapılan spesifik hizmetleri kontrol eder (Miller 1981).

Kontrol sürecinde personel üzerinde en basit analiz şekli de faaliyet analizidir. Faaliyet analizi kişinin işini veya hizmetini başarmak için kullandığı süreçleri saptamaktadır ve böylece personel verimliliğini sağlayacak gerekli düzeltmeler yapılmaktadır (Sumercan 1984). İyi tanımlanmış ve kolay izlenen iş tanımları ve

TABLO. 1: Kalite kontrol formu örneği (oda ve banyo için)

Yer : Kat : 2 Oda No : 207				Tarih : 11/15/1985 Saat : 15.30			
Faktör	Temizlik	Düzen	Durum	Faktör	Temizlik	Düzen	Durum
	T	T	T		T	T	T
1. Yer	✓		✓	31. Yatak	✓		✓
2. Süpürgelikler		✓	✓	32. Masa	✓		✓
3.				33. Komachi		✓	✓
4.				34. Giysi dolaba	✓		✓
5. Duvarlar	✓		✓	35. Sandalye	✓		✓
6. Kapılar	✓		✓	36. Çarşaflar	✓		✓
7. Eşikler	✓		✓	37. Çöp kapları	✓		✓
8. Lamba	✓		✓	38. Perdeler	✓		✓
9. Bozukyer	✓		✓	39. Lamba/gölgelik	✓		✓
10. Yangın söndürücü		✓	✓	40.			
11. Resim	✓		✓	41.			
12.				42.			
13.				43.			
14.				44. Tuvalet		✓	✓
15. Pencere		✓	✓	45. Kırtet	✓		✓
16. Eşikler	✓		✓	46. Döşemeler	✓		✓
17. Paravana	✓		✓	47. Duvarlar	✓		✓
18. Gölgelikler	✓		✓	48. Lambalar	✓		✓
19. Perdeler		✓	✓	49. Duş	✓		✓
20. Perde rayları				50. Kulplar	✓		✓
21.				51. Su tesisatı	✓		✓
22.				52. Havtular	✓		✓
23.				53. Duş perdesi	✓		✓
24. Tavanlar	✓		✓	54. İlaç dolaba	✓		✓
25. Bozuk yerler	✓		✓	55. Tül	✓		✓
26. Havalandırma	✓		✓	56. Sabun			✓
27. Isık tesisatı	✓		✓	57.			
28.				58.			
29.				59.			
30.				60.			
Sonuç : E: ✓ H: Tatmin Olma				E: ✓ H: Toplam Değerler : 31 6 15 3 37 2			
Ref. 2 e	Küçelerde toz			Ref. 33 c	Tozlu		
13 c	İçeride çizilmiş - tozlu			44 c	Kirliliği		
19 c	Kirliliği			47 c	Çıta dolaba etrafı çizik		
6 c	Boya bozulmuş			34 c	Oda içinde çoğu sağa itilmiş		
17 c	Yarıkları yeniden yapılmalı			52 c	Duş üzerinde asılı		
				56 c	Sabun yok		
Değerlendiren :				Onaylayan :			

Tablo 1: Kalite Kontrol Formu örneği (Oda ve banyo için)

Not: T: Tatmin edici  
Ted: Tatmin edici değil

Çeşitli yöntemlerle sağlanan kontrol fonksiyonu personeli rahatsız etmeyen ve kontrolden dolayı ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlikleri önleyen bir iş planlaması sağlanmalıdır.

süreçler yeni personelin eğitiminde de çok yardımcıdır, işlerin nasıl ve ne sıklıkta yapıldığını göstermektedir. Bu yazılı direktifler ya da iş tanımları, işi yapacak personelin adı, tarihi ve yapılan işin tam bir tarifi nerede ve ne yapacağını, nasıl yapılacağını kapsar (Kilgore 1964).

Yazılı direktifler (programlar ya da formlar) örneğin bir müşteri bir önceki hafta odasının temizlenmediği vb. şikayette bulunduğu zaman oldukça önemlidir. Çünkü bu programlar hangi gün, hangi spesifik hizmetlerin yapıldığını göstermektedir. Sonuç olarak bu program sistemi personelin tüm düzenlenmiş görevlerini yaptığını doğrulamakta (Miller 1981); personel kendisinden beklenileni anla-

makta ve böylece denetleyen kişiler personelin performansına tarafsız ve doğru olarak karar vermekte ve değerlendirmektedirler (Ave'llament 1965).

Yönetici veya uzman kişiler tarafından her alan için işyükü tahsisi yapılarak haftalık olarak kullanılabilen kontrol kayıtları düzenlenebilir. Bu kayıtlar vasıtasıyla verimliliğin haftalık olarak ölçümü de sağlanabilir. Kalite kontrol formları farklı alanlarda da kullanılabilir. Kontrolü yapan kişi, alanların her birimini temizlik düzen durumuna göre tatmin edici veya tatmin edici değil olarak sınıflandırır ve forma işaretler. Formda "tatmin edici değil" işaretlerinin oranına bakılarak yorum yapılır (Tablo 1-Tablo 2), (Edqecumbe 1966).

TABLO 2: Kalite kontrol formu örneği (genel alanlar için)

YER :  
 Kat : 2 Koridor : Merdiven : Lobi : Diğer :

Tarih : 11/15/1985  
 Saat : 15.30

Faktör	Temiz		Durum	Faktör	Temiz		Durum
	T	Ted			T	Ted	
1. Yer			✓	31. Masalar			
2. Süpürgeçikler	✓		✓	32. Suralar			
3.				33. Sandalyeler			
4.				34. Dosya dolabı			
5. Duvarlar	✓		✓	35. Kilitli dolap			
6. Kapılar	✓		✓	36. Kitaphane			
7. Eşikler			✓	37. Tahta perdeler	✓	✓	✓
8. Lambaları			✓	38. Çarşafılar			
9. Bozukyer	✓		✓	39. Ekipman	✓	✓	✓
10. Yangın söndürücü	✓		✓	40.			
11. Resim				41.			
12.				42.			
13.				43.			
14.				44. Asansör yerleri		Değerlendirilmez	
15.				45. Asansör duvarları	✓	Değerlendirilmez	✓
16. Pencere			Değerlendirilmez	46.			
17. Eşikler			Değerlendirilmez	47.			
18. Paravanalar				48. Tuvalet			
19. Gölgeçikler				49. Yerler		Değerlendirilmez	
20. Perdeler				50. Duvarlar			
21. Perde rayları				51. Lambalar			
22.				52. Su tesisatı			
23.				53. Havzular			
24. Tavanlar			✓	54. Ayna			
25. Bozuk yerler	✓		✓	55. Tül			
26. Havalandırma	✓		✓	56. Sabun			
27. Hık tesisatı	✓		✓	57.			
28.				58.			
29.				59.			
30.				60.			
Sonuç : E: H: Tatmin olma; ✓			E: H: Toplam Değerler : 10   3   2   1   19   1				
Ref.	Tatmin edici olmayan değerler için açıkl.			Ref.	Tatmin olmayan değerlerin açıklamaları		
1 c	Kötü yürüme						
24 c	Toz birikmiş						
27 c	Izgaralar tozu						
16 c							
56 c							
Değerlendiren :				Onaylayan :			

Tablo 2: Kalite kontrol Formu örneği (Genel alanlar için)  
 Not: T: Tatmin edici  
 Ted: Tatmin edici değil

Konaklama işletmelerinde müşterilerle sürekli olarak iletişim halinde olan kat hizmetleri personelinin önemi büyüktür. Personel ne kadar profesyonel olursa olsun, kontrol gerekmektedir.

Bazı durumlarda housekeeping bölümünün temizlettiği alanların günlük olarak incelenmesi yeterli olabilir. Ancak housekeeper, pek çok personelin olması nedeniyle performanslarını unutabilir. Bunun için iyi planlanmış bir oda kontrol formu kullanılmalıdır. Kontrol formu, odada her bir maddenin listesi, işi yapan kişinin adı, tarih, incelenen birim veya oda hakkında bilgiyi kapsamalıdır. Bu görev housekeeping bölümünün sorumluluğundadır (Kilgore 1964).

Kontrol formları yüksek seviyede temizliğin sürdürülmesini, eksikliklerin ortaya çıkarılmasını, her şeyin kontrol altında olmasını, yeni personelin çalışması ile ürünlerin verimliliğinin değerlendirilmesini sağlayarak verimliliği artırmakta, gelecek için gereksinimlerin planlanmasında gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Bu formlar istenildiği kadar detaylı veya basit olabilir (Kilgore 1964).

Kat kontrolünde her bir oda kontrol edilerek form üzerinde "kabül edilmez"den "mükemmele" doğru sıralanmış bir kaç derece her bir seçeneğe işaretlenir. Ayrıca, açıklamalar gerektiği zaman yapılır. Form iki nüsha halinde hazırlanır. Bir nüshası kayıt için saklanır ve ikinci nüsha, alanın denetlenmesi için denetleyen kişiye verilir (Tablo 3), (Miller 1981).

Kalite kontrol programları arasında en sık kullanılan sistem, bir program üzerine kaydedilmiş her bir oda veya alanı rastgele örneklemedir. Kattan ziyade iş istasyon sayısına göre bu program sistemini sırayı koymak tercih edilebilir. Kontrolün yapıldığı tarih programa işaretlenir. Bu sistemin pek çok avantajı yanı sıra bir dezavantajı vardır ki, belli bir oda kontrol edilmeden önce uzun süre geçmektedir (Miller 1981).

Kontrol sürecinde kontrol edilecek alan tercihli olarak da seçilebilmektedir. Bu durum, denetleyicinin bu hafta birinci katı gelecek hafta dördüncü katı vs. seçebildiğini ifade etmektedir. Birinci katın her hafta kontrol işaretini alabilmesi şeklinde bir program oluşturur. Katların kontrolü dönüşümlü sağlanır, fakat sistematik dü-

zende veya rastgele değildir. Eğer kontrol sonuncu veya dördüncü katta ise tüm katlar 4 haftanın sonunda kontrol edilmiş olmalıdır. Fakat sırası değiştirilebilir. Sonuçlar merkezi çalışma alanında bir duvar çizelgesinde yansıtılabilir. Böyle bir çizelge, personelin alanının diğer alanlara göre sırasının nasıl olduğu görüşünü gösterir, rekabete teşvik eder, kontrol sonucu yüksek orana sahip olan alanların personeli yılın sonunda takdir edilir (Miller 1981).

Kalite kontrolün sağlanabilmesi için kullanılan bir diğer form, gerekli bina onarımlarının not edildiği bir formdur (Tablo 4). Gerekli tamirlerin kaydedilmediği ve housekeeping bölümü personelin sorumluluklarından bir diğerinin farkına varılmasını sağlayan durumu belgeleyen bu form personele dağıtılır. Çalışma sonunda, personel denetleyiciye tamir ihtiyacını gösteren onarım raporunu verir (Miller 1981).

Kontrol faaliyetleri sürekli ve dinamik olmak zorundadır. Bu sayede yapılan hatalar tespit edilir ve bunlara karşı gereken önlemler alınarak personel verimliliği ve kaliteli hizmet sağlanmış olur (Olalı ve Korzay 1989).

Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları ise konaklama işletmelerinin başarı kriterini gösteren önemli ölçüttür. Kontrol sisteminin kurulması ile işletme verimlilik kalite ve maliyet konularında istenilen hedeflere ulaşabilecektir (Olalı ve Korzay 1989).

Personel verimliliği ve kaliteli hizmeti olumsuz olarak etkileyebilecek kontrol sisteminden kaynaklanan personel memnuniyetsizliği önlenmeye çalışılmalıdır. Bunun için kontrol sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır;

- Personelin kabul edildiğini hissetmesini sağlamalı, mensup olduğu düşüncesi verilmeli,
- Personele önemli olduğu hissettirilmeli, kişi olarak tanınması sağlanmalı,
- Uygun çalışma şartları ve iş güvenliğine göre emniyetli olduğunu hissetmesini sağlanmalı,

**Kontrol fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin gerçek sonuçlarının planlanmış sonuçlara uyumunu sağlamak için yöneticilere yardımcı olan koordine edilmiş işlemler serisidir.**

- İşletme bölüm hizmeti personelin yapacağı işler hakkında bilgisini artırmalı,
- Personele doğru ve tarafsız muamele uygulamalı,
- Personele dinlenmesi şansı verilmeli; bunun için,
- Fikirleri sorulmalı, onaylama bilmeli ve kullanılabilmeli,
- Problemlerinin görüşülmesine cesaret vermeli, gerekirse izlemeli,
- Personelin probleminin çözümüne yardım etmeli,
- Personelin işinde başarısını geliştirmesi için yardım etmeli,
- Personelin statüsü tanımlanmalıdır (Miller 1981).

Personelin işinin başında olmaması yönetici için özel bir problemdir. Bunun için en iyi kontrollerden birisi düzenli olarak güvenilir bir şekilde personel kayıtlarını izlemektir. İşe devam kaydı, görevde olup olmama durumunu veya izin süresini gösterir. Denetleyen kişi böylece personelin devamı ile ilgilenmediğinin farkına varılmasını sağlar (Miller 1981).

#### IV. SONUÇ

Çeşitli yöntemlerle sağlanan kontrol fonksiyonunun personeli rahatsız etmeyen

ve kontrolden dolayı olabilecek memnuniyetsizliğini önleyen bir iş planlaması sağlanmalıdır. Bu planlama ile personel kendisinden ne beklediğini bilerek davranacak ve denetleyici de sık sık kontrol zorunluluğu duymayacak; kontrol mekanizması daha sistemli olarak işleyecek; planlanan hedeflere ulaşılacak; yönetim bir takım yeniliklerle daha çağdaş bir anlayış oluşturacaktır. □

#### KAYNAKÇA

- GRIFFITH, J. R. (1972) *Quantitative Techniques for Hospital Planning and Control*, D. C. Heath and Company, Michigan.
- OLALI, H.; Korzay, M. (1989), *Otel İşletmeciliği*, İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İstanbul.
- MILLER, C. B. (1981), *How to Organize and Maintain an Efficient Hospital Housekeeping Department*, American Hospital Publishing, Inc. Chicago, Illinois.
- EDGE CUMBE, R. H., Buck, H. E. (1966), "How California Hospitals are Improving Housekeeping Productivity", *Hospitals*, ss. 40: 144.
- SÜMERCAN, A. (1984), "Kat Hizmetleri", *Otel Yönetimi Seminerleri*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 56, Ankara.
- KILGORE, R. (1964), "Nine Basic Records Improve Housekeeping", *Efficiency Hospitals*, 38 114.
- TİMUR, H. (1984), *İşölçümü, İş planlaması, Verimlilik*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınlar No: 207, Ankara.
- AVE'LALLEMANT, C. (1965), First step to Better Manpower Management, *Hospitals*, 39: 67.

TABLO. 3: Bir kalite kontrol inceleme formu örneği

KALİTE KONTROL İNCELEME FORMU										
ALAN	ŞEF	NÖBET	KONTROLÜ YAPAN	TARİH						
REF.										
ODA										ACIKLAMALAR
Çöp kapları										
Kül tablaları, vazo										
Sert döşemeler										
Halklar										
Duvardaki ve Duvardaki eşyalar										
Tavan - Lambalar										
Kapılar - Cam										
İzgara - Detik										
Gölgelek - Perdeler										
Mobilya										
Telefon										
Yenicekmeçleri										
Masalık										
Odanın düzenlenmesi										
Odanın eşyaları										
Odadaki gereçler										
Dolaplar										

Tablo 3 : Bir kalite kontrol inceleme formu örneği

bir konaklama işletmesinde işin düzenlenmesi ve sıralanması ya da planlanması, en iyi kontrollerden birisidir.