

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

OTELLERDE TESİS İŞLETME VE BAKIM YÖNETİMİ MODELİ

Y. Mimar Ebru N. DİRGEME

FBE Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Programında
Hazırlanan

DOKTORA TEZİ

Tez Savunma Tarihi	: 13 Aralık 2005
Tez Danışmanı	: Prof. Hakkı ÖNEL (YTÜ)
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Aydan ÖZGEN (MSÜ)
	: Prof. Dr. İhsan BİLGİN (BİLGİ Ü)
	: Doç. Dr. Murat ÇIRACI (İTÜ)
	: Doç. Dr. Füsun SEZEN (YEDİTEPE Ü)

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİ' NDE TESİS YÖNETİMİ.....	7
2.1 Tesislerin Ağırlama Endüstrisindeki Rolü.....	7
2.2 Otelcilik Sektörü' nde Tesis Yönetimi.....	8
2.3 Otel Faaliyetlerinin Sınıflandırılması.....	13
2.4 Otellerde Bakım Konusuna Genel Yaklaşım.....	14
2.4.1 Bakım Tanımları.....	14
2.4.2 Otellerde Bakım' ın Gerekliliği.....	15
2.4.3 Bakım Tipleri.....	17
2.4.4 Bakım Yönetimi Sistemleri.....	23
2.4.5 Tesis Operasyonu Bakım ve Enerji Bütçelemesi.....	29
2.4.6 Bakımda Personel Yönetimi.....	31
2.4.7 Bilgisayar Ortamında Bakım-Onarım Programları.....	34
2.5 Tesis Sistemleri'nin Performansı ve Bakımın Gerekliliği.....	36
2.5.1 Sistem ve Bileşenlerin Korunması İçin Bakımın Gerekliliği.....	37
2.5.2 Sistemin Etkin İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği.....	38
2.5.3 Verimli İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği.....	38
2.5.4 Güvenilir İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği.....	38
2.5.5 Güvenli İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği.....	38
2.6 Tesis Yönetimi Aracı Olarak Otel Yenilemesi.....	39
2.6.1 Bir Otelin Yaşam Döngüsü.....	42
2.6.2 Yenileme Tipleri.....	43
2.6.2.1 Küçük Yenilemeler.....	43
2.6.2.2 Büyük Yenilemeler.....	43
2.6.2.3 Restorasyon.....	44
2.6.3 Yenileme Süreci.....	44
2.6.3.1 Planlama Safhası.....	44
2.6.3.1.1 Uzun Dönemli Hedeflerin Anlaşılması.....	45
2.6.3.1.2 Mülkün İncelenmesi.....	46
2.6.3.1.3 Proje Listesinin Oluşturulması.....	46
2.6.3.1.4 Proje Maliyet ve Faydalarının Tahmin Edilmesi.....	47
2.6.3.1.4.1 Maliyet Tahmini.....	47
2.6.3.1.4.2 Fayda Tahmini.....	49
2.6.3.1.5 Projelerin Seçilmesi.....	50

2.6.3.2	Tasarım Safhası.....	50
2.6.3.2.1	Tasarım Ekibi.....	51
2.6.3.2.2	Tasarım Süreci.....	52
2.6.3.3	Yapım Safhası.....	53
2.6.3.3.1	Yapım Sözleşmeleri.....	53
2.6.3.3.2	Satınalma.....	55
2.6.3.3.3	Yapımın Yönetilmesi.....	55
2.6.3.3.4	Son Tamamlama ve Kesin Kabul.....	56
2.6.3.4	Yenileme Sonrası.....	56
2.6.3.5	Diğer Yenileme Unsurları.....	58
2.6.3.5.1	Operasyonlarla Koordinasyon.....	58
2.6.3.5.2	Bina Kodları ve Kanunları.....	60
2.6.3.5.3	Maliyet ve Kalite Kontrolü.....	61
3.	TESİS YÖNETİMİ VE HİZMET SAĞLAMA YÖNTEMLERİ.....	63
3.1	Tesis Yönetimi.....	63
3.1.1	Tesis Yönetimi Yaklaşımları.....	65
3.1.2	Bilgilendirilmiş Müşteri Fonksiyonu.....	66
3.1.3	Para Karşılığı Değer.....	67
3.2	Tesis Yönetimi İçin Stratejiler Oluşturmak.....	68
3.2.1	Tesis İhtiyaçlarının Stratejik Analizi.....	69
3.2.1.1	Hizmetlerin Gözden Geçirilmesi.....	70
3.2.1.2	Beklentilerin ve Hedeflerin Değerlendirilmesi.....	70
3.2.1.3	Portföy Hesabı.....	70
3.2.1.4	Kaynak Hesabı.....	71
3.2.1.5	Piyasa Hesabı.....	71
3.2.2	Çözüm Oluşturmak.....	71
3.2.2.1	Opsiyonların Meydana Getirilmesi.....	72
3.2.2.2	Opsiyonların Değerlendirilmesi Kriteri.....	72
3.2.2.3	Tercih Edilen Opsiyonun Seçilmesi.....	72
3.2.3	Strateji' nin Yerine Getirilmesi.....	73
3.2.3.1	İnsanlar ve Sistemler.....	74
3.2.3.2	İletişim.....	74
3.2.3.3	Kaynak Planlama.....	74
3.2.3.4	Temin Etme.....	75
3.2.4	Müşteri Organizasyonlar ve Servis Sağlayanlar Arasındaki İlişkiler.....	75
3.2.5	Organizasyonel Değişiklik.....	76
3.3	Dış Kaynak Kullanımı ve Öz Kaynak Kullanımı.....	77
3.3.1	Hizmet Nitelikleri.....	78
3.3.1.1	Müşteri Memnuniyeti.....	78
3.3.1.2	Hizmetin Nadirliği.....	79
3.3.1.3	Öncelik, Esneklik ve Yanıt Verme Hızı.....	79
3.3.1.4	Yönetimin Rolü ve Dolaylı Maliyetler.....	80
3.3.1.5	Dolaysız Maliyet.....	80
3.3.1.6	Kontrol.....	82
3.3.2	Alternatiflerin Gözden Geçirilmesi ve İfade Şekilleri.....	82
3.3.3	Dış Kaynak Kullanımı' nın Diğer Özellikleri.....	83
3.4	İnsan Kaynakları Yönetimi.....	84
3.4.1	Değişikliklerin Etkisi ve Uygun Yönetim Yapısı.....	85

3.4.2	İş Verme Yükümlülükleri.....	86
3.4.3	Fonksiyonlar, İş Tanımları ve Tecrübeler.....	86
3.4.4	Performans Değerlendirme.....	87
3.5	Dış Kaynak Kullanımı’ nda Politika ve Yöntemler.....	88
3.5.1	Genel yaklaşım.....	88
3.5.1.1	Strateji.....	90
3.5.1.2	İhale dökümanları.....	91
3.5.1.3	İhale süreci.....	91
3.5.2	Sürdürülen İlişkiler.....	92
3.5.3	Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinin Yönetilmesi.....	93
3.5.3.1	Paylaşılan Bir Vizyonun Yaratılması.....	93
3.5.3.2	Etkin Performans Ölçümünün İçerilmesi.....	94
3.5.3.3	Net İletişim Mekanizmasının Kurulması.....	94
3.5.3.4	Net Olasılık Planı ve Çıkış Stratejisinin Geliştirilmesi.....	95
3.6	Öz Kaynak Kullanımında Politika ve Yöntemler.....	95
3.6.1	Hizmetlerin Tanımlanması.....	96
3.6.2	Öz Kaynağın Becerileri ve Tecrübeleri.....	96
3.6.3	Müşteri Olarak Departmanlar.....	97
3.6.4	Öz Personel Yaklaşımı.....	97
3.6.5	Hizmet Sağlanmasının Gözden Geçirilmesi ve Geliştirilmesi.....	97
3.7	Tesis Yönetiminde Hizmet Sağlayanlar.....	98
3.7.1	Hizmet Sağlama Tipleri.....	99
3.7.1.1	Yönetici Temsilcisi.....	100
3.7.1.2	Yönetici Taşeron.....	101
3.7.1.3	Toplam Tesis Yönetimi.....	102
3.7.2	Uygun Yaklaşımın Seçilmesi.....	103
3.8	Tesis Yönetimi’ nin Geçmişi.....	104
3.9	Türkiye’ de Bina ve Tesis Yönetimi Kavramı.....	104

4. TÜRKİYE’ DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ OTELLERDE TESİS İŞLETME VE BAKIM YÖNETİMİ..... 106

4.1	Otel Yöneticisinin Hedefleri.....	106
4.2	Türkiye’ de Otel Tesis ve İşletmeleri’ nin Mevcut Durumu.....	106
4.2.1	Bina Ekipman ve Sistemleri.....	107
4.2.2	İletişim, İş Birliği.....	108
4.2.3	Kalite ve Üretkenlik.....	108
4.3	Uygulanan Klasik Yönetimsel Çözümler.....	108
4.3.1	İnsan Kaynakları Yönetimi.....	108
4.3.2	Hizmet Yönetimi.....	109
4.3.3	Mülk ve Malzeme Yönetimi.....	109
4.3.4	Bütçe Yönetimi.....	109
4.4	Otellerde Bina ve Tesis Yönetimi Uzmanlığının Gerekliği.....	109
4.5	Dış Kaynaklarla Yönetim.....	110
4.5.1	Dış Kaynaklarla Yönetimde Avantajlar.....	110
4.5.2	Dış Kaynaklarla Yönetimde Dezavantajlar.....	116
4.5.3	Dış Kaynaklarla Yönetimde Uyulması Gereken Hususlar.....	116
4.5.3.1	Dış Kaynaklarla Yönetimde Zamanlama.....	116
4.5.3.2	Dış Kaynaklarla Yönetilecek Hizmetlerin Belirlenmesi.....	117

4.5.3.3	Dış Kaynaklarla Yönetimde İhale Dökümanlarının Hazırlanması.....	118
4.5.3.4	Dış Kaynaklarla Yönetimde Sözleşme Koşulları.....	119
4.5.3.5	Dış Kaynaklarla Yönetimde İhale Süreci.....	119
4.5.3.6	İlişkilerin Sürdürülmesi.....	119
5.	OTELLERDE TESİS İŞLETME VE BAKIM YÖNETİMİ MODELİ.....	123
6.	SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	129
EKLER		134
Ek 1	Planlı Koruyucu Bakım Yöntemleri.....	134
Ek 2	Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılabilecek Olan Riskler.....	135
Ek 3	Konu İle İlgili Yapılmış Olan Araştırma Raporları.....	137
Ek 4	Tesis Tasarımının Tesis Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	140
Ek 5	Bakım Yönetimi Bileşenleri.....	145
KAYNAKLAR		148
ÖZGEÇMİŞ		152

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1 Bakım Tipleri.....	17
Şekil 3.1 Organizasyonun Ana Faaliyeti ve Destek Servisler Arasındaki İlişki.....	64
Şekil 3.2 Tesis Yönetimi İçersindeki Ana Fonksiyonlar.....	66
Şekil 3.3 Sözleşme Düzenlemesi Tipleri.....	100
Şekil 5.1 Otel Organizasyonunda Ana Faaliyet ve Destek Servisler Arasındaki İlişki..	125
Şekil 5.2 Toplam Tesis Yönetimi Yaklaşımında Sözleşme ve İletişim Bağlantısı.....	126
Şekil 6.1 Otel Yenileme Sürecinde Tesis Yönetimi Uzmanlığından Faydalanılması...	133

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1 Tesis İşletme Bakım ve Enerji Programları.....	30
Tablo 3.1 Hizmet Tedariği Alternatifleri ve Nitelikleri.....	82
Tablo 3.2 Hizmet Tedariği Alternatiflerinin Tanımları.....	83
Tablo 5.1 Otellerde Tesis İşletme ve Bakım Yönetimi Modeli.....	123

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesi süresi boyunca ilgi ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, değerli görüş ve önerileri ile çalışmanın her aşamasında desteğini gördüğüm değerli hocam Sayın Prof. Hakkı Önel' e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu çalışma sırasında çalışmanın niteliğini yükselten yapıcı eleştirilerinden faydalandığım Doç. Dr. Murat Çıracı' ya teşekkürü bir borç biliyorum.

Yine geliştirilen modele ilişkin, Türkiye' de mevcut durumun tespitine yönelik alan araştırmaları aşamasında gerekli veriyi temin etmemde yardımcı olan Otel Teknik Müdürleri Derneği' ne ve yöneticisi Sayın Tolunay Kayaarası' na, çalışmaya sağladıkları değerli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Aralık 2005

Y. Mimar Ebru N. DİRGEME

ÖZET

Tesis yönetimi yaklaşımı, organizasyonlar arasında farklılıklar gösterir. Tesis yönetimi, tesis işletme ve bakım yönetimi başta olmak üzere geniş kapsamlı hizmetler içerir. Tesis yönetimi'nde hizmet sağlanmasında öz kaynaklar kullanılabilir ya da dış kaynakların kullanımı tercih edilebilir. Tesis yönetimi kavramı, Türkiye' de küçük ve orta ölçekli otel organizasyonları içersinde yeterince bilinmemektedir. Tesisler, konunun uzmanı olmayan kişiler tarafından yönetilmekte, bakıma gereken önem verilmemekte, hizmet kalitesi düşmekte, işletme maliyetleri artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, küçük ve orta ölçekli otellerde tesis işletme ve bakım operasyonlarının yönetimine ilişkin bir model oluşturmaktır. 'Dış kaynaklardan yararlanma' yöntemi' nin, otellerde tesis işletme ve bakım yönetimi üzerinde uygulanması araştırılacaktır. Tesis bakım sorunlarının planlı bir şekilde uzman kişiler tarafından ele alındığı, optimum operasyon maliyetleri ile kaliteli hizmet veren, uluslar arası standartlara uyumlu bir tesisin oluşturulmasına yönelik adımlar ortaya koyulacaktır.

Otelcilik sektörü' nde tesis yönetimi, tesis yönetiminde hizmet sağlama yöntemlerine, Türkiye' de otel tesis ve işletmelerinin mevcut durumu ile ilgili saptanan bulgulara, uygulanan klasik yönetsel çözümlere, otel organizasyonunun hedeflerine ve bina ve tesis yönetimi uzmanlığının gerekliliği' ne değinilmiştir..

Bu tez hipotetik bir yaklaşımla ortaya cıkarılmıstır. Bu hipotetik yaklaşım çalışmasında, aşğıdaki öngörüler ve hipotezler ile sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda model ana adımları;

- Otel yöneticisinin, tesis yönetimi danışmanının yardımı ile, tesis yönetimi konusunda bilgilenmesi ve bakım yönetiminin önemini anlaması,
- Tesisin işletilmesi ve bakımının sağlanması için gerçekleştirilmesi gereken hizmetlerin belirlenmesi ve analiz edilmesi,
- Tesis yönetimi danışmanının yardımı ile, performans standartlarının oluşturulması, maliyet etkin bakımı sağlamak için ulusal ve uluslar arası norm ve standartlarda bakım standartlarının geliştirilmesi,
- Öz kaynaklarla sağlanabilecek işlerin gözden geçirilmesi, dış kaynak kullanılacak işlerin belirlenmesi, destek hizmetlerinde öz kaynaklarla ve dış kaynaklarla sağlanabilecek işlerin belirlenmesi,
- Odalar, yeme ve içme, oda hizmetleri gibi direk müşteri ilişkisi gerektiren asal fonksiyonların öz kaynaklarla yerine getirilmesi ve kontrolleri
- Destek hizmetlerden 'tesis işletme ve bakım yönetimi'nde dış kaynak kullanılması
- Uzman taşeronun seçilmesi ve toplam tesis yönetimi sözleşmesinin yapılması,
- Otel teknik yöneticisi tarafından sözleşme yönetimi, işlerin gözlemlenmesi, performans ve finansal hedeflere karşılık ölçüm ve müşterilerden geri beslemenin sağlanması,
- Toplam Tesis yönetimi taşeronu tarafından bakım planlarının yapılması; bilgisayar tabanlı bakım yönetimi sistemi organizasyonu; rapor, analiz ve geri beslemenin sağlanması
- Tesis yönetimi danışmanının yardımı ile, otel teknik yöneticisi tarafından performansta geri besleme yapılması, sapmaların engellenmesi için önlem alınması, olarak önerilmektedir.

Önerilen ‘otellerde tesis işletme ve bakım’ ın dış kaynaklarla yönetimi modeli’ nin uygulanması ile,

- Otel yönetiminin kendi uzmanlık alanlarına konsantre olmasına,
- Tesis bakım hizmetleri’ nin , ulusal ve uluslar arası norm ve standartlara uyumlu gerçekleştirilmesine,
- Tesisin profesyonel olarak ulusal ve uluslararası norm ve standartlarda, yüksek hizmet kalitesi ve optimum operasyon maliyetleri ile işletilmesine,
- Gayrimenkul değerinin korunması ve artırılmasına,
- Piyasa gerekliliklerinin daha etkili bir şekilde karşılanmasına ve rekabet avantajı sağlanmasına,
- Müşteri memnuniyetinin artırılmasına, yardımcı olunabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bakım, tesis yönetimi, bakım yönetimi, tesis işletme ve bakım yönetimi, yenileme, dış kaynak kullanımı, öz kaynak kullanımı, toplam tesis yönetimi, otellerde tesis işletme ve bakım yönetimi.

ABSTRACT

Facilities management approach displays difference in organizations. Facilities management includes facility operations and maintenance management to be the foremost in the list and contains extensive services. In the facilities management, in-house team may be used for service providing or outsourcing utilization would be preferable.

The purpose of this study forms a model regarding the management of small and middle-sized hotels' facility and maintenance operations. From facility management techniques, 'utilization of outsourcing' method will be analyzed for facility operations and maintenance and its application in the hotels. The goal of the facility operations and maintenance management is to provide a quality service with optimum operational cost and to protect the property. It has been utilized from Turkish Technique Management Association's research and finished case studies.

In this work, with literature research in hotel business sector, facility management, maintenance and hotel renovation has been studied. In facility management, in-house and outsourced service provision has been investigated.

This thesis has been proved with hypothetic approach.

In this sense, the main steps of the model are suggested to be;

- When looked upon facility and maintenance management, the first stage to realize is to determine need for services. Those services must be analyzed. The next step would be the determination of important service attributes. Thus determination of the utilization of in-house team or outsourcing alternatives can be compared. Determination of performance standards can be done with the help of facility management consultant.
- In order to guarantee customer satisfaction and to know the value for money, organizations should act as knowledgeable and instructed clients. It would benefit a lot to get some help from a professional facility management consultant.
- Hotel administration takes the provided services serious and utilizes from the supporting services for facility operations and maintenance activities with the use of outsourcing.
- Hotel management must define the maintenance services of which will be outsourced.
- Subcontractor must be an expert to provide facility operations and maintenance management
- Hotel technics manager must possess a good human relations. He / she should have knowledge of contracts and should know the elements of operations and performance.
- Maintenance management plans and the organisation of the computerised maintenance management systems, reports, analyses and feed back should be organized by the total facilities management contractor.
- Hotel management must define the maintenance services of which will be outsourced.

The aims of the model for Facility operations and maintenance work plans'are;

- To manage maintenance, having national and international norms and standards .
- To operate the facility professionally with optimum operational costs, having national and international norms and standards with high service quality,
- To increase the hotel property's value,
- To improve the hotels' competitiveness,
- To increase the customer satisfaction,

- To allow hotel organizations to be profitable and efficient in main activities when facility management techniques are applied in the right way,
- To make Facility management company take certain responsibilities from the hotel management. Facility operations and maintenance work plans' forming is under their responsibility,
- To allow hotel administration to concentrate on their own area of specialization.

Keywords: Maintenance, facilities management, maintenance management, facilities operations and maintenance management, renovation, outsourcing, in-house provision, total facilities management, hotel facilities operations and maintenance management

1. GİRİŞ

Ülke ekonomisi açısından ve Avrupa Birliği' ne giriş süreci içerisinde turizm endüstrisi, ülkemiz için kritik önem taşımaktadır. Türkiye giderek yoğunlaşan lüks otellere sahip olurken, sektöre yönelik tecrübeler artmaktadır. Turizmin tüm bileşenleri ile beraber, bir bütün içinde düşünülmesi gerekmektedir. Uluslar arası standartlar, otel teknolojisi, can ve mal emniyeti, hijyen, konfor ve sağlıklı yaşam ortamı gereksinimleri, ekonomik işletme ve bunun gibi bir çok konunun turizm yatırımlarına hayat veren vazgeçilmez temel esaslar olduğu ve tüm bunların sağlanması için ise tesis işletme ve bakım yönetimine gereken önemin verilmesi gerektiği artık tüm ilgililerce bilinmektedir.

Tesisler, otel müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli rol oynarlar. Müşterilerin satın aldığı hizmet ve ürünlerin yaratıldığı, getirildiği ve genellikle tüketildiği 'üretim tesisleri' dirler. Müşteriler genellikle tesislerin kendilerine tesislerin ürettikleri şeylerden; güvenli ve konforlu çevre ve hizmet vb. daha az odaklanırken, bu ürünlerin yaratılmasını sağlayan tesisin kendisidir. Tesisin ekipman ve elemanları, turizm endüstrisinin üretim araçlarıdır.

Tesis yönetimi tekniklerinin doğru olarak uygulanması, kendi ana faaliyetlerini verimli ve kazançlı bir şekilde yönetmeleri için , organizasyonların doğru ortamı oluşturmalarını sağlar. Tesis yönetimi, organizasyonun asal hedeflerine ulaşmasını desteklemek üzere, bina, sistem ve ekipmanlarının işletilmesi, bakımının sağlanması, geliştirilmesi ve uygun çevrenin oluşturulmasına yönelik bütüncü bir yaklaşımdır.

Aynı sektör içerisinde olsa bile, tesis yönetimi yaklaşımı, organizasyonlar arasında farklılıklar gösterir. Tesis yönetimi, tesis işletme ve bakım yönetimi başta olmak üzere geniş kapsamlı hizmetler içerir.

Tesis yönetiminde genel anlamda iki ayrı hizmet sağlama yöntemi vardır; organizasyonun kendisine ait öz kaynaklar kullanılabilir ya da bazı sebeplerden dolayı dış kaynakların kullanımı tercih edilebilir. Bakım hizmetleri gibi, organizasyonun asal faaliyetleri dışındaki destek hizmetlerin sağlanmasında dış kaynak kullanımı, günümüzde stratejik yönetim alanında en fazla konuşulan ve en yaygın uygulanan yöntemlerdendir.

Bir organizasyon dış kaynak kullanımına karar vermiş ise, karar verilmesi gereken diğer bir konu, dış kaynak kullanımının nasıl organize edileceği ve yapılandırılacağıdır. Sözleşmelerin nasıl olacağıdır. Ayrı veya toplu ve bağımsız sözleşmeler mi yapılacak, bir toplam tesis yönetimi paketi mi olacak veya bir yönetim sözleşmesi mi yapılacak karar verilmelidir.

Temel olarak üç ana hizmet tipi vardır; organizasyonun kendi personelini yöneten dış organizasyon veya bireyin kullanımı; yönetici temsilci, hizmet sağlayanların bazılarını ya da tamamını yöneten bir taşeronla anlaşma yapılması; yönetici taşeron, ya da tek bir sorumluluk noktasıyla, tüm tesisin dışarıdan organizasyon tarafından yönetilmesi; toplam tesis yönetimi.

Tesis işletme ve bakım yönetiminde hedeflenen, bir tesisin optimum operasyon maliyetleri ile kaliteli hizmet verebilmesi ve mülkün korunumudur.

Ancak içinde bulunulan ekonomik kriz, dünya ve özellikle bölge siyasi sorunları, sektörel olumsuzluklar, otel mal sahipleri ve yöneticilerini tesisin, bina, ekipman ve sistemlerini bakım, onarım, yenileme, ilave, gibi hususlar için fon, amortisman vb. bütçe payları ayırmalarına olanak bırakmamaktadır. Bu süreç uzadıkça, tesise hayat veren sistemler yavaş yavaş yıpranmakta, bakımları olanaksızlaşmakta ve hatta artık onarım bile kabul etmez duruma düşmektedir. En az seviyedeki personel adedi ve ücretlere ayrılan pay, kalifiye işçi ve hizmet kalitesi üzerine olumsuz etki yapmakta, dolayısıyla tesis mal ve mülkünün pek çok tesiste beklenen hizmetleri ulusal ve uluslararası seviyede verememesine neden olmaktadır. Özetle denebilir ki mevcut otellerin çoğunluğunun ekipman ve sistemleri, ne yazık ki işletme prensipleri dışına kaymış ve kaymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, otel yönetiminde ilk yapılanma sürecinde ya da daha çok ülkemizde çok sık karşılaştığımız, tesis işletme ve bakım yönetimine zamanında gereken önemin verilmediği mevcut tesislerde duyulan ihtiyaçlar neticesinde yeniden yapılanma sürecinde, tesis işletme ve bakım operasyonlarının yönetimine ilişkin bir yöntem araştırması yapmaktır. Tesis yönetimi teknikleri'nden 'dış kaynaklardan yararlanma' yöntemi' nin, otellerde tesis işletme ve bakım yönetimi üzerinde uygulanması araştırılacaktır.

Günümüz değişen dünyasında modern yönetim anlayışına sahip, yeniliklere açık ve pazar odaklı olmayan bir sektörün uzun süre başarılı olması beklenemez. Dış kaynak kullanımı, günümüzde stratejik yönetim alanında en fazla konuşulan ve en yaygın uygulanan

yöntemlerdendir. ‘Dış kaynaklardan yararlanma’ uygulamalarının son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları öz yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yolunu seçmeğe başlamışlardır. Kısaca daha önce işletmenin kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonların başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir.

Tesis işletme ve bakım hizmetlerinin etkin planlanması, organizasyonu ve yönetilmesinin komple ayrı bir firma tarafından sağlandığı ‘dış kaynak kullanımı’ yöntemi nin otellerde gerçek anlamda benimsenmesi ve nitelikli uzmanlar ile bu görevin yürütülmesi, bugün ISO standartları ve Toplam Kalite Yönetimi gibi disipline edilmiş sistemlerin, ana faaliyette daha başarılı olmak, rekabet gücünü arttırmak ve hepsinin sonucu olarak müşteri memnuniyetini arttırmak şeklindeki temel amaçlarına ulaşmada anahtar rol oynayacaktır.

Uluslar arası zincir otellerin tesis yönetimi uzmanlığına zaten sahip oldukları düşünülerek, yerli yatırımcıların yaptıkları küçük ve orta ölçekli bağımsız oteller, bu çalışmanın kapsamı içersine alınmıştır. Otellerin yıldız seviyelerine ya da kapasitelerine göre kapsam belirlemek gerekli görülmemiştir.

Literatür araştırmalarında, ağırlama endüstrisinde tesis yönetimi üzerine daha çok yakın geçmişte tamamlanmış sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Tesis yönetimi kavramının ağırlama endüstrisi içersinde kullanılmasının oldukça sınırlı ve yeni olduğu görülmüştür.

Parry ve Collins (1993), tesis yönetimi tekniklerinin ağırlama sektörü içersinde uygulanmasının en büyük avantajlarının ana hatlarını çizmeye ve potansiyel sektör büyüme alanlarını göstermeye çalışmıştır.

Losekoot (2001); müşteri memnuniyeti açısından tesisler ve ağırlama yönetimi arasındaki kavramsal ilişkiyi incelemiştir. Otellerde müşteri şikayetleri vasıtasıyla, tesis yönetiminin çeşitli boyutlarını araştırmıştır.

De Bruijn (2001), meslek eğitiminin diğer alanlarında, özellikle ağırlama yönetiminde benzer konulara değinirken, tesis yönetimi tanımlamasındaki bazı olguları incelemiştir.

Crawshaw (1993), tesis yönetiminin meslek olarak gelişen rolü üzerine bir gözlem yapmış ve yönelimlerinin taslağını çizmiştir.

Bununla birlikte, Jefferies (2000) tarafından yapılan araştırmada, ağırlama sektörü içersinde, tesis yönetimi kavramının çok az kullanılmakta olduğu, yukarıdaki stratejik unsurlardan otel genel müdürlerinin veya şef mühendislerinin sorumlu olduğu bulunmuştur. Genellikle ‘gayrimenkul yöneticileri’ olarak işaret edilmektedirler. Bu bireylerin hem ön büroda, hem de geri hizmetlerde sorumlulukları vardır. İç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve arzularını karşılayabilmelidirler.

Jones, C.M. (2002) tarafından, tesis yönetiminin İngiltere’ de orta ölçekli otellerde uygulanması ve faydaları üzerine bir çalışma yapılmıştır.

Türkiye’ de, Sönmezer B. (1999) tarafından ‘Otellerde Bina Yönetimi’ konulu y. lisans çalışması yapılmıştır. Çalışma içinde, otellerde bina yönetiminin bitmiş bir binanın işletilmesi aşamasından çok daha önce başladığı gösterilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar ve sistematik yaklaşımlar incelenmiş, otel projelerinin bina yönetimi açısından istek ve gerekleri anlatılmıştır.

Otel operasyonlarını ve yönetimini analiz etmek, düşünülen projenin fizibilite çalışmaları, programlama, planlama, tasarım, inşaat ve mühendislik süreçlerinde, otelcilik bina yönetim ve tasarım gerek ve isteklerini belirlemek ve, çeşitli tasarım profesyonellerinin sorumluluklarını tanımlayıp, otelcilik şirketleri, yöneticiler, müteşebbisler, tasarımcılar ve mal sahiplerinin bu konuda daha fazla bilinçlenmesini sağlamak amaçlanmıştır.

Çatar, S. (2002) tarafından, y. lisans çalışması olarak, Türkiye’ de bina ve tesis yönetimi sektörü, alan araştırması yapılarak incelenmiştir. Dünya’ daki ve Türkiye’ deki sektörel durum incelenmiş, gelecek eğilimleri yansıtılmıştır. Türkiye’ deki bina ve tesis yönetim firmaları ile bir anket çalışması yapılmış, dünyada yapılan alan araştırması sonuçları incelenmiştir.

Alan araştırmasına katılan şirketlerin hizmet verdikleri yapı tiplerinin ağırlıklı olarak ofis yapısı ve fabrika-endüstri yapısı olduğu görülmüştür. Bunu konut, eğitim kurumu, alışveriş merkezi ve sanat yapısı takip etmektedir. Oteller, hizmet verilen yapı tipleri içerisinde bulunmamaktadır. Otelere verilen hizmetlerin, daha çok genel temizlik ve ilaçlama ile sınırlı kaldığı söylenebilir (Çatar, S., 2002).

Alan araştırmasına katılan şirketlerin hepsi bina ve tesis yönetimini üstlendiği işlerde yaptıkları görevleri “Bina sistemleri yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, işçilerin ücret ayarlamaları ile pratik ve prosedürlerinin sağlanması, acil durumlara karşı hazırlıkların yapılması, tesis yönetim departmanlarının planlanması ve organize edilmesi, tesis yönetim personelinin ve alt yüklenicilerinin personel yönetiminin yapılması, tesis hizmetleri içindeki dağıtım servisleri yönetimi” olarak belirtmişlerdir (Çatar, S., 2002).

‘Bina Bakım ve Onarım’, Türkiye’ de bina ve tesis yönetimi üstlenilen işlerde yapılan görev alanlarından birisidir. Tesis işletme ve bakım, bina ve tesis yönetiminde IFMA’ nın belirlediği yetkinlik alanlarından bir tanesidir.

Çatar, S. tarafından yapılmış olan alan araştırmasından, Türkiye’ deki tesis yönetimi firmalarının, otellerde tesis işletme ve bakım hizmeti verebilecek yeterlilikte oldukları söylenebilir. Otel yöneticilerinin bu hizmetleri daha çok öz kaynaklarla sağlama çabaları, tesis yönetiminin önemi konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Ancak çalışmaya başlangıç aşamasında, bakımın otellerde nasıl ele alındığını ve organize edildiğini görmek amacıyla, orta ölçekli bağımsız otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, genellikle aynı zamanda mal sahibi olan pek çok otel yöneticisinin, sözleşmeli, taahhüt veren, takip eden, önleyen şekilde çalışan, karşılığını maddi olarak alan, danışmanlık ve uygulama firmalarına, teknik taşeronluk müesseselerine sıcak baktıkları görülmüştür.

Ülkemizdeki teknik müdürler derneğinin tecrübelerinden faydalanılarak, tesis bakım sorunlarının planlı bir şekilde uzman kişiler tarafından ele alındığı, optimum operasyon maliyetleri ile kaliteli hizmet veren, uluslar arası standartlara uyumlu bir tesisin oluşturulmasına yönelik bir yöntem ortaya koyulacaktır.

Bu çalışmada, birinci bölümde giriş, amaç, kapsam ve yönteme yer verdikten sonra,

İkinci bölümde, tesislerin ağırlama endüstrisindeki rolü, otelcilik sektöründe tesis yönetimi, genel bakım tanımları ve otellerde bakım konusu incelendikten sonra, tesis yönetim aracı olarak otel yenilemenin önemine değinilecektir. Yenileme, tesis yönetimi açısından önemi sebebiyle, detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Üçüncü bölümde tesis yönetimi tanım ve yaklaşımları, stratejilerin oluşturulması, öz kaynak ve dış kaynak kullanımı ve tesis yönetiminde hizmet sağlama tipleri anlatılacaktır.

Dördüncü bölümde, otellerde bina ve tesis yönetimi uzmanlığının gerekliliği, otel organizasyonunun hedefleri, Türkiye’ de otel tesis ve işletmelerinin mevcut durumu ile ilgili saptanan bulgular’ a ve uygulanan klasik yönetsel çözümler’ e yer verilecektir.

Beşinci bölüm, önerilen modelin tanıtılması aşamasıdır. Tesis işletme ve bakım fonksiyonlarının, küçük ve orta ölçekli bağımsız otellerde, tesis yönetimi stratejisi içerisinde dış kaynaklar yardımıyla yönetilmesi, sağlanacak avantajlar ve dezavantajlar, uyulması gereken hususlar ve otellerde tesis işletme ve bakım yönetimi modeli önerisi sunulacaktır.

Altıncı bölüm, sonuç ve önerilere ayrılmıştır.

2. AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE TESİS YÖNETİMİ

2.1 Tesislerin Ağırlama Endüstrisindeki Rolü

Günümüzün ağırlama endüstrisi, işlerinin anahtar elemanı olarak, iyi tasarlanmış ve iyi bakımı sağlanmış tesislere güvenirlir. Otel müşterileri, işlerini sürdürebilecekleri, eğlenebilecekleri, dinlenebilecekleri, yemek yiyip uyuyabilecekleri evlerinden daha iyi olan güvenli ve konforlu bir çevre arzu ederler.

Tesisler, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli rol oynarlar. Müşterilerin satın aldığı hizmet ve ürünlerin yaratıldığı, getirildiği ve genellikle tüketildiği ‘üretim tesisleri’ dirler. Otel müşterileri genellikle, tesislerin kendilerine tesislerin ürettikleri şeylerden (güvenli ve konforlu çevre ve hizmet gibi) daha az odaklanırken, bu ürünlerin yaratılmasını sağlayan tesisin kendisidir. Tesisin ekipman ve elemanları, turizm endüstrisinin üretim araçlarıdır. Bina ve ekipmanları ve sistemlerinin, personelin görevini yerine getirmesini sağlayacak ve müşterinin tatmin olmasına imkan verecek şekilde işleminin ve bakımının sağlanmasından bakım operasyonu sorumludur.

Tesisler endüstriyi tanımlamaya hizmet ederler ve endüstrinin pazarlama aletleridirler. Tesisler ayrıca bu iş alanında para kazanılmasında anahtar rol oynarlar. Kar sağlamayı beklediğimiz hizmetlerin sağlanmasındaki konum olarak hizmet ederler. Gayrimenkulun değerlendirilmesinde önemli rol oynarlar ve şirketin büyümesine katkıda bulunurlar. Pek çok turizm şirketinin büyümesindeki belirgin bir oran, tesislerin eklenmesi vasıtası ile sağlanır.

Otel müdürlerinin tesislerle ilişkisi çeşitli şekillerdedir. Tüm departmanlar tesisleri kullanırlar ve işlerini gerçekleştirebilmek için uygun/doğru ekipman ve sistemlere güvenirlir. Yöneticiler, hizmetlerini kullandıkları için, bakım ve mühendislik departmanı ile hergün temas halindedirler.

Milyon dolarlık tesislerin bakımı, işletilmesi ve yenilenmesi, mühendislik personeline emanet edilir. Bir otel sahibinin, otel yatırımından beklediği geri dönüş, iki elemanı içerebilir; işletme karı (odaların satışından, yeme içme ve toplantı hizmetlerinden) ve gayrimenkulun değerlendirilmesi. Her iki geri dönüşü sağlayabilmek için, tesis, potansiyel karı ve binanın değerini en üst seviyeye çıkaracak şekilde işletilmeli ve bakımı sağlanmalıdır.

Uygun kalite ve iyi bütçe kontrolü ile inşa edilmiş bir tesis, bakım, yenileme ve işletim için, tahmin edilebilir maliyetlere sahip olmalıdır. Kötü tasarlanmış veya maliyet aşımalarıyla, zayıf proje yönetimi, yetersiz yapım uygulamaları ve kötü bütçe planlama sebebiyle maliyet kesintileri ile inşa edilmiş olan bir tesis, işletilmesinin ilk yıllarında büyük problemler ile karşılaşabilir. Bu durum, beklenenden daha fazla para harcanmasına ve bakım personeli için kabusa sebep olur.

Otel tesislerinin yönetilmesi, özel bilgi ve tecrübe gerektirir. Tesisler maliyeti yüksek, karmaşık ve pek çok açıdan tektir. Yönetimin tesislere düzenli olarak ilgi göstermesi gerekmektedir. Genel anlamda mülkün korunumu ve hizmet kalitesinin sağlanması için tesislerde bakım yönetimine profesyonel bir yaklaşım gerekmektedir. Tesislerdeki çeşitli yetersizlikler, sağlık ve güvenlik konusunda yasaların ve şirket gerekliliklerinin artması, değişiklikleri gerektirir. Bu ihtiyaçların karşılanması ve bugünkü piyasada rekabet edebilir durumda kalabilmek için, tesis bakım yönetiminin ve yenilemenin önemini ve temel ilkelerini anlayan yöneticilere ihtiyaç vardır.

2.2 Otelcilik Sektörü' nde Tesis Yönetimi

Tesis yönetimi, genellikle otellerde uygulanan bir kavram değildir. Tesis yönetimi, tesislerin organizasyonun asal olmayan aktivitelerinin bir bölümünü oluşturduğu çevrelerde daha yaygındır. Tesis yönetimi kavramı, çoğu kez organizasyonun iş çevresi ve fiziksel varlıkları ile ilişkilidir. Tesis yönetimi aktiviteleri, asal olmayanlar için dışarıyla anlaşma sağlanmasıyla, çalışanların uzmanlıklarına konsantre olmalarını sağlamakta etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

Otel yöneticisi' nin işi, mekandan gelir sağlamaktır. Eğer bu mekan, stratejik bir yöntem ile iyi yönetilir ise, sadece gelir artırılmaz, kar da sağlanır. Temel hedefi, bir servis ya da ürünü maliyetleri aşan bir ücretle müşteriye sağlamaktır.

Bir tesisin iyi yönetilmesi, karlılığa potansiyel olarak çok önemli katkıda bulunur. Bu açıdan bakıldığında, yönetimin sorumluluklarını aşağıdakileri içerecek şekilde düşünmek fayda sağlayacaktır;

- Bakım ve enerji maliyetlerinin kontrol edilmesi,

- Mal sahibinin yatırımının korunması,
- Tüm departmanların verimli operasyonu ile sonuçlanacak iş çevresinin yaratılması,
- Bakım gerektiren alanların müşteri memnuniyetine olumlu katkıda bulunacak şekilde işletilmesi,
- Binalar, zeminler, ekipman ve operasyonel prosedürler ile ilgili güvenlik konularına sürekli ilgi gösterilmesi,
- Yönetim sözleşmelerinde belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesi.

Bakım ve enerji maliyetlerinin kontrol edilmesi, maliyet ve hizmeti içeren dengeleyici bir harekettir. Mühendislik departmanının tesis işletme, bakım ve enerji harcamaları için bütçe sorumluluğu olsa da, bu fonların bazıları, gerçekte her bir operasyon departmanı tarafından harcanmaktadır. Bu maliyetlerin oluşmasında tüm müdürlerin yeri vardır ve tüm yöneticilerin tesis yönetiminin bazı temellerini anlamaları gerekmekte ve bina ile ilişkili maliyetlerin kontrol edilmesine katkıda bulunmaları gerekmektedir.

Bir tesis yöneticisi, işletme ve bakımı iyi sağlanmış bir tesisin, tüm departmanların verimli işletilmesinde oynadığı anahtar rolün farkında olmalıdır. Personel ve müşteri açısından mühendislik departmanının rolünün artırılması yöntemlerini bilmelidir.

Otel yöneticileri, tesislerinde emniyet ve güvenliğe gereken önemi vermelidir. Emniyet ve güvenliğin sağlanmasında kullanılabilir olan mühendislik sistemleri, tüm yöneticilerin ilgilenmesi gereken önemli alanlardır. Yöneticiler, özellikle yangın korunumu gibi güvenliğe yönlenmiş bina operasyonlarında ve diğer operasyonlarda, misafir ve çalışanlar için güvenlik uygulamalarının önemini bilmelidirler.

Otellere uygulandığında, ‘bina ve tesis yönetimi’ ve ‘otel yönetimi’ kavramları, pek çok açıdan eş anlamlıdır. Otel işletmeciliği’ nde fiziksel varlıkların etkili yönetimi, maksimum verimlilik için çok önemlidir.

Otellerde fiziksel varlıklar ve çevre, organizasyonda çalışanları direk olarak etkiler. Ayrıca satış ürününün çok önemli bölümünü oluşturur. Bu ürün paketinin bir bölümü, mekanlar, mobilya ve donatıların temizliği veya yemek kalitesi gibi somut elemanları kapsarken bir bölümü ise çevresel ambiyans veya hizmet verimliliği gibi soyut elemanları kapsar. (Collier,

1987) Ürünün çok büyük bir oranı tesislerle ilgilidir. Otellerde tesis yönetimi, asal aktivitelerin yönetilmesi ile ilgilidir.

Tampoe (1994)' e göre daha fazla öz kaynak kullanılan hizmetler, otelin asal yetkinlik alanlarını göstermektedir. Resepsiyon hizmeti, en fazla direk müşteri ilişkisini gerektirir. Bunu yeme içme hizmetleri ve genel temizlik izler. Diğer aktiviteler, çoğunlukla müşterilerden uzak tamamlanabilirler. Direk müşteri ilişkisi, otelin imajını kolaylıkla etkileyebilir ve yöneticiler, bu tip aktivitelerin yakın kontrolünü kritik olarak kabul etmektedirler. Genel müdür / mal sahibi, tesislerin yönetilmesinden genellikle sorumlu olan kişidir.

Berger (1979) tarafından tanımlandığı şekliyle ağırlama, 'insanlara güvenlik, fiziksel ve psikolojik konfor sağlama işi' dir. Otellerde inşa edilen tesislerin koşul ve uygunluğu, personel ve otel sahibi için, soyut varlıklar ve çevrenin ambiyansı kadar çok önemlidir. Müşteriye satılan ürün paketinin büyük kısmını oluştururlar. Müşterilerin ihtiyaçları, bir gecelik yerleşim, bir toplantı alanı veya restoran yemeği olabilir.

Her bir durumda, inşa edilen tesisler ürünün bir parçasını oluştururlar. Jones ve Okoroh (2001), konaklama ürününü oluşturmak için gerekli olan bazı ortak elemanları belirlemişlerdir.

Konaklama paketi

- Uygun ısıtma, havalandırma ve aydınlatma,
- Konforlu ve iyi hissetme,
- Tatmin edici standartlarda hijyen, sağlık ve güvenlik, temizlik, görüntü, standart bakım ve onarım
- Uygun kişisel güvenlik,
- Sıcak yemek ve içecek sağlanması,
- Kişisel hijyenin sağlanması,
- Uygun mobilya, mefruşat ve donatı, tam konferans tesisleri,
- Çevresel tehlikelerden korunma.

Otellerde ‘bina ve tesis yönetimi’, inşa edilmiş olan tesis ve organizasyonların verimliliklerini geliştirmek, performans ve hizmetlerine değer katacak şekilde yönetmek olarak tanımlanabilir.

Etkin tesis yönetiminde bir organizasyonun mülk ve diğer fiziksel varlıkları, organizasyonun hedefleri ile aynı doğrultuda, organizasyona değer katmak için yönetilirler.

Günümüzde tesis yönetimi, ağırlama endüstrisinde genel olarak uygulanan bir kavram değildir. Ancak kavramın gayrimenkul tabanlı disiplinler içerisinde kökleri vardır. Bunu otellere uygulamanın kesinlikle faydaları olacaktır. Gayrimenkul ürün paketinin en önemli bileşenidir.

Gayrimenkul değerine olan ilgi, tesis yönetimine aktif bir yaklaşımın bir göstergesi olabilir. Dekorasyon ve yenileme, en yaygın bina düzeltme aktiviteleridir. İnşa edilen tesislerin stratejik görünüşlerini tanıyan bir disiplin, oteller için potansiyel taşır.

Harris ve Watkin (1998)’ e göre, otel operasyonlarının temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilirler;

- 24 saat içerisinde odayı bir kereden fazla satma imkanı sınırlıdır ve genellikle sabit bir kapasite vardır.
- Ürün kolay bozulur, satılmayan odalar dönüşü olmayan kaybı oluşturur.
- Düzensiz talepler; günün belirli zamanlarında yemek için talebin yüksek olması, haftanın belirli zamanında yüksek oda talebi ve yılın belirli zamanında yüksek genel kullanım talebi, pazarlama ve kar planlama için yeni yaklaşımlar gerektirir.
- Herhangi bir oteldeki geniş ürün yelpazesi, ürün karlılıklarının dengede tutulmasını gerektirir.
- Müşterilerin yeme içme ve yatacak yerlere belirli bir zamanda ihtiyaç duymaları, bu tip operasyon koşullarını yumuşatmak için disiplinli planlamalar gerektirir.
- Aktivitelerin iş gücü yoğunluğu, iyi odaklanmış insan kaynakları yönetimi teknikleri gerektirir.
- İş, piyasa merkezlidir. Dolayısıyla yerleşim önemlidir.
- Otellerin yüksek sermaye yoğunlukları, satışların harcanan sermayeye oranının diğer endüstrilere göre nispeten düşük olması, nakit akışına ayrı bir baskı yapar.

- Yüksek sabit maliyet ve alçak değişken maliyetler yapısı, otellerin maliyet kontrolü ile karı artırmak için sınırlı kapsama sahip oldukları anlamına gelir. Karlılığı artırmak için piyasaya yönelik yaklaşımları uyarlamalıdır.

Bu özellikler, otel işletmeciliğinin doğasını göstermektedir ve sonuçta tesis yönetimine olan yaklaşımı etkileyeceklerdir. Rekabet ortamında başarıyı sağlayabilmek için, verimliliği artırma yöntemleri değerlendirilmelidir.

Ağırlama endüstrisi, yönetim tekniklerini uygulama açısından içe dönük olmakla suçlanmaktadır. Reich (1993), jenerik yönetim tekniklerinin ağırlama endüstrisinde uygulanması ihtiyacını tartışmaktadır. Tartışma, ağırlama ve herhangi bir başka endüstri arasındaki farkları vurgulayan, endüstriye özel araştırmayı sürdürmek yerine, benzerlikler üzerine yoğunlaşan daha üretken bir yaklaşım olmalıdır.

Parry ve Collins (1993), tesis yönetiminin otellere uygulanmasından sağlanılabilecek bazı avantajlar ileri sürer. Bu avantajlar, pazarlama, yatırımlar, personel ve bilgi teknolojisi unsurlarını içerir.

Büyük şirketlerin desteğini almayan bağımsız otellerin, tesis yönetimi kavramlarının uygulanmasından özellikle fayda sağlayabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Tesis yönetimi' nin kapsamını farklı bir açıdan değerlendirmek için, Powell ve O'Sullivan (1991), tesis müdürünün sorumluluğunda olan uzmanlıklar üzerinde çalışmışlardır. Aşağıdakiler, tesis müdürü' nün sorumluluklarını göstermektedir;

Mimarlık, Bakım, Mobilya seçimi, İnsan kaynakları, Bilgisayar destekli tasarım, Temizlik, Mekan planlama & Yönetimi, İç tasarım, Enerji yönetimi, Aydınlatma, Sağlık & güvenlik, Enformasyon teknolojisi yönetimi, Proje yönetimi, Seyahat yönetimi, Çamaşırhane, Sağlık, Yapım yönetimi, Depo yönetimi, Organize davranışlar, Güvenlik, Akustik, muhasebe..

Tesis yönetimi tekniklerinin orta ölçekli otellerde uygulanmasının faydalarını belirlemek için Jones (2002) tarafından bir araştırma yapılmıştır.

Tesis yönetimi, çeşitli aktivitelerle çevrelenir. Tesis yönetiminde 6 ana yetkinlik alanı belirlenmiştir; (CFM, 1993)

- 1- Fiziksel varlıkların yönetilmesi,
- 2- Fiziksel varlık – insan ilişkisinin göz önüne alınması,
- 3- Taşeronların kullanılması,
- 4- Enformasyon teknolojisinin yönetilmesi,
- 5- Her ikisinin de optimum yönetimini sağlayabilmek üzere, asal ve asal olmayan aktivitelerin belirlenmesi,
- 6- Tesislerin stratejik yönetimi

Atkin (1997), tesis yönetiminin beş amacını belirlemiştir;

- 1- Varlıkların yüksek seviyede maliyet etkili hale getirilmesi,
- 2- Etkin ve tepkisel hizmet sağlama,
- 3- Asal iş alanına rekabet avantajı sağlamak,
- 4- Kültür ve imajı artırmak,
- 5- Mekan kullanımında gelecek değişikliklere olanak sağlamak.

Bunlar tesis yönetimi' nin potansiyel faydaları olarak tanımlanabilirler.

Tesis yönetimi' nin otellere olan başka bir faydası, verimliliğin artırılması ile ilgilidir. Guerrir ve Lockwood (1989), ağırlama sektörü içersindeki düşük verimlilik seviyelerine işaret etmiştir. Turizm ile ilişkili endüstrilerin diğer ekonomiden % 2.5 daha düşük verimlilik gösterdiklerini ileri sürmüştür.

Tesis yönetimi ayrıca, geri dönen müşteri sayısını ve gelecekteki satışların oranını artırabilir. Ağırlama sektörü, hem personeli, hem de müşterileri yönetilmesi gereken kaynaklar olarak görmelidir.

2.3 Otel Faaliyetleri' nin Sınıflandırılması

Otel faaliyetlerinin sınıflandırılması, birçok ülkede kullanılmakta olan tekdüzen ve standart muhasebe sistemlerinde aşağıda olduğu gibidir;

Faaliyet Departmanları adı altında gelir kazandırıcı departmanlar bulunmaktadır. Temel (birincil) departmanlar; odalar ve yiyecek içecek, küçük (yardımcı) departmanlar; telefon, çamaşırhane ve oda hizmetleri, diğer müşteri hizmetleri yer almaktadır.

Destekleyici Hizmet Departmanları ise genel gider oluşturan departmanlardır. Muhasebe ve finans, personel hizmetleri, satın alma, satış ve pazarlama, tesis işletme ve bakım hizmetleri, destekleyici hizmet departmanları altında yer alır.

Uygulamada, gelir getirmeyen hizmet faaliyetleri üç ana yoldan biriyle örgütlenirler;

- Otel yöneticisinin kendi sorumlulukları arasında tutulabilir,
- Bir yönetici yardımcısına, onun sorumluluklarından biri olarak devredilebilir,
- Kendi departman yöneticisine sahip ayrı bir departmana devredilebilir.

Bu faaliyetlerin herbiri, az veya çok derecede, dışarıdan uzmanlara danışılarak ve yardımına başvurularak da yürütülebilir. (Medlik, 1997)

Standartlaşmış bir otel organizasyon planı mevcut değildir. Personelin sayısı ve görevleri, otelin boyutu, tipi, yeri, yönetim grubunun becerisi ve mülkiyet tipi gibi faktörler tarafından belirlenir. Küçük otellerde bir çok fonksiyon tek bir kişi tarafından gerçekleştirilebilir. Büyük otellerde ise personel, sayıca daha geniş ve müşterilere yönelik serviste daha uzmanlaşmış olmalıdır.

Çünkü oteller sadece boyutlarıyla değil, müşterilerinin tipolojisi ve onlara sunulan aktivitelere göre değişkenlik gösterirken, öncelikler de, her otelde birbirinden farklıdır. Örneğin güvenlik, şehrin merkezindeki otellerde ayrı bir departman olabilirken, şehir dışı otellerinde teknik departmanın bir parçası olabilir. Her oteldeki yönetim, gerekli departmanları belirlemeli ve çalışan sayısı üzerinde karar vermelidir. (Chernack, 1998).

2.4 Otellerde Bakım Konusuna Genel Yaklaşım

2.4.1 Bakım Tanımları

- Bakım, bir binanın hedeflenen amaçlarda hizmet edebilmesi için, korunumu nun sağlanmasıdır. (Arditi ve Nawakorawit, 1999)

- Bakım, her bir **fasiliteyi** kabul edilebilir, makul bir standartta korumak veya yenilemek için yapılması gereken işlerdir. Bu iş, ileri görüşle, kontrol ve kayıtlar ile organize edilebilir ve sürdürülebilir veya bir ihtiyaçla karşılaşıldığında acil bir şekilde sürdürülebilir. (Lawson, 1998)
- B.S. 3811' e göre bina bakımı; Herhangi bir unsurun, kabul edilebilir bir durumda olmasını sağlamak veya restore etmek için yapılan işlerin kombinasyonudur. Bina bakımı, temizleme, denetleme ve binanın çeşitli sistemlerinin ve bileşenlerinin tamirini ve değiştirilmesini içerir.
- Bazı yenilik ve geliştirmelerin gerekliliğine inanarak, şu şekilde bir tanımlama da yapılabilir; her fasiliteyi geliştirmek, korumak veya restore etmek için yapılması gereken işlerdir. Örneğin binanın her bölümünü, servislerini ve çevresini uygun bir standarda getirmek için ve fasilitenin değerini ve yararlılığını sürdürebilmesi için yapılması gereken işlerdir (Research 1972).
- Bakım; bir nesneyi iyi ve işler durumda bulundurmak eylemidir. Kuruluş ve işletmelerde araç, gereç, yapı gibi fiziksel öğelerin ömrünü artıracak ve bu öğeleri belirli standartlarda tutacak eylem biçimidir. (Tanrıkut, 1978)
- Etkin biçimde bakım uygulamaları yapan Türk Silahlı Kuvvetlerinde bu tanımlama 'malzemeyi hizmete elverişli durumda tutmak veya hizmete elverişsiz durumdakileri, elverişli duruma getirmektir.'

2.4.2 Otellerde Bakımın Gerekliliği

Otellerde bakım, ilave ve yenileme daha çok rekabet ihtiyacı ile piyasa tarafından yönlendirilir. Amaç, piyasadaki payını sürdürüp, seviyesini korumaktır. Bu rekabet gücünü koruyabilmek için, yapının görüntüsünü korumak gerekmekte, elektrik ve mekanik sistemleri verimli bir şekilde işletmek, tesis içersinde temizliği ve güvenliği sağlamak gerekmektedir. Pek çok örnekte, bina sahipleri, her yıl milyonlarca doları, zamanında gerekli bakımların yapılmamış olması sebebiyle sistem ve ekipmanların değiştirilmesi için harcamaktadırlar. Bazı mal sahipleri ise, bir daha dönüşü çok maliyetli ve zor olacak şekilde binalarını

çürümeye bırakmaktadırlar. Bakım, otellerin ilk baştaki planlamasından ayrı tutulamaz; mimari, iç tasarım, tesis ve ekipman üzerindeki kararların, sonuçtaki enerji maliyeti, bakım ve değiştirme maliyetleri üzerinde çok büyük etkisi vardır. Bakımın yetersiz yapılıyor olması, dolaylı olarak bazı maliyetlerin oluşmasına sebep olacak, beraberinde performans kaybını getirecek ve toplam kaliteyi olumsuz yönde etkileyecektir.

Beklenmeyen arızalar sebebiyle, alanların bakım için yıkılması ve kapatılması, gelir kaybına; kesintiler sebebiyle verimsizlik ve düşen standartlar; kalite ve memnuniyet kaybına sebep olacaktır. Emniyet, güvenlik riskleri oluşacak, yasal ve sigorta gerekliliklerine uymayan koşullar meydana gelecektir.

Malsahibinin ilk hedefi, devamlı ve tatmin edici geri dönüşü sağlayacak, uzun vadede sorunsuz bir yatırımı garantileyecek şekilde, tesisin değerini korumaktır. Hedef, bunu minimum harcamayla gerçekleştirmektir (Lee, 1987). Açıkçası, bakım politikası, binanın sahibi olan yada işleten organizasyonun temel amaçları ve hedefleri ile ilişkili ve uyumlu olmalıdır. Bu hedefler, varlığını sürdürebilmesi ve ticari açıdan kar yapabilmesine bağlıdır (Mills, 1980).

Otel yöneticileri, problemlerin nasıl tanımlanacağını bilmekle ve onlarla ilgilenmenin en verimli şeklini belirlemekle yükümlüdürler.

Temel bakım hedefleri şu şekildedir; (Magee, 1988)

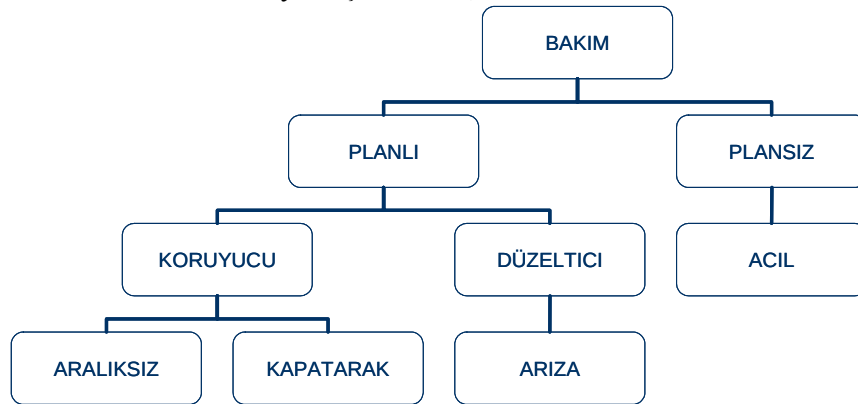
- Düzgün görünümlü bir tesis için, günlük oda hizmetleri ve temizlik faaliyetlerinin sürdürülmesi,
- Tesisteki ufak arızalara derhal müdahale etmek ve düzeltmek,
- Tesisin sistem ve bileşenlerinin vakitsiz arızalanmalarını önlemek amacıyla düzenli programlanmış bakım faaliyetleri oluşturmak ve gerçekleştirmek,
- Büyük onarımları ve yenilemeleri en düşük yararlı ömür süresi maliyeti esasına dayalı olarak tamamlamak,
- Tasarım, düzenleme ve geliştirme projelerini toplam tesis işletme ve bakım maliyetlerini en aza indirecek şekilde oluşturmak,

- Tesisteki tüm faaliyetleri, gerekli güvenilirliği sağlayarak, mümkün olan en ekonomik şekilde işletmek,
- Gereken bakım ve onarım işlerinin tam olarak ve basit bir şekilde raporlanmasını ve belirlenmesini sağlamak,
- Bakım problemlerinin en düşük maliyetle çözümlenmesini sağlamak için net maliyet tahminleri yapmak,
- Acil bakımları desteklemek amacıyla, gereken seviyede malzeme ve yedek parça bulundurmak,
- Tüm bakım işlerinin maliyetlerini net bir şekilde izlemek,
- Tüm planlı işleri önceden programlamak, planlanmış ve planlanmamış olayları karşılayacak personel ihtiyaçlarını önceden belirlemek,
- Tüm bakım işlerinin gelişimini gözlemlemek,
- Genel olarak tüm tesis, ekipman ve bileşenler hakkındaki tüm tarihsel verileri sağlamak, kaydını sürdürmek,
- Bakım problemlerine sürekli olarak çalışan mühendislik çözümleri araştırmak.

Otel sahipleri / işletmecileri, yukarıdaki tüm hedeflere ulaşabilmek için, bakımın diğer aktiviteler kadar verimli planlanmasının ve yönetilmesinin gerekliliğini kabul etmeye başlamışlardır. Bu da kaçınılmaz bir şekilde, otel sahiplerinin ya da işletmecilerinin, işlerine daha sistematik bir yaklaşımı uygulamalarının gerekliliği ile ilgili yeni talepler doğurmuştur.

2.4.3. Bakım Tipleri

Bakım’ da genel anlamda iki farklı yaklaşım vardır;



Şekil 2.1 Bakım tipleri

Bu iş, ileri görüşle, kontrol ve kayıtlar ile planlı bir şekilde organize edilebilir ve sürdürülebilir veya bir ihtiyaçla karşılaşıldığında acil bir şekilde sürdürülebilir.

Planlı bakım, aşağıdaki yöntemlerle sağlanabilir;

- **Planlı-koruyucu bakım;** Tesis ve ekipmanın, arızalanma, bozulma ve kırılma ihtimalinin azaltılması amacıyla, düzenli bir bakım ve servis ile (asansörler, mekanik ve elektrik tesisatı, mutfak ve çamaşırhane ekipmanları) koruyucu bakım yapılır. (Tesis ve ekipmanlar için temizleme, yağlama, servis ve diğer düzenli koruyucu bakımlar).
- **Düzeltilici bakım;** Alan veya fasiliteyi uygun bir standartta yenileyebilmek için gereklidir. Yeniden dekore etme ve yenileme işleri, mefruşat ve mobilyaların periyodik olarak kuru temizleme yapılması ve yıkanması, mobilyaların yeniden kaplanması, yenilenmesi ve başka değişik biçimlerde düzeltilici bakımlar yapılabilir.
- **Aralıksız Bakım;** Ekipmanların yedeklerinin kurulması ile kolaylaştırılır. (pompalar, fanlar vs.)
- **Kapatarak Bakım;** Odaların veya ekipmanların kapatılmasını gerektirir. Alandaki diğer işlerin aynı anda sürdürülebilmeleri için en iyi şekilde planlanmalıdır.
- **Arıza bakımı;** Düzensiz zamanlarda değiştirme gerektiren sayısız küçük ekipman unsurlarına uygulanır. Verimli bir arıza bakımı, verimli bir raporlama sistemine ve işletim departmanları içersinde eksikliklerin, kusurların kaydedilmesine dayanır. (oda hizmetleri, ön büro, yeme-içme hizmetleri vs.) Verimli iş organizasyonu kritik önem taşır.

Arıza bakımı, sadece birkaç kişinin etkilendiği alanlarda, önemli tehlikelerin oluşamayacağı durumlarda kullanılabilir. Arıza bakımı, stoklama ve atölye faaliyetlerinin dikkatli bir şekilde ele alınmasını gerektirir. Kesinti, rahatsızlık, gece çalışması sorunları, direk personel tarafından yapılacak olan işler ve yükleniciler tarafından yapılacak olan işler tanımlanmalıdır.

Her bir durumda, gerekli olan bakım işinin tanımlanması gereklidir. 4 ana iş alanına ayrılma eğilimi vardır;

- Bakım ekibi tarafından veya arızaların not edilmesi ve rapor edilmesi vasıtasıyla diğer elemanlar tarafından yapılan **rutin bakımlar**.
- Tesis ve ekipmanlar için temizleme, yağlama, servis, uyarılma ve diğer düzenli **koruyucu bakımlar**.
- Yeniden dekore etme ve yenileme işleri, mefruşat ve mobilyaların periyodik olarak kuru temizleme yapılması ve yıkanması, mobilyaların yeniden kaplanması ve yenilenmesi, ve başka değişik biçimlerde **düzeltilici bakımlar**.
- Derhal olması gereken düzeltmelerde ve yedeklemelerde, hemen ilgilenilmesi gereken **acil bakımlar**.

Gerekli olan işin sıklığı ve kapsamı, aşağıdakilere bağlıdır;

- Gecikmeden ve başarısızlıktan kaynaklanabilecek maddi zarar veya tehlike riski,
- Yasalar ve sigorta standartları,
- Müşteri memnuniyeti kaybı açısından önem,
- Operasyon verimliliği ve personel morali üzerindeki etki,
- Otel tarafından yansıtılan standartlar ve imaj.

Rutin Bakım; Tesis ve mekanizmalar için olan rutin teftiş prosedürleri, kendi bakım personeli tarafından düzenlenmeli veya taşeronlar ile bakım sözleşmeleri altında yapılmalıdır. Taşeron kullanılması, daha çok özel ekipmanlar için gereklidir. Örn; asansörler, iç iletişim ekipmanları, tv alıcıları vs.

Misafir yatak odalarının, personel odalarının ve genel kullanım alanlarının rutin teftişi, diğer işlerle en fazla ekonomik olacak şekilde birleştirilir. Kusur ve noksanlıkların basit ve verimli bir sistemle kaydedilmesi (kontrol listeleri), diğer personel tarafından şikayetlerin rapor edilmesi ve kaydedilmesi sağlanmalıdır. Sözleşme altında yapılan büyük renovasyon işlerinden önce, aynı zamanda ve takibinde, bakım personeli tarafından tüm alanların detaylı teftişinin yapılması gereklidir.

Koruyucu Bakım; Koruyucu bakımın detayları, normal olarak ekipman üreticileri tarafından sağlanan tesisat kılavuzları ve açıklamalarına dayanır. Sigorta ve diğer gereklilikler, güvenlik testleri için prosedürlerin ve aralıkların incelenmesini sağlar.

Düzeltici Bakım; Yönetimin politikalarına, bütçelerine ve standartlarına bağlıdır. Temizleme ve diğer bakımlar üzerine olan kılavuzlar ve yedekleme için gereken yararlı ömür süreleri genellikle satıcılar tarafından sağlanır. Bakım sorumluluğu, kiralama veya satış ve bakım sözleşmeleri ile tekrar satıcıya geçebilir.

Acil Bakım; Stoklama ve atölye faaliyetlerinin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirir. Kesinti, rahatsızlık, gece çalışması sorunlarına dikkat edilmelidir. Otelin kendi personeli tarafından yapılacak olan işler ve yükleniciler tarafından yapılacak olan işler tanımlanmalıdır. (Lawson, 1998)

Bakım tipleri aşağıda olduğu gibi de sınıflandırılabilirler; (Stipanuk,1996)

Rutin, koruyucu, misafir yatak odaları, programlanmış, acil / arıza ve sözleşmeli bakım.

Rutin Bakım; Mülkün genel bakımı ile ilgilidir. Düzenli olarak tekrarlanır. Nispeten en az tecrübeyi ve eğitimi gerektirir. Halıların ve zeminin temizlenmesi gibi oda hizmetleri aktiviteleri ve çimlerin kesilmesi vs. içerir.

Koruyucu Bakım; Denetlemeler, yağlamalar, küçük tamirat ve düzenlemeler koruyucu bakıma örnektir. Ekipmanlar üzerindeki koruyucu bakım, genellikle üreticinin rehber olarak verdiği bilgiler kullanılarak gerçekleştirilir. İyi mekanik bilgiye ve sağ duyuya ihtiyaç vardır.

Yatak Odalarının Bakımı; Otellerin çoğunluğunun bakım el kitaplarında bulunan tek kategori olan odaların bakımı, aslında bir çeşit koruyucu bakımdır. Odalardaki bazı elemanların denetlenmesini, kapıların ve diğer ekipmanların yağlanmasını, çeşitli küçük problemlerin tamiratını içerir.

Programlanmış Bakım; Bazı bakım çeşitleri daha detaylı planlamayı, belirli bir zaman sürecini, uzman alet ve ekipmanları ve departmanlar arasında yüksek seviyede koordinasyonu gerektirir. Programlanmış bakım, mevsimsel değişiklikler için ekipmanların hazırlanmasını, örn; soğutma kulelerinin boşaltılması, havuzların kışa hazırlanması gibi ve ekipmanların verimli bir seviyede işlemesi için periyodik olarak gerekli olan diğer aktiviteleri içerir. Daha

önemli olan aktiviteleri de içerebilirler, örn; başlıca ekipman veya ekipman bileşenlerinin değiştirilmesi veya pencereler gibi binanın asal elemanlarının değiştirilmesi.

Programlanmış bakım aktiviteleri ana aktiviteler olarak genellikle denetlemeden, basit temizlikten ve yağlamadan daha fazlasını içerirler. Çeşitli önleyici bakım hareketlerinden daha farklıdır. Programlanmış bakım, başlıca ekipman parçalarının birkaç saat veya daha uzun süreliğine servisten alınmasını gerektirebilir.

Buna ilave olarak, ihtiyaç duyulan tamiratın maliyeti yüksek olabilir ve sözleşmeli servis personeli tarafından gerçekleştirilebilir. Programlanmış bakım aktiviteleri, koruyucu bakımın kapsamı içerisinde, bakım çalışanının bir tamirata ihtiyaç duyulduğunu görmesiyle, koruyucu bakım denetlemelerinden oluşturulabilir. Ekipmanların değiştirilmesi de bir çeşit programlanmış bakımdır. Değiştirme, bazen çok az programlama gerektirebilir. Örneğin bir yatak odasındaki klima ünitesinin değiştirilmesi gerekiyorsa, bakım personelinin sadece eski üniteyi söküp yenisini kurmak üzere, yarım saatliğine odaya girmesi yeterli olabilir. Diğer taraftan değiştirilecek olan birim, tesisteki tüm pencereler ise veya tüm genel mekanlardaki tavan tipi klima üniteleri ise, zamanlama ve programlama unsurları kritik önem taşıyabilir.

Acil Bakım ve Arıza Bakımı; Acil ve arıza bakımları oteller için büyük önem taşırlar. Bu bakım tipleri kazancı etkiler. Örneğin bir oda hizmet dışı olduğunda problem çözümlenmeden kiralanamaz. Problemin devam ediyor olması, zarara sebep olur. Bir odada boru patlamış ve tamir edilmemiş ise oda kiralanamaz. Bu tip bakımlar tesis için maliyete sebep olurlar çünkü;

- Genellikle fazla mesaide pirim ödemesi uygulaması ile sorun çözümlenebilir,
- Çözümlenebilmeleri için başka maliyetlere ihtiyaçları vardır. Örn. patlayan bir boru duvar ve tavana da zarar vermiş olabilir.

Sözleşmeli Bakım; Tüm tesislerde bakım hizmetleri, tesisin kendi içersinden sağlanabilir ya da sözleşmeli aktivitelerin bir karışımıdır. Sözleşmeli bakım aktiviteleri, çeşitli sebeplerden dolayı tercih edilebilirler. Bu sebeplerden bazıları aşağıdaki gibidir;

- Maaşlı bakım personeli sayısını azaltma isteği,
- Gerekli olan işin verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, özel aletler ve lisansların gerekli olduğunun farkına varılması,
- Geçici olarak personelin azaltılması,
- Acil durumlarla ilgilenilmesi ihtiyacı,

- İşin karmaşıklığının mevcut bakım personelinin becerilerinin üzerinde olduğunun farkına varılması.

Asansör bakımı, çöplerin uzaklaştırılması, pencerelerin temizliği, mutfak bacası temizliği, böceklerle karşı ilaçlamalar, ısıtma-soğutma-havalandırma sistemleri kontrol ve ayarları vs. genel sözleşmeli bakım servisleridir.

Bakım' ı temel olarak ikiye ayıran ve daha genel olan bir yaklaşım aşağıdaki gibidir;

- Planlı koruyucu bakım,
- Arızalanma - tamir etme bakımı; onarım (Palmer, 1990)

Birinci yaklaşım ikincisinden çok daha iyidir; planlı koruyucu bakımlar için ne kadar çok çaba harcanırsa, beklenilmeyen arızalarla o kadar az karşılaşılır. Onarım; öge ve bileşenlerin, fiziksel ya da işlevsel özelliklerini yitirmesine bağlı olarak ortaya çıkar. Bu nedenle onarım işlemlerinin belirli aralarla yerine getirilmesinden söz edilemez. Amaç; iyi organize edilmiş planlı bakım yaklaşımları ile, onarım işlerini minimumda tutmak olmalıdır.

Planlı bakımın gereken sıklıkta uygulanması bile, yapıda bazı onarımların çıkmasını engelleyemez. Fakat planlı bakım verileri değerlendirilerek, olası onarımlar programa alınabilir.

Bir tesiste planlı bakımlara ne kadar önem verilirse, beklenilmeyen arızalarla o kadar az karşılaşılır. Dolayısıyla planlı koruyucu bakımlara gereken önemin verilmesi, tesis performansı için büyük önem taşır.

Planlı koruyucu bakım; güvenliği artırmak için bir yöntemdir. Bir yangın çıktığında, dedektörlerin ve yangın mücadele ekipmanlarının çalışıyor olması gerekmektedir. Koruyucu bakım, enerji korunumunda da faydalı bir yaklaşımdır. Bakımı iyi yapılmış bir ekipman, daha az enerji harcayacaktır. Enerji korunumu ve güvenlik, koruyucu bakım programının uygulanması ile geliştirilebilir. Koruyucu bakım düşünülmeden, enerji korunumu ya da güvenlik düşünülemez.

Planlı koruyucu bakım, ekipmanın ömrünü uzatacaktır. Bir ekipman arızalandığında, 'yenisi kadar iyi yapmak' için çok geçtir. İlk başladığında kolay önlenebilecek bir arıza, zamanla makinenin tüm parçalarına yayılmış olabilir.

Planlı koruyucu bakım, acil bakımlara göre, daha verimli planlamaya ve kaynak kullanımına imkan verir. Arızalar önceden tahmin edilemeyeceği gibi, arıza bakımı yaklaşımı, kaçınılmaz bir şekilde fazla personele sebep olacaktır. Arıza olmasa da, her zaman tamir ekibi bulundurmak gerekecektir. Ya da işler birikecek, aynı zamanda gerçekleşen büyük işler için çok az sayıda bakım elemanı bulunacaktır.

Özenli bir koruyucu bakım programı da bu zorlukların tümünü birden halledemez, fakat önemli derecede kaynak sarfiyatını önleyebilir. Etkilenen tek kaynak, iş gücü değildir. Acil bakım yaklaşımı, daha yüksek yedek parça envanteri gerektirecek, stok çıkışları daha sık olacaktır. İyi organize edilmiş önleyici bakım programı kurmak kolay değildir, fakat avantajları önemlidir.

Planlı bakım, gerekli malzeme ve yedeklerin hazırda ulaşılabilir olmasına dayanır. Aynı zamanda, ekonomi ve mekan kısıtlamaları sebebiyle, stoklar makul bir minimumda tutulmalıdırlar.

Verimli bir stok gözlemi ve kontrolü çok önemlidir. Yedekler kullanıldığında yenilerinin getirildiği garanti edilmelidir, ilave unsurlara olan talep sezinlenmelidir. İkincisi, planlama prosedürünün bir parçası olabilir; örneğin belirlenmiş olan donatı ve bileşenlerin tamamen değiştirilmesi, yenilenmesi, sabit zaman aralıkları ile programlanabilir. Noksanlıkların kayıtları, değiştirme ihtiyaçlarını da gösterir. Depolamalar doğru bir şekilde yapılmalıdır. (Palmer, 1990)

2.4.4 Bakım Yönetimi Sistemleri

Tüm bu bakım tiplerinin verimli bir şekilde yönetilebilmeleri için, otel işletmeciliğinde çeşitli bakım yönetim sistemleri kullanılır. Bu sistemlerin amacı şunlardır;

- Tesisin bakım ihtiyaçlarının verimli bir şekilde ele alınması,
- Tesisteki ekipman ve sistemlerle ilgili önemli bilgilerin kaydedilmesi,
- Bakım çalışanlarının performansı için standartlar oluşturmak,
- Bakım departmanının performansını ve bu departmandaki işin durumunu değerlendirmek için yönetim için gerekli olan geri beslemeyi sağlamak.

İş veya tamir fişi, en çok kullanılan bakım yönetim formlarından birisidir. Bakım servisleri için istekleri başlatmakta kullanılan bu basit doküman, gerekli olan tamirata (oda, problem tipi, talebi başlatan), bu işle görevlendirilen bireyin ismi için bir yer ve iş tamamlandığında bu bireyin dolduracağı bir yer bırakılır. Bireyin dolduracağı bu bölüm, bazen harcanan zamanın bir tahminini, kullanılan malzemeyi ve kayıt tutmak için kullanılabilecek olan diğer bilgileri içerir.

Daha küçük tesislerde, bu iş talep fişleri, ön büro ya da odalar departmanı tarafından yayınlanabilir. Ön bürodaki iş talepleri, genellikle müşterilerden alınan yorumların ve şikayetlerin bir sonucudur. Oda hizmetlileri, iş talep formlarını müşterilerin yorumlarına ve görevleri sırasında dikkatlerini çeken problemlere karşılık olarak oluşturabilirler.

Bazı küçük tesisler, tüm talep fişlerini ön büroda birleştirirlerken, bazıları otelin çeşitli alanlarında tutarlar. Tüm bu talep fişlerinin toplanmasıyla, bakım aktiviteleri belirlenebilir.

Bakım fonksiyonu için olan işletme klavuzlarının çoğunluğu, yazılı açıklamalar ve bakım yapılması gerektiğinde gerçekleştirilmesi gereken basamakları açıklayan iş akış diyagramlarını içerirler

Bir tesiste çeşitli ekipmanlar bulunur. Müdürden müdüre veya çalışandan çalışana bilginin sürekliliği beklenemeyeceği için, bina ve ekipmanlarla ilgili çeşitli tiplerde yazılı kayıtlar oluşturulur. Her bir ekipman parçası için bakım amaçlı bilgileri ve koşulları kaydetmek üzere, ekipman bilgi kartları kullanılır. Bir tesis açıldığında veya bir ekipman alındığında, ekipman ayrıntıları ve diğer kaynaklardan alınan bilgiler kullanılarak ekipman bilgi kartı oluşturulur. Ekipman bilgi kartı, bakım personeli ve tamirat yapılırken bu personeli destekleyecek bilgilerin özetini içerir. Bu kartlarda ekipmanlar üzerinde uygulanan bakımın kaydı da tutulur. Bir ekipmanın tamir ya da değiştirilme kararı verilirken de bu kartlardan faydalanılır.

Misafir yatak odaları, otel müşterileri için büyük önem taşırlar. Bazı şirketler, özellikle yatak odaları için bilgi toplarlar. Oda bilgi kartlarında, her bir oda ile ilgili bilgilerin kaydı tutulur. Bu kart, odanın temel fiziksel özellikleri ve sabit veya hareketli tüm elemanlarla ilgili bilgileri ve verileri içerir. Bu tip bilgilerin faydası, odadaki bazı elemanları değiştirme ihtiyacı duyulmadan anlaşılmaz. Oda için gerekli olan koruyucu bakım tarihleri için de yer bırakılır.

Oda bilgi kartının ilk sayfasındaki bilgilerin yanında, (genellikle mobilya, donatı ve ekipmanlar olarak ifade edilirler) ikinci sayfada HVAC ve elektrik servisleri ile ilgili bilgiler yer alır. Oda kartının ekipman kısmı, garanti bilgileri içerir (ekipman bilgi kartı gibi). Yeni tesisler veya yeni alınan ekipmanlar için, garanti süresi içersinde bakım problemleri ortaya çıkar ise, bu bilgiler çok fayda sağlayabilirler.

Bakım personeli tarafından tutulan bir diğer önemli kayıt tutma sistemi ise envanter kaydı'dır. Ekipman ve oda bilgi kartlarından bir otel tesisinde çok çeşitli maddeler olduğunu görebiliriz.

Malzemelerin bir envanterini yapmak, tesisler tasarlanırken gözden kaçırılmamalıdır. Aksi taktirde sıkışık mekanlar oluşacaktır.

Koruyucu bakım açıklamaları çeşitli kaynaklardan alınırlar. Ekipman üreticileri, bakım aktivitelerini ve sıklıklarını ekipman klavuzlarında açıklarlar. Mobilya, donatı ve ekipman, bina ve zeminler için koruyucu bakım açıklamaları, tecrübelerin, satıcılardan alınan bilgilerin, çeşitli profesyonel ve teknik organizasyonlardan alınan bilgilerin bir birleşimidir. Koruyucu bakım açıklamaları, koruyucu bakım işinin gerçekleştirilebilmesi için özel parça ve ekipmanların bir listesini içerebilir.

Koruyucu bakım aktivitelerinin çoğunluğu, temel denetleme, temizleme ve yağlamayı içermektedir. Koruyucu bakım açıklamaları, genel olarak bir ekipmanın nasıl tamir edileceğini göstermez. Koruyucu bakım' ı gerçekleştirmek için, bakım personelinin özel alet ve gereçleri elinde bulundurabilmesi gerekir.

Koruyucu bakım aktiviteleri gibi, oda bakım aktivitelerinin çoğunluğu, denetleme, yağlama ve temizlik içerir. Otelcilik işletmelerinin çoğunluğu, oda bakımında kullanılan oda kontrol listesi formlarına sahiptir. Oda koruyucu bakımları için kullanılan kontrol listeleri, genellikle odadaki tüm unsurları listeler ve gerçekleştirilecek olan denetleme, yağlama veya temizlik aktivitesi tipinin özet bir açıklamasını sağlar. Oda bakımının hedefi odayı düzgün işleyen bir düzende tutmak olduğu için, kontrol listeleri, bazı tamir ve değiştirme aktivitelerini de içerir.

Oda bakımı aktivitelerini verimli bir şekilde ve çok az zaman kaybı ile ele alabilmek için, oda bakım personeline genellikle bir oda bakım kartı verilir. Bu kart, tipik olarak karşılaşılan problemler veya ihtiyaçlarla ilgilenmek için gerekli olan temel alet ve gereçleri içerir.

Pek çok operasyon, çalışanlara, bakımın gerçekleştirilmesinde kullanmak için, alet ve yöntemlerle ilgili oldukça detaylı açıklamalar sağlarlar. Malzeme güvenlik bilgi formları, iş yerinde kullanılan zararlı malzemeler hakkında çalışanları bilgilendirmeye yararlar. Bu kimyasallarla güvenli bir şekilde nasıl çalışılacağını ve kaza durumunda ne yapılacağını gösterirler. Otel operasyonlarında bu formların sağlanması, personelin elinde bulunması gerekir.

Detaylı açıklamalar, bir iş standardının sağlanmasına yardımcı olurlar. Bu özellikle personel değişikliği olduğunda ve çalışanların bir işin nasıl yapılacağını farklı algıladıkları zamanlarda fayda sağlar.

En iyi koruyucu bakım programı bile tüm arızalanmaları ve acil işleri ortadan kaldıramaz, fakat bu olaylar arasındaki zamanı uzatabilir. Teknik personelin koruyucu bakım' ı yaparken ekipmanı iyi tanınması, ekipman arıza yapıp tamiri gerektiğinde fayda sağlayacaktır. Ekipman tamiratlarının gerçekleştirilmesinde gereken bilgilere sahip olmak için, ekipmanla birlikte üretici tarafından sağlanan ekipman şartname ve klavuzlarının dosyalarını sağlamak fayda sağlayacaktır. Bunlar da koruyucu bakım önerilerini içerir. Bu şartname ve klavuzlar, bakım personelinin probleme teşhis koyup bir çözüme karar vermesine yardımcı olur. Faydalı başka bir unsur ise kontrol şemalarıdır. Ekipman içersindeki zaman ayarlarını, elektrik düzenleyicilerini, fitil ve düğme vs. gösterirler.

Bakım personelinin yenilemelerle, binanın kendisi ile ve binanın bir bölümü olarak tesis edilen ekipmanla ilgilenmesi gerektiğinde, binanın planları ve şartnameleri büyük önem taşır. Yapısal planlar, bakım personelinin önemli bina yapısal elemanlarının yerleşimlerini belirlemelerine yardımcı olur. Mekanik planlar, hava ve su akış şekillerini, kontrol şemalarını, ekipman ve sistem bağlantılarını ve temel işletme parametrelerini belirlerler. Elektrik planları, devre kapasiteleri, kablo boyutları, devre bağlantıları ve acil güç devreleri hakkında bilgi sağlarlar.

Çamaşırhane, telefon, aydınlatma ve ses sistemleri gibi özel servisler için olan planlar, bakım personeline ya da dışarıdan olan taşeronla, bu sistemlerin tamir veya seviye yükseltilmesinde yardımcı olurlar.

Planlar ihtiyaç duyulduğunda her zaman ulaşılabilir olmalıdır. Planların arşivlenmesi, zaman içerisinde planların iyi koşullarda kalmasını da sağlar. Bu arşivleme için yatırım yapmaya değer.

Bina ve sistemlerde değişiklikler yapıldıkça, planların güncellenmesi çok fayda sağlayacaktır. Yenileme zamanı geldiğinde güncellenmiş, mevcut planların bulunmayışı, taşeronların yüksek teklifler vermelerine veya projede çeşitli değişiklikler istemelerine neden olur. Her ikisi de aşırı maliyet ve gecikmeyle sonuçlanabilir.

Daha önce de değinildiği gibi, acil ve arıza bakımlarının maliyetleri yüksektir. Bakım yönetimi sistemlerinin kullanılması, acil ve arıza bakımı ihtiyaçlarının büyük oranda azaltılmasına yardımcı olur. Fakat bunu tamamıyla yok etmek mümkün değildir. Acil durumlardan kaçınılamayacağı için, tesisin acil durumlara karşı hazırlıklı olması gereklidir. Aşağıdaki taktikler, acil bakımlar esnasında bir takım değişiklikler oluşturabilirler;

- Bakım personelinin tüm telefon numaralarının bulundurulması.
- Genellikle karşılaşılan acil olaylarda takip edilmesi gereken prosedürler hakkında gece personelinin eğitilmesi,
- Sözleşmeli bakım ve temizlik firmaları ile ilişkilerin gece ve gündüz sürdürülmesi, telefon numaralarının bilinmesi. Acil bir bakım gerektiğinde yeterli insan gücü ve ekipmanın bulunması, oluşabilecek zararda ve tamir için gerekecek olan maliyette çok büyük değişiklik yapabilir.
- Acil durumlarda kullanmak için uygun yedekleme sistemlerine dikkat edilmiş olması gerekir. Bazı önemli sistem bileşenleri için çift ekipman kullanılabilir. Örn. bir binanın sıcak su sirkülasyon sisteminde iki pompanın bulunması uygun olabilir. Önemli sistem bileşenlerinin yedekleri bulundurulmalıdır.

Turizm tesislerinde çeşitli hizmetlerin sağlanmasında, sözleşmeli bakım hizmetlerinin kullanılması oldukça yaygındır. Bir bakım sözleşmesinin oluşturulmasında aşağıdaki hususlar büyük önem taşırlar;

Sigorta; Sözleşme, taşeronun yeterince sigorta koruması altında olduğunu ve bu korumanın tip ve sınırlılıklarının belirtilmiş olduğunu garanti etmelidir. Tesis sahibi ve yönetici şirket, taşeronun sigorta poliçesi üzerinde ismi geçen sigortalı olmalıdır.

Dönem; Sözleşme, otomatik yenilenme şartı olmadan, belirli bir dönem için yapılmalıdır.

İptal; Tesis yöneticisi, performans yetersizliği sebebiyle anlaşmayı iptal etme hakkına sahip olmalıdır ve her iki taraf ta herhangi bir sebep olmadan 30 gün içerisinde sözleşmeyi iptal edebilmelidir.

Sözleşmenin devrinin mümkün olmaması; Taşeronun sözleşmeyi devretmesi yasaklanmalıdır.

Şartnameler; Sözleşme, yapılacak olan işin detaylı açıklamalarını ve her işin sıklığını içermelidir. Şartnameler sözleşmeye ek olarak ilave edilmelidir.

Sözleşme ücreti; Sözleşmede belirtilen hizmetlerle ilgili ücretler belirli olmalı, ekstra hizmetlerin ücretleri de belirlenmelidir. Eğer sözleşme bir kerelik bakım işi için ise, iş tesliminde verilen ücret tavsiye edilebilir. İşin denetlenmesi ve onaylanmasından sonra % 10 teslim ödemesinin yapılması uygun olabilir.

Otelcilik şirketlerinin çoğunluğunun özel teknik bakım anlaşmaları yoktur ve taşeronun anlaşmasını kullanmak zorundadırlar. Eğer durum bu şekilde ise, tesis yöneticisi sözleşmenin tamamını gözden geçirmeli ve tesis veya sahibine zarar verebilecek sözleşme dışındaki koşullar konusunda anlaşmaya varmalıdır.

Buna ilave olarak, özellikle bir taşeronla olan ilişkilerin erken safhalarında, sözleşme döneminin nispeten kısa olması tavsiye edilir. Sözleşmede bulunan sigortanın biçimi ve tazminat konusunda çok dikkatli olunmalıdır. Yürürlükteki sigorta sertifikası istenmeli, her taşeronun dosyasında tutulmalıdır. Bir sözleşme imzalandığında, sözleşmedeki işin gerçekleştirildiğini garanti etmek, bakım yöneticisinin ya da tesisteki sorumlu diğer bireyin sorumluluğudur.

Operatörler kendi bakım yönetimi kayıt ve sistemlerini oluşturmayı tercih edebilirler veya çeşitli satıcılardan kart setleri ve kayıt tutma sistemleri satın almayı tercih edebilirler. Burada önemli olan bakım operasyonunun verimli ve kontrol altında tutulmasını sağlayacak uygun kontrol ve kayıtların korunması, sistemlerin kullanılmasıdır. Özellikle büyük olan bazı operasyonlar, bakım kayıtlarının tutulması ve çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan rapor ve bakım açıklamalarının meydana getirilebilmeleri için, bilgisayarlı sistemler kullanılır. Bu bilgisayarlı sistemler, tesiste kişisel bilgisayarlarla işletilenler veya dışarıdaki servis firmalarının tesis yönetim sistemleri arasında çeşitlilik gösterirler. (Stipanuk, 1996)

2.4.5 Tesis Operasyonu Bakım ve Enerji Bütçelemesi

Otelciler için Tekdüzen Hesap Sistemi' nde tesis işletme ve bakımı;

Otel alanının, binaların, tesisat ve ekipmanın, döşeme ve mefruşatın bakım ve onarımını, ilgili ücret ve maaşları ve sözleşme ile dışarıya yaptırılan işlerin maliyetlerini içermektedir.

Toplam gelirin bir oranı olarak, yıllık tipik pay;

Varlık işletim ve bakım 4-6 %

Enerji ve yararlıkları 4-5 %

Gerçek bakım maliyetlerini değerlendirmek çok zordur, çünkü bu işin çok büyük çoğunluğu, diğer bütçeler ile çakışır. (Medlik, 1997)

Tesis operasyon ve bakımı ve enerji için bakım departmanının harcamaları, tesis gelirinin genellikle %10 ya da fazlasını teşkil eder. Tablo, USASH' da olduğu şekliyle, tesis operasyonu bakım ve enerji harcamalarını göstermektedir. Operasyonların çoğunluğu için, ücretler, maaşlar ve işçilerin yararlıkları, tesis operasyonu ve bakım harcamalarının yaklaşık olarak yüzde ellisini teşkil eder. Sözleşme harcamaları, tesis operasyonu ve bakım hesaplarının çeşitli bölümlerinde bulunabilirler.

Sözleşmeli bakım harcamaları, tesis işletme ve bakım bütçesinin işgücü dışındaki elemanlarının %25 veya daha fazlasını teşkil eder. Atıkların uzaklaştırılması, pek çok işletme için hızla büyüyen bir maliyettir. Enerji maliyetleri, sadece elektrik ve yakıt gibi tipik enerji sayılan maliyetleri içermeyiz, su harcamalarını da içerir.

TESİS İŞLETME VE BAKIM – PROGRAM 12	
	<u>Geçerli Dönem</u>
MAAŞLAR VE ÜCRETLER	\$
İŞÇİLERİN YARARLANDIKLARI	
Maaşların Toplamı ve İlgili Harcamalar	
DİĞER HARCAMALAR	
Bina Gereçleri	
Elektrik ve Mekanik Ekipmanlar	
Mühendislik Gereçleri	
Mobilya, Donatı, Ekipman ve Dekorasyon	
Zeminler ve Bahçe Düzenleme	
İşletme Gereçleri	
Atıkların Uzaklaştırılması	
Yüzme Havuzu	
Üniformalar	
Diğerleri	
Toplam Diğer Harcamalar	
TOPLAM TESİS İŞLETME VE BAKIM	\$
ENERJİ MALİYETLERİ – PROGRAM 13	
Geçerli Elektrik	\$
Yakıt	
Buhar	
Su	
TOPLAM ENERJİ MALİYETLERİ	\$

Tablo 2.1 Tesis işletme bakım ve enerji programları (USASH; 1987)

Kurumsal olarak bütçe, yöneticinin gerçek bütçelenen harcamaları izlemesine ve bunları geçmiş yılın harcamaları ile karşılaştırmasına imkan verir. Bu, tüm ana bütçe kategorileri için, aylık (dolar olarak ve gelirin yüzdesi olarak) ve yıllık temelde yapılır.

Bu yöneticiye şu amaçlarda kullanabileceği bilgiyi sağlar;

- Dolar bütçeleri ile ilişkili olarak problemleri alanların belirlenmesi,
- Kazancın yüzdesi yoluyla tesis performansı ile ilişkili olarak departman maliyetlerinin değerlendirilmesi.

Tablo da, tesis işletme ve bakımı maaşlar ve diğerleri şeklinde ayırmanın başlıca farklılıkları ve enerjinin başlıca yakıt kategorilerine bölünmesi gösterilmektedir. Sözleşmeli bakım konuları, ‘diğerleri’ kategorisinin büyük oranını teşkil eder; asansörler %12, bakım sözleşmeleri %18 ve atıklar %12.

Tesis işletme, bakım ve enerji bütçelerinin hazırlanması sürecinde, çeşitli kaynaklardan veriler kullanılmalıdır. Tesis işletme ve bakım için, iş gücü bölümü, herhangi bir departman için olacakmış gibi yaklaşılmalıdır. Beklenen personel seviyeleri, tasarlanan saat ücretleri ve tahmini kar maliyetleri kullanılabilir. Tesis işletme ve bakım hesaplarının iş gücü olmayan bölümü, ayrı bir yaklaşım gerektirir. İşletmelerin çoğunluğu, bu bölümü geçen yılın miktarına bir yüzde ekleyerek bütçelendirirler. Bu yaklaşım problemler doğurabilir. Özellikle de baz alınan yıl ve bütçelenen yıl sıradışı harcamalar içerirse, bu yöntem güvenilir rakamlar oluşturabilir. Örneğin bir yenileme yapılacaksa veya henüz bitmiş ise, muhtemelen kaynakların temel tamiratlar için harcanması ihtiyacını azaltacaktır.

Enerji kısmının bütçelenmesi, satın alınan enerjinin gerçek birimlerinin kullanılması ile en iyi şekilde ele alınabilir. (Stipanuk,1996)

2.4.6 Bakımda Personel Yönetimi

Bakım departmanı personelinin yönetilmesindeki anahtar hususlar, iş şartlarını, işte denetleme ve işçi verimliliğini içerir. Tesisin büyüklüğüne ve ekipmanın karmaşıklığına bağlı olarak, departman organizasyonunun nasıl yapılacağı değişkenlik gösterir. Yönetim için ihtiyaçlar değişiklik gösterir.

Mühendislik departmanı için yönetim personelinin mekanik ve elektrik tecrübesine sahip olması gerekir. Tesis küçüldükçe, departman müdürünün bakım üzerinde kendi etkinliği artar. Personel sayısı büyüdükçe ve departman sorumlulukları arttıkça, mühendislik departmanı yöneticisi, çok daha az düz işçi, daha çok müdür rolünü üstlenir.

Küçük tesis seviyesinde, mühendislik bölümündeki düz işçilerin bakımda geniş tecrübeye sahip olmaları gerekir. Çok çeşitli görevleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Genellikle bu personelin elektrik, mekanik ve pompa eğitimi almış olmalarına ihtiyaçları vardır. Bu

alanlarda birkaç yıl tecrübe sahibi olmaları gerekir. Bir eleme tekniği olarak, pek çok işletme, sahip oldukları ekipman tiplerinin bakımı hakkında bazı teknik sorular oluştururlar. Başvuranların bu sorulara cevap vermeleri gerekir. Buna ilave olarak, bazen bakım personelinin ağır nesneler taşımaları gerektiği için, sağlıklarının ve fiziksel kondisyonlarının iyi olmaları gerekir.

Mühendislik personeli tüm tesiste çalıştığı için, çok az bir denetleme olsa bile, bireylerin güvenilir ve kendi kendilerine işlerini yapabilir olmaları gerekir. Buna ilave olarak, nasıl iyi usta olunduğunun farkında olmaları ve doğru güvenlik prosedürlerini ve yerel yasalarla nelerin uyduğunu bilmeleri gerekir. Kendi eğitimleri bunların çoğunu sağlıyor da olsa, tesisin görünüm ve müşteri ilişkileri gibi konularda kendi standartlarını oluşturması ve anlatması gerekir.

Odaların sayısına bağlı olarak bir takım personel sayısı standartları oluşturulmaya çalışılıyorsa da personel alımı gerçekte genellikle ayrı bir yaklaşımla sonuçlanır. Öncelikle bakım personeli için tesisin ihtiyacı, tesisin fasilitelerine, hizmetlerine ve büyüklüğüne bağlıdır.

Ayrıca, tesisler büyüdükçe, oda başına ihtiyaç duyulan personel sayısı artar çünkü alandaki dolaşım süresi artar, bina sistemlerinin karmaşıklığı artar, uygulanabilir yerde sendikal haklar ve kodlar artar.

Tesisler yaşlandıkça, artan bakım ihtiyaçlarına yönelik olarak, bakım personelinin sayısı genellikle artmalıdır.

Tüm bu faktörler sadece personel ihtiyaçlarını etkilemez, üretkenliği de etkiler. Tesis seviyesinde net bir şekilde üretkenlik ölçümleri oluşturulabilir. Koruyucu bakım aktiviteleri için, günlük, haftalık ya da aylık koruyucu bakım yapılacak olan odaların sayısı ölçülebilir.

İş sırasının belirlenmesi için, günde ya da haftada tamamlanan işlerin sayısı, benzer şekilde ölçüme yararlar. Beklenen iş performansı oranları için bakım literatürüne bakmak mümkündür. Ayrıca tesiste, geçmiş performanslarla karşılaştırmalar yapılabilir.

Bakım verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan bazı yöntemler problem oluşturur. Örneğin 100 oda için personel sayısı temeline bağlı olarak bakım verimliliğinin ölçülmesi, zayıf ya da iyi bakımın etkisinin hemen görünür hale gelmemesinden dolayı yanlış yönlendirebilir. Düşük personel sayısı, kısa vadede, çok düşük bakım maliyeti ve tespit edilen yüksek verimlilik ile çok iyi bir korelasyon oluşturur. Problem şudur ki bina ve ekipman bakımının ihmal edilmesi, en sonunda büyük nakit çıkışı ihtiyacı ile sonuçlanır. Genellikle bakımı yapılmış olsaydı oluşacak olan maliyetten çok daha fazlasına mal olur.

Buna ilave olarak, bakım departmanı, sağladığı hizmetlerin bazılarını sözleşme ile dışarıdan teknik servislere verme seçeneğine sahiptir. Dolayısıyla, bakım operasyonu, personel bakımından ‘sade ve vasat’ görülebilir. Oldukça verimli ve sözleşmeli servisler, operasyona belli miktar paraya mal olabilir.

Bakım yönetimi sistemleri, verimli bakım operasyonuna katkıda bulunur. Bir koruyucu bakım programı, ekipmanın en üst verimlilikle işlemlerini sağlar, maliyete ve zaman kaybına sebep olan arızaları en aza indirir ve mühendislikteki iş programlarını daha mümkün hale getirir.

İş sıralama sistemi, departmandan istenen işlerin miktarını ölçer. Çalışanların birikmiş işlerinin ve üretimlerinin yönetim tarafından görülmesini sağlar. İşletme ve bakım el kitapları, düzgün prosedür ve politikaları tanımlayarak mühendislik personeline bina ve sistemlerinin operasyonunda rehberlik eder.

Personele doğru ve düzgün alet ve ekipmanların sağlanmasıyla verimlilik artırılabilir. Bunlar kaza olasılığını azaltır. Doğru olmayan aletlerle çalışılması engellenerek, ekipmanın zarar görme ihtimali en aza indirilir. Çalışanların doğru alet ve ekipmanı aramakla zaman kaybetmeleri azaltılır.

Çalışanlara işlerine değer verildiği gösterilerek moralleri artırılır. Yönetim, düzgün iş yapabilmeleri için çalışanların ihtiyaç duydukları aletlere sahip olmalarını ister. Bazı gerekli parçalar envanteri ekipmanların arızalı kalma sürelerini azaltacak, işçilerin ekipmanı daha hızlı tamir etmelerine imkan verecektir.

Son olarak, personel eğitimi programı, bakımda yetenek artırma sürecini devam ettirir, iş güvenliğini arttırır ve çalışanlara departman içersinde kendilerini değerli ekip elemanları şeklinde görecekları bir ortam yaratır. Sonuçlanan moral ile verimlilik ve kalite artacaktır.

Bakım departmanının doğru ve düzgün işlemesi, tesis operasyonlarını belirgin bir şekilde geliştirir. (Stipanuk,1996)

2.4.7 Bilgisayar Ortamında Bakım-Onarım Programları

Günümüzde oteller, hastaneler, iş merkezleri gibi binalar her gün daha fazla gelişen yüksek teknoloji ürünü unsurlar içermektedir. Teknolojik gelişmeye paralel olarak, teknik servislerin iş yükü, işin çeşitliliği ve uzmanlık gereksinimi her gün daha fazla artmaktadır.

Bu gün orta ölçekli bir otelin teknik servis bütçesi yaklaşık 2.000.000 \$ dır. Bu rakam teknik servis yönetimi için, neden en iyi imkanların kullanılması gerektiğini anlatmak bakımından yeterlidir.

Yapılan araştırmalar planlanan ya da kaydedilen görevlerin ihmal edilmediğini göstermiştir. Bu nedenle ISO standartları, ‘yapacağını yaz, yazdığını yap’ anlayışını getirmiştir. Bu en basit oto-kontroldür.

Aslında oto-kontrolün önemi eskiden beri bilinir. Bu nedenle her tesiste klasik arıza fişleri ve bakım kartları bulunur. Ancak bu sistemlerin etkinliği kayıtların devamlı incelenmesi ve analiz edilmesine bağlıdır.

Klasörler dolusu arıza fişi ve bakım kartını incelemek ve kapsamlı analizler yapmak hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle kayıtlar genellikle hiçbir işe yaramadan tozlu raflarda bekler durur.

Bakım onarım otomasyonu yapan programların önemi burada ortaya çıkar. Çünkü bu programlar yapılacak işlerin yazıldığı ve yazılan işlerin takip edildiği dijital bir ortam sunar. Bu ortam içerisinde analiz yapmak ve son derece faydalı raporlar üretmek olanağı vardır.

Bakım otomasyonu yapan programlar, sürecin daima kontrol altında bulundurulmasını sağlar. Bu sayede tesisin bu günü ve geçmişi analiz edilebilir, bu günü görülebilir ve geleceğe ışık tutulabilir.

‘Güven iyidir. Ama kontrol daha iyidir.’ Günümüzde bu görüş gittikçe yükselmekte, ve her gün daha fazla tesis daha fazla kontrol için daha fazla otomasyon istemektedir.

Binalarda teknik servis operasyonlarını bilgisayar ortamında takip etmek için tasarlanmış olan paket programlar, teknik servis yönetiminin beş ayrı alanında gruplanmış çok kullanışlı ara birimler sunabilirler;

Onarım Yönetimi; Tesiste meydana gelen arıza vb. nedenlerden doğan işlerin yerel ağ üzerinde takip edilmesini, düzenlenmesini ve raporlanmasını sağlayan modüldür. Bu modül her tesis için özelleştirilmiş olarak verilebilir. Ayrıca tesiste bulunan nesneleri ve bu nesnelere ilişkin muhtemel arıza tariflerini zamanla öğrenen bir yapıya sahip olan programlar mevcuttur.

Bakım Yönetimi; Periyodik koruyucu bakım işlerinin takip edildiği ve düzenlendiği modüldür. Bu modül ile birlikte her tesis için özel olarak hazırlanmış olan yıllık bakım programı ve bakım tarifleri kütüphanesi nin varlığı büyük fayda sağlar.

Dış servis ilişkileri; Tesise çeşitli nedenlerle teknik hizmet veren dış firmaların yapmış oldukları bakım ve/veya onarım hareketlerinin düzenlendiği ve takip edildiği modüldür.

Stok ve Tedarik; Satın alma ve stok hareketlerinin düzenlendiği ve takip edildiği modüldür. Bu modül Bakım ve Onarım modülleri ile entegre olarak çalışabilir.

Tüketim Yönetimi; Tesisin elektrik, gaz, su vb. tüketim hareketlerinin takip edildiği modüldür. Bu modül enerji-gün metodu ile analiz yapmaya elverişli bir yapıya sahiptir.

Tesisin tüm bölge, bölüm ve kısımları uzmanlar tarafından programa yerleştirilebilir ve bir plan üzerinde görüntülenmesi sağlanabilir.

Tesiste bulunan ekipmanların listesi ve bu ekipmanlara ait yıllık koruyucu bakım çizelgesi, uzmanlar tarafından hazırlanarak programa yerleştirilebilir.

Ekipmanlara ait aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık bakımların nasıl yapılacağını anlatan bir kütüphane, uzmanlar tarafından hazırlanabilir. (Kayaarası, 2001).

Bilgisayar ortamında bakım yönetimi sistemleri' nin görevi, bilgiyi yönetmektir. Kendi başına kararlar veremez veya iş yapamaz. Bilgisayar ortamında bakım yönetimi sistemi (CMMS), bir iş yönetimi sürecidir. Bu süreç, genellikle faydalıdır fakat bilgisayar, insanları süreci takip etmeye zorlayamaz. Ne kadar veri alanı gerekli olursa olsun, ne kadar yönerge yayınlanırsa yayınlansın, insanlar bu sistemi faydalı ve mantıklı buldukları seviyede kullanırlar.

Bir CMMS iş süreci, iş yönetim süreci' nin tamamı değildir. Bakımın planlanması ve programlanmasındaki en önemli görevler, sadece bilgisayar tarafından desteklenebilirler. Bilgisayarın, organizasyonun ve veri depolamanın en büyük faydası, problemleri çözmede ortaya çıkacaktır.

Bir iş yönetimi geliştirme programı, iyi bir CMMS' den büyük fayda sağlayabilir, fakat tek başına CMMS yeterli değildir.

Herkes daha iyi, daha düşük maliyetli bakımı sağlamak istese de çok az kişi bunda başarılı olabilir. İş yönetiminde gelişme için harcanan pek çok çaba başarısızlıkla sonuçlanır. CMMS' lerden beklenen şekilde fayda sağlanamaz. Programların başarısız olmasının sebebi, organizasyonların yanlış problemleri yanlış aletlerle çözüyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bazı organizasyonlar, bilgisayar sistemlerini, sadece bir alet olabileceken, çözüm olarak görmektedirler. Problemleri çözen bilgisayarlar değil ancak insanlardır. Bilgisayarlar sadece bilgiyi yöneterek, insanların bazı sorumluluklarını üzerlerinden alırlar. (Stephens ve Thorne, 2000)

2.5 Tesis Sistemlerinin Performansı ve Bakımın Gerekliliği

Bina sistemlerinin beklentileri karşılamamasında pek çok sebep vardır. Başlangıçtaki tasarım ile başlar, yapım, işletim ve bakım süresince devam eder. Bununla birlikte, tasarım, yapım ve işletim kusursuz yapılıyor da olsa, düzgün bakımın yeterli yapılmıyor olması, bina servislerinin kalitesini düşürecektir.

İyi bir bakım, tesis yöneticisinin hedeflerine ulaşmasını sağlamalıdır. Örn; daha iyi koşullar, uzun tesis ömrü ve müşteri memnuniyeti gibi. Sadece enerji kazancından olan maliyet kazançları, genellikle bakımın kendisinin tüm maliyetinden daha fazlaya ulaşmaktadır. Tesis sahipleri, bina servisleri bakımının giderek daha sistemli ve düzenli olması gerektiğini bilmelidirler.

Kısacası, bakım, genellikle olduğundan daha tatmin edici olabilir. Sadece detaylı problemlerle ilgilenecek dikkatli düşünceye ve planlamaya ihtiyaç vardır. Sağlanacak olan faydalar çok önemlidir.

Hatalı tasarımı, yapımı ve işletimi önlemenin gerekliliği çok iyi bilinmektedir. Yetersiz bakım ise çok daha evrenseldir ve nedenleri ve çözümleri genellikle anlaşılmamaktadır. Modern binalarda bina servis tesisatlarının performansı, çok nadiren bina sahibinin beklentilerini karşılayabilmektedir.

Yetersiz performans, aşağıdaki sebeplerden kaynaklanıyor olabilir;

Tasarım hataları, yapım hataları, işletme hataları, kullanıcı hataları, yetersiz bakım.

Bu problemler içinde en yaygın olanı, yetersiz bakımdır. Eğer tasarım her açıdan mükemmel olsa dahi, tesisat ve işletim güvenilir bir şekilde sürdürülüyorsa da, tesisatı olması gerekli durumda koruyabilmek için iyi bir bakım gerekmektedir.

Bina sistemlerinde doğru bir bakımının hedefleri şunlardır;

- Ekipman, bileşen ya da sistemi korumak,
- Etkin işlemlerini sağlamak,
- Verimli çalışmasını sağlamak,
- Güvenilir çalışmasını sağlamak,
- Güvenli çalışmasını sağlamak.

Aslında, bu hedeflerden her birine verilecek olan önem, bir uygulamadan başkasına değişkenlik gösterir. Güvenilirlik, büyük bir bilgisayar tesisatında çok önemli iken, verimli işletim, bir otel binasında çok daha önemli olabilir.

2.5.1 Sistem ve Bileşenlerin Korunması İçin Bakımın Gerekliliği

Ekipmanın korunması, kolay anlaşılır bir kavramdır. Bir ekipmanın, ciddi bir şekilde, ilk kurulduğu zamanki durumda olmasını sağlamak, doğal olarak o ekipmanın ömrünü uzatacaktır. Örneğin, paslanma sebebiyle arızalanmış olan bir klima ünitesinin değiştirilmesi çok büyük paralar tutarken, arızalanmaya sebep olmadan korozyonu önleyici düzenli bakımın yapılması, yıllık olarak çok daha düşük rakamlara mal olacaktır.

2.5.2 Sistemin Etkin İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği

İyi bir bakım, etkin işleyiş için çok önemlidir. Ekipman, çok iyi durumdaymış gibi gözüküyor olabilir, çok güvenli olabilir, verimli işliyor olabilir. Fakat sonuçta arzu edilen sonu sağlayamazsa, etkin olmayacak ve dolayısıyla daha az değere sahip olacaktır. Bazı durumlarda, verimsiz işletim ile ilgili maliyetler basit bir şekilde hesaplanabilirler (üretim kaybı gibi). Fakat ticari binalarda maliyetleri belirlemek zordur.

2.5.3 Verimli İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği

Sistem verimliliğinin kaybı, yetersiz bakımın gizli maliyetidir. Bir bina, genellikle aniden daha az verimli bir hale gelmez. Pek çok tesis yöneticisinin dikkatinden kaçmasının nedeni, değişimin yavaş yavaş gerçekleşmesidir. Yetersiz bakım yapılan bina sistemleri, önceki faturalara göre belirgin farklılıklar gösteren enerji faturalarından sonra, belirli bir verimsizlik seviyesinin yerleştiğini gösterir. Bina kullanım maliyetinin normal bir bölümü olarak kabul edilirler. Bakımın doğru olarak yapılması, binayı tekrar en üst verimlilik seviyesine ulaştırabilir veya ilk olarak verimliliğin düşmesini engelleyebilir.

2.5.4 Güvenilir İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği

Güvenilirliği sağlamak için bakımın yapılması, pek çok mal sahibinin ve tesis yöneticisinin ilgili olabileceği bir kavramdır. Drenajların temiz olduğunu, fanların döndüğünü garanti etmek, hepimizin anlayabileceği unsurlardır. Son yıllarda turizm sektöründe çok önemli bir sorun olarak görülen lejyoner hastalığı, suyun kullanıldığı tüm sistemlerde, daha dikkatli ve özel bir bakımın yapılmasını gerekli kılmakta, planlı bakımın önemini arttırmaktadır.

2.5.5 Güvenli İşlemesini Sağlamak İçin Bakımın Gerekliliği

İşleyişin güvenli olması kesinlikle sağlanmalıdır. Yedeklerin kontrol edilmesi gibi de düşünülebilir. Güvenlik aletlerinin işletilmesini de içerir. Örneğin merdiven basınçlandırma fanı' nın hava akış hızının 1 m/s den daha az olmaması gibi. Maalesef bu tip güvenlik kontrollerinin yapılmadığını görmek, normal karşılanmaktadır. Testler ve sonuçlar, bir problemi örtmek üzere uydurulmaktadır. Bu gibi durumlarda yetersiz bakım, yaşam kaybına sebep olabilir. (Hennessy, 1994)

2.6 Tesis Yönetimi Aracı Olarak Otel Yenilemesi

Ağırlama endüstrisindeki tesislerin yenilenmeleri için, her geçen yıl yenilerinin yapılmasına göre, çok daha fazla paralar harcanmaktadır. Pek çok açıdan yenileme, iş hacmini ve bu yüzden de otellerin finansal sağlığını korumak için önemli hale gelmiştir. (Stipanuk ve Roffmann, 1996).

Bir gayrimenkul' ü yenilemek için para bulmak, yeni bir otel inşa etmek için fon bulmaktan daha kolay ve daha karlı bir iş olarak görülmektedir (Macdonald, 1995; Ruttes, 2001). Ana mekanların ve ortak kullanım alanlarının yetersiz oluşu, zaman kazanmak ve tarihi mimariyi değerlendirmeye devam etmek, yeni yapım yerine yenilemeyi destekleyen diğer faktörlerin bazılarıdır (Ruttes, 2001). Otel yenileme programlarında gerekli olan yatırım seviyesi çok yüksektir. Bu sebeplerden dolayı yenileme, otel operasyonlarının başarısı için çok önemli ve kaçınılmaz bir süreçtir.

Otel endüstrisinde yenileme üzerine yapılmış olan araştırmalar çok sınırlıdır. Örneğin,

Ransley ve Ingram (2001), iyi tasarımın doğası ve yüksek satışlar ve karlılık ile potansiyel bağlantısı' nı incelemiştir.

Conner (1991), yenilemenin oteli operasyonel olarak verimli yaparken, orijinal tasarım güzelliği ve cazibesini nasıl geri getirebileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

Ahmet Hassanien ve Erwin Losekoot (2002), Ağırlama endüstrisinde tesis yönetimi aracı olarak otel yenileme üzerine yoğunlaşmış bir çalışma yapmış, ağırlama endüstrisinde tesis

yönetimi ve gayrimenkul yenileme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otellerde tesis yönetimine yenileme boyutundan bakmıştır.

Ağırlama endüstrisinde yenileme ve tesis yönetimi arasında yakın ilişki olduğu açıktır. Yenileme, tesis yönetimi tarafından çevrenlenmektedir. Otel yenileme, rekabet edebilir halde kalabilmek için, gayrimenkulün faydalı ömrünü uzatmak, operasyonel verimliliğini geliştirmek ve/veya piyasada gayrimenkul için daha iyi bir imaj yapmak üzere hizmet üretmek için kullanılan otellerin fiziksel varlıklarının geliştirilmesi ve/veya değiştirilmesi ile ilgili aktiviteler gibi görülebilir. (Hassanien ve Losekoot, 2002)

Yenilemenin bir tesis yönetim aracı olduğu düşünülebilir. Tesis yönetimi genelde tüm disiplinlerde ve özellikle de ağırlama endüstrisinde çok yeni bir kavramdır. (Hassanien ve Losekoot, 2002). Otellerde her zaman için çeşitli seviyelerde sürdürülen bir tesis yönetim süreci vardır. (Jefferies, 2000). Otel operasyonlarının çoğunluğu tesis yönetimi kavramını kullanmaz ve süreç ve tesislerini yönetmekten sorumlu insanlar için başka terimler kullanırlar. Ağırlama endüstrisinde otel yenileme, tesis yönetimi fonksiyonu ile direk olarak bağlantılıdır.

Literatürde evrensel olarak kabul edilen bir tanımlaması olmamasına rağmen yenileme, şu şekilde tanımlanabilir; ‘otelin planında değişiklikler yapılması (örneğin mülk yapısı, yeni eklentiler) ve/veya herhangi bir ilave veya malzeme ve mobilya, donatı ve ekipmanların değiştirilmesi vasıtasıyla, çeşitli sebeplerden dolayı, somut ürünleri değiştirerek otelin imajının korunması veya geliştirilmesi süreci’ dir (Hassanien ve Baum, 2001).

Yenileme, bir turizm yapısında, kullanımdan doğan hasarların düzeltilmesi ve mekanların değişen piyasa ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tadil edilmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi sürecidir. Yenileme, iç mekanların görüntüsünü ve etkisini tazeler. Güvenli, konforlu ve elverişli iç mekan sağlayan mühendislik sistemlerinin güncellenmesi ve modernize edilmesine vesile olur; yöneticilerin müşterilere sunulan hizmet ve fasilite karışım ve tiplerini değiştirmelerine imkan verir. Otellerin büyüklüğü ve sayısı arttıkça, yenileme aktivitesi de artmıştır. Bir otel sistemlerini ve iç bitişlerini değiştirmeden, 15-20 yıldan fazla kullanmayı planlayamaz. Teknolojik, fonksiyonel ve stil eskimleri, pek çok yöneticiyi, yeni bir tesisin açılışından sonraki beş yıl içerisinde değişiklik yapmaya zorlar. Kapsamlı değişiklikler tipik olarak 12-15 yıl döngüsünde gerçekleşir. (Stipanuk ve Roffmann, 1996)

Yenileme, organizasyonun çeşitli bölümlerinden ve seviyelerinden girdi gerektirir. Değiştirme, restorasyon, yeniden tasarım vs. gibi kavramları kapsadığı düşünüldüğünde açıkça belli olur. Otelin fiziksel görünüşleri ile ilgilendiği için, açıkça bir tesis yönetimi fonksiyonudur.

Otellerin başarısında yenilemenin oynadığı rolü açıklayan çeşitli sebepler vardır. Bu sebepler stratejik, operasyonel veya fonksiyonel ihtiyaçlar veya yenilemenin sağlayacağı amaçlar olarak sınıflandırılabilirler. Bazı yazarlar, (Baum ve Wolchuk, 1992; Baum, 1993; Lynn ve Seldon, 1993; Watkins, 1995; Bruns, 1996; Chipkin, 1997) otel operasyonları için yenilemenin neden çok önemli olduğu konusunda çeşitli sebepler ileri sürerler. Örneğin;

- Rekabet etme özelliğini korumak,
- Mevcut veya potansiyel müşterileri tatmin ederek piyasadaki payını sürdürmek veya artırmak,
- Hem üretkenlikte, hem de operasyonel harcamalarda uzun dönemli kazançlarda artışa sebep olabilecek olan otelin operasyonel verimliliğini geliştirmek,
- Şirket imajını ve standartlarını sürdürmek,
- Otel daha yüksek bir kategoriye çıkarmak,
- Piyasadaki yeni akım ve teknolojiyle uyum sağlamak,
- Yasal gerekliliklere uymak,
- Deprem gibi tabi afetlerden korunmak.
- Tesis içersindeki mobilya, donatı ve bitişlerin eskimiş olmaları,
- İç tasarımın demode olması, sıkıntı kaynağı olması veya azalan kazançlarla direk bağlantılı olması,
- Otel tarafından sunulan tesis kompleksi piyasasının değişmesi, değişen misafir taleplerini karşılamak üzere fayda sağlanılamayan tesislerin yenilenmesi ile yeni fırsatların mümkün olması,
- Otelin mevcut ya da önceki sahipliğinin, oteli tamamen güncel bir durumda tutabilmek için gerekli olan fonu harcamamış olması ve fiziksel tesisin eskimesi. Bunun dolaysız sonucu olarak, iş hacminin, kazancın, otelin borç seviyesini karşılamayacağı noktaya düşmesi.
- Mevcut bir otelin kazanılması ve yenilenmesi, yerleşim, zaman ve maliyetler açısından yeni bir otel inşa etmekten daha üstün olan fırsatlar sunar.

Bir mülkün yaşlanmasıyla, yenileme hedefleri genellikle değişir. İlk yıllarda orijinal tasarımın korunması önemlidir; değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanması için kapsamlı değişikliklerin yapılması, daha sonraki yıllarda önemli hale gelir.

Yönetim, otel yenilemenin başarılı olmasında riskleri en aza indirebilmek için, uzmanlarla çalışmalıdır (Fox, 1993).

Otellerde yenileme sürecinde tesis yönetimi' nin önemi algılanmalıdır. Hedeflere ulaşabilmek için, etkin tesis yönetimi aracı olarak yenileme politikası tarafından kullanılan net bir mekanizma olmalıdır. (Hassanien ve Losekoot, 2002)

Lüks otellerin mal sahipleri ve işletmecileri, müşteri beklentileri ve rekabet baskısını karşılamak için düzenli yenilemenin önemini anlasalar da, otel endüstrisinde tesis yönetimi açısından stratejik planlama yetersizliği olduğu görülmüştür.

Hassanien ve Losekoot (2002) tarafından yapılan çalışmadan çıkarılan sonuç, yenileme politikasının otelde karar vericiler tarafından benimsenen etkili bir plan ve rehber tarafından yürütülmesi gerektiğidir. Yenilemenin önemine rağmen, mal sahipleri onu önemli tesis yönetimi aracı olarak değerlendirmemektedirler.

Bütünüyle tesis yönetimi bilgisinin sunabileceği, tekerleği yeniden keşfetmek yerine, mevcuttaki en iyi pratik üzerine inşa etme fırsattır. Bir otel yenileme sürecinde oluşan, gerçekten tek olan koşullar çok azdır. O zaman başkalarının tecrübelerinden faydalanmak mantıklı bir yaklaşımdır. Otel yenilemeye tesis yönetimi bakış açısından bakmak, yeni çözümler bulmaya imkan verir. (Hassanien ve Losekoot, 2002)

2.6.1 Bir Otelin Yaşam Döngüsü

Otellerin tüm ticari işler gibi belirli bir yaşam döngüsü vardır. Pek çok durumda bu döngü, aşağıda olduğu gibidir;

Bir otel gelişen bir toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere inşa edilir ve rakiplerinden daha yüksek doluluk oranının keyfi ile birkaç yıllığına piyasada baskın güç haline gelir. Bu güçlü ilk safha süresince, bu mülk, yerel sosyal ve iş fonksiyonları için tercih edilen yer olabilir.

Diğer otelciler, başarıyı görerek, eşit veya daha üstün ürünlerle piyasaya girerler. Özellikle de nüfus ve iş aktivitesi açısından büyüyen toplumlarda bu böyledir.

İkinci safhada, mülkün doluluk oranı zaman içerisinde düşer. Mal sahipliği ve yönetimi mülke yatırım yapmaz ise bu süreç hızlanır.

Üçüncü safhada, piyasa da değişir ve diğerlerinden yeni ve değişik hizmetler talep eder. Otel kendi mevcut durumunu sunabilir durumdadır. Eğer otel zincirin bir parçası ise, pek çok durumda işletme anlaşması kaybedilir veya bu safha sürecinde değişir. Zaman içerisinde kazancın, mülkün gerekli olan geri dönüşünü sağlayamayacağı görünür hale gelir.

Otelin düşüşünün iki muhtemel sonucu vardır; otelin satılarak elden çıkarılması veya odak noktasında değişiklik yapılması, yeniden yerleşim veya rehabilitasyon. Bu noktada kritik olan faktör, tesisteki yatırımların, otelin satılmasının ve paranın başka bir yere yatırılmasının sağlayacağı geri dönüşten daha yüksek kazanç sağlayıp sağlamayacağıdır.

Yenileme, güçlü performans dönemini uzatmak ve herhangi bir düşüş dönemini en aza indirmek amacıyla yapılmalıdır. Bir otelin ömründe erken yenileme, sağlıklı birinci safhayı korur ve uzatır. İkinci safhadaki yenilemeler, piyasa güçlerine tepki olan değişiklikleri kapsar. Üçüncü safha yenilemeler, piyasa içerisinde yeni bir yer kazanması ve demode kalan destek sistemlerinin seviyelerinin yükseltilmesi için (elektrik veya güvenlik sistemleri gibi) binaya yapılan önemli değişiklikleri içerirler.

2.6.2 Yenileme Tipleri

Yenilemeler, gerçekleştirilen işin kapsamına bağlı olarak, tipik olarak üç kategoriye ayrılırlar; Küçük yenilemeler, büyük yenilemeler ve restorasyon.

2.6.2.1 Küçük Yenilemeler (6 yıllık döngü)

Küçük yenilemelerin kapsamı, bir mekan içerisindeki sağlam olmayan mobilya, mefruşat ve bitişlerin, mekanın kullanımını veya fiziksel planını değiştirmeden değiştirilmesi veya yenilenmesidir. Örneğin bir toplantı odasının küçük yenilemesi, halı ve duvar kaplamalarının değiştirilmesini, kapıların ve çerçevelerin tekrar boyanmasını ve diğer küçük işleri içerir. Bir

yatak odasının küçük yenilemesi, halıların, duvar kaplamalarının, perdelerin ve yatak örtüsünün değiştirilmesini; küçük boyamalar ve mobilyaların rötuş yapılmasını içermelidir.

2.6.2.2 Büyük Yenilemeler (12-15 yıllık döngü)

Büyük yenilemelerin kapsamı, bir mekan içersindeki bütün mobilya, mefruşat ve bitişlerin değiştirilmesini veya yenilenmesini içerir. Mekanın kendisinin kullanımı ve fiziksel planında kapsamlı değişiklikleri içerebilir. Örneğin bir restoranın kapsamlı yenilemesi, konseptin değiştirilmesini, girişlerin yerlerinin değiştirilmesini, masa ve oturmaların değiştirilmesini, tüm zemin, duvar ve tavan hareketlerinin değiştirilmesini, mekanik, elektrik ve aydınlatma sistemlerinin değiştirilmesini içerebilir. Bir yatak odasının kapsamlı yenilemesi, küçük yenilemede kapsanan her şeyi ve tüm mobilya, yatak, aydınlatma ve sanat işlerinin değiştirilmesini içerir. Pek çok durumda banyolar da yenilenir. Vinil kaplamalar seramik kaplamalarla değiştirilebilir ve vitrifiyeler değiştirilebilirler.

2.6.2.3 Restorasyon (25-50 yıl döngüsü)

Bir restorasyonun kapsamı, bir mekanın tamamen soyulmasını, teknik ve fonksiyonel açıdan eskiyen ve kullanılmayan sistemlerin değiştirilmesini, tesisin mevcut ihtiyaçlarını karşılayan hala kullanılabilir olan mobilya, mefruşat ve sistemlerin onarılmasını içerir.

Mutfak ve çamaşırhane sistemlerinin tamamen değiştirilmesi, oda ve banyo düzenlerinin değiştirilmesi için tüm oda zemin kaplamalarının kırılması, tüm mekanik, elektrik ve pompa sistemlerinin değiştirilmesi örnek olarak gösterilebilir. Bir balo salonunun restorasyonu, alçı sıva işlerini, kristal avizelerin ve süsleyici ahşap işlerin yenilenmesini kapsayabilir.

2.6.3 Yenileme Süreci

Yenilemede pek çok yaklaşım vardır. Bazı organizasyonlarda, periyodik olarak yenileme ihtiyaçlarının ve mümkün olan fonların 3-5 yıllık tasarımlarını yapan müdürleri ile birlikte yenileme, sürdürülen bir programdır. Pek çok organizasyonda ise süreç sık olmayacak şekilde ele alınır ve kısa bir dönem içersinde büyük rakamlar harcanır. Her iki durumda da yenileme süreci aslında aynıdır ve üç genel safhaya ayrılabilir; planlama, tasarım ve yapım.

2.6.3.1 Planlama Safhası

Yenilemenin planlama safhası 5 basamaktan oluşur;

- Uzun dönemli hedeflerin anlaşılması,
- Mülkün incelenmesi,
- Bir proje listesinin oluşturulması,
- Proje maliyet ve fayda tahminleri,
- Projelerin seçilmesi.

2.6.3.1.1 Uzun Dönemli Hedeflerin Belirlenmesi

Yenileme süreci, otelin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ile başlamalıdır. Yenileme, daha büyük hedeflerin sonu değil anlamıdır. Amaç, bir mülkün rekabet pozisyonunu artırmak ve değerini en yükseğe çıkarmaktır. Büyük ya da küçük her yenileme, mülkün yapısına, hedef piyasalarına, işletme anlaşmasına, satış stratejisine ve hizmet seviyesine uygun olmalıdır.

Mal sahipleri ve yöneticiler, mevcuttaki ve arzu edilen operasyonel misyonun değerlendirilmesine adım adım yaklaşmalıdır. Bu yaklaşım mülkün özenli periyodik değerlendirmesini içermelidir. Bu değerlendirmedeki adımlar şöyledir;

- 1- Otelin piyasadaki mevcut pozisyonunun doğru bir şekilde değerlendirilmesi. Geçmiş performans verilerinin ve rakiplerin analizlerinden alınan bilgilerin kullanılması ile mülkün itibarının, güçlerinin ve zayıflıklarının değerlendirilmesi.
- 2- Piyasayı bütünüyle etkileyecek olan sektördeki arz ve taleplerdeki anahtar akımların belirlenmesi.
- 3- Mülkün, mevcut sınırları içerisinde, en iyi piyasa pozisyonunun oluşturulması için yukarıdaki analizlerin birleştirilmesi.

Bir sonraki iş, operasyonel misyonu en iyi destekleyecek olan yenileme projelerinin belirlenmesidir. Bu mülkün incelenmesi vasıtasıyla gerçekleştirilir.

2.6.3.1.2 Mülkün İncelenmesi

Mülkün tam olarak incelenmesi, hangi alan ve fasilitelerin yenilenmesi gerektiğinin belirlenmesinde yönetime yardımcı olur. Bu inceleme, ihtiyaçlar hakkında tüm departmanlardan girdiler içerir.

İncelemenin amacı, ihtiyaçların belirlenmesi ve fikirlerin teşvik edilmesidir. İncelemenin başka bir sebebi yenilemeden sorumlu yöneticileri, yenilenecek mekanların denetlenmesine zorlamaktır.

Çoğu kez iki inceleme uygundur. Birinci inceleme tipik olarak otelin yönetimi tarafından ihtiyaçların belirlenmesi için gerçekleştirilir. Yenileme projeleri saptandığında ise, yenilemeden sorumlu yönetici tarafından tasarımcı ve mühendisler ile, yenileme işinin gerçek kapsamını belirlemek için ayrı bir inceleme yapılır.

Mülkü ilk olarak incelerken, yöneticiler, bina sistemlerinin ekonomik ömrü ve bu sistemlerin fiziksel ömrü arasındaki ilişkiyi akılda tutmalıdırlar. Pek çok durumda fiziksel ömür, ekonomik ömrü aşar. Pek çok mal sahibi, eski ekipman hala fonksiyonel de olsa, manuel bir sistemin bilgisayarlı bir sistemle değiştirilmesi gerektiğini çok kolay görebilir.

Aynı analiz, iş gücü kazancı ve enerji kazancı sağlamak için, çamaşırhane ekipmanlarına, mutfak ekipmanlarına ve mühendislik ekipmanlarına uygulanabilir. Böylece, yenileme fırsatları belirlenirken, eskiyen unsurları belirlemekten daha fazlası yapılmalıdır.

Yenileme fırsatlarının belirlenmesi, tesis için muhtemel olasılıklar konusunda duyarlılık gerektirir. Bu durumda, önceki piyasa pozisyonunun değerlendirilmesi önem kazanır. Yöneticiler, mülkün hedefleri ile net bir şekilde tutarsız olan yenileme alternatiflerinden vazgeçerek, dikkatlerini daha ümit verici alternatifler üzerinde yoğunlaştırabilirler.

2.6.3.1.3 Proje Listesinin Oluşturulması

Mülk incelemesinin sonunda, otel yönetiminin elinde, değerlendirilmesi gereken potansiyel projeler listesi olur. Üst yönetimin, mülkün hedefleri ile uyumlu olup olmadığını belirlemek üzere, bu projeleri dikkatli bir şekilde incelemesi ve uyumlu olmayanları çıkarması

gerekmektedir. Tüm bunların sonucunda yönetim, daha sonra değerlendirilmesi gereken uygun yenileme projeleri listesine sahip olur.

2.6.3.1.4 Proje Maliyet ve Faydalarının Tahmin Edilmesi

Proje listesi tamamlandığında, yönetimin her projenin maliyet ve fayda tahminlerini yapması gerekir. Bu süreçte maliyetlerinin faydalarını aşması sebebiyle listeden çıkarılması gereken projeler belirlenir.

2.6.3.1.4.1 Maliyet Tahmini

Yeni inşaatlarda, yönetimin inşaat başlamadan önce, projeleri tamamen planlama ve analiz etme avantajı vardır. Maliyet açısından nispeten daha az bilinmeyen vardır. Diğer taraftan yenilemeler, sirkülasyonun sağlanması, mevcut mekanik ve elektrik sistemlerinin tekrar kullanılması ve mevcut açıklıkların değiştirilemeyeişi gibi tamamıyla farklı problemler arz ederler. Düzgün bir tahmin ve analiz yapılmadan, yönetim, gecikmelerle ve maliyet aşırımlarıyla sonuçlanabilecek yanlış kararlar verebilir.

Bir projenin kapsamı ve maliyeti arasında direk bir bağlantı vardır. Bu nokta açıkça gözüktür. Pek çok yenileme projesinde karar verilmesi gereken ilerlenip ilerlenmeyeceği değil fakat alternatif ilerleme yöntemlerinin arasında nasıl seçim yapılacağıdır. Örneğin, bir salonun yenilenmesinde, müşteri sirkülasyonunu geliştirmek için bar nasıl yerleştirilmelidir? Sadece bu hareket ile ilgili yapılacak olan objektif bir fayda ve maliyet analizi soruya cevap verebilir. Eğer barın hareketi ile büyük oranda kazanç artırılabilecekse, fikri göz önüne almaya değer. Tüm tahmin yöntemleri, projeleri çeşitli seviyelerde detaya bölmeye dayanır. Yöneticiler için sorun, mevcut karar verme ihtiyaçlarına yönelik olarak hangi tahmin tekniğini kullanacaklarıdır. Bir tahminin hazırlanması için ihtiyaç duyulan zaman miktarı ve bilgi ile tahminin doğruluğu arasında direk bir ilişki vardır. Genellikle kullanılan tahmin yöntemleri şu şekildedir;

- 1- **Büyüklik düzeni;** En hızlı ve kesinliği en az olan tahmin yöntemidir. (+ %30) Amaçlanan yalnızca yaklaşık maliyet tahmininin bulunmasıdır. Kazancın bir yüzdesi olarak tahmin etmek yaygındır. Örneğin bir yatak odasının restorasyonu, yaklaşık olarak yeni inşaatın oda başına maliyetinin %75' ine mal olur. Büyüklik düzeni tahminleri çok

az bilgi gerektirir ve önceki işlerden alınan bilgilere veya genel endüstri kaynaklarına dayanır.

- 2- **Doluluk tabanlı tahminler;** Bu tahmin yöntemi ile proje maliyetlerine yönelik daha net tahminlere ulaşılır. (+ %20) Bu tahminler, yatak odaları için oda başına maliyet, yeme içme mekanlarında sandalye başına maliyet veya toplantı odalarında m2 başına maliyet gibi standart birimler kullanılarak yapılırlar. Bunun için, doluluk tabanlı tahminler, örneğin yenilenecek olan odaların sayısı veya toplantı salonunun alanının bilinmesi gibi yenilemenin kapsamı bilindiğinde kullanılabilir.
- 3- **Sistem tahminleri;** Sistem tahminleri, yenilemede kullanılan farklı yapım sistemlerinin maliyetlerinin tahmin edilmesi ile oluşturulur. Bu tahmin yöntemi, doluluk tabanlı tahminlere göre daha fazla bilgi gerektirir, daha detaylı maliyet tahmini verir. Örneğin bir yatak odasının sistem tahmini, yeni klima ünitesinin kurulma maliyeti, eski duvar kaplamalarının kaldırılması, yeni duvar kaplamalarının yapılması vs. içerir. Yenilemede kapsanacak olan tüm öğelerin toplam maliyetinin tam bir tahminini içerir. Bu tahmin yöntemi, bir projenin tasarım safhası esnasında çok uygundur.
- 4- **Birim-fiyat tahminleri;** Bu en detaylı ve net tahmin yöntemidir. (+%10) Bu tahminler ile tahminci, malzemeleri, nakliye maliyetlerini, vergileri, işgücü maliyetini vs. her bir unsuru ayrı ayrı fiyatlandırır ve toplamaları birleştirir. Bu yöntem diğerlerinden daha uzun sürer ve proje ile ilgili tam bilgi gerektirir. Bu yöntem yapım tekliflerinin hazırlanması için ve mobilya, mefruşat teklifleri için uygundur.

Büyükölçek düzeni tahminleri, yenileme projesi listesi hazırlanırken veya farklı projelerin maliyetleri hızlı bir şekilde karşılaştırılırken faydalıdır. Doluluk tabanlı tahminler, alternatifler arasında seçim yapma ihtiyacı olduğunda faydalı olacaktır. Bir proje onaylandığında ve tasarım safhasına geçildiğinde, daha yüksek tahmin uzmanlığı gerektiren daha kesin yöntemler kullanılarak tahminler yapılmalıdır.

Yenileme projelerinin dolaylı maliyetleri çoğu kez unutulurlar. Bu dolaylı maliyetlere örnek;

- İnşaat atıklarından dolayı tüm alanların ekstra temizliği,
- Memnuniyetsiz müşterilere ücretsiz armağan ve hizmetler,
- Normalde kullanılan tesisatlar hizmet dışı olduğunda, ücretsiz kahvaltı ve kokteyl saatleri,

- Hizmet dışı fasiliteler sebebiyle kazanç kaybı,
- Değerli işçi kaybı.

Pek çok durumda, yenileme planında yapılan basit değişiklikler, bu dolaylı maliyetleri belirgin bir şekilde düşürebilir.

2.6.3.1.4.2 Fayda Tahmini

Geliri etkileyen projeler için ve geliri destekleyen projeler için olmak üzere iki tip fayda analizi vardır. Geliri etkileyen projeye örnek olarak bir salonun yenilenmesi; geliri destekleyen projeye örnek olarak, çatının değiştirilmesi gösterilebilir.

Geliri Etkileyen Projelerin Analizi

Geliri etkileyen projelerin analizinde önemli olan, gelecekte oluşması tasarlanan gelirler için uygun bir yöntem kullanılarak, örneğin yenileme sebebiyle gelirdeki artış gibi net faydaların yenileme maliyetleri ile karşılaştırılmasıdır.

Bir yenileme projesinin potansiyel faydalarını değerlendirmek için yöneticiler, yenileme olmadan otelin kazanacağı operasyonel gelirin bir tahminini hazırlamalıdır. Bu ‘temel’ gelir tahmini, otelin, aynı zaman süreci içerisinde, yenileme gerçekleştiği taktirde kazanacağı gelirlerin tahmini ile karşılaştırılır.

Bu tahminler arasındaki fark, yenileme sayesinde kazanılacak olan net gelirlerin bir tahminidir. Bu net gelirler, yenilemenin arzu edilen sonucu sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi için, yenilemeyi gerçekleştirme maliyeti ile karşılaştırılır.

Geliri etkileyen, önerilen bütün yenileme projeleri üzerinde analiz yapılmalıdır. Böylece projeler, net faydalarına göre veya fayda/maliyet oranlarına göre, en çok fayda sağlayandan en az fayda sağlayana sıralanabilirler. Bu özellikle de yenileme projelerinin tasarlanan maliyetleri mümkün olan fonu aştığında önem kazanır.

Geliri Destekleyen Projelerin Analizi

Destek projelerini analiz etmenin amacı, mülk için en büyük kazancı sağlayacak olan projelerin belirlenmesidir. Yöntem, geliri etkileyen projelere uygulanan yöntemle çok benzerdir. Yönelim potansiyel gelirleri tahmin etmekten, her yenileme projesi ile bağlantılı kazançların tahminine kaymaktadır. Yine aynı şekilde projeleri potansiyel geri dönüşlerine göre, ancak bu durumda, en büyük kazançtan en azına sıralamak arzu edilir.

2.6.3.1.5 Projelerin Seçilmesi

Tahmin sürecinin tamamlanmasıyla birlikte, yönetimin elinde mülk için en çok fayda sağlayandan en az fayda sağlayana göre sıralanan bir projeler listesi bulunur. Üst yönetim ve mal sahibi, yenileme için mümkün olan fonu düşünerek, hangi projelerin gerçekleştirileceğini seçmelidirler. Pek çok otelde, yönetim ve mal sahibi, gelirlerin yüzdesine bağlı olarak, genellikle %3-5 olacak şekilde bir yenileme fonu oluştururlar. Bu yenilemeler için ayrılmış bir fondur ve mal sahibinin yararınadır. Yöneticiler kendilerinde bu fonu kullanma hakkını bulmamalıdır. Yöneticiler, yenileme planlarında bu fonun en iyi şekilde kullanıldığını, mal sahibine geri dönüşü en üst seviyeye çıkaracağını ve mülkün ömrünü uzatacağını ispat etmelidirler.

Karar vericiler, en fazla ekonomik geri dönüşü sunan projeleri veya en önemli ihtiyaçları karşılayan projeleri seçerler. Bu son listeyi yapmak için çok iyi değerlendirme gerekmektedir.

Bu noktadan itibaren, onaylanan projelerin çoğunluğu yapılır. Eğer yanlış proje seçildi ise yönetim fırsatları kaçırmış olur.

2.6.3.2 Tasarım Safhası

Projeler onaylandıktan sonra, sıra projeleri tamamlamaya gelir. İlk basamak bir tasarımın veya tasarım dökümanlarının hazırlanmasıdır. Şu şekilde hizmet eder;

- Mal sahibinin ve yönetimin arzuları görsel olarak şekillendirilir,
- Bina izin ve lisanslarının korunması için bir araçtır,
- Taşeronlara tamamlanacak olan işin kapsam ve detaylarını iletmek için bir vasıta,

- Mobilya ve donatıların satın alınabilmesi için kullanılabilecek şartname grubudur.

Bir grup tasarım dökümanının tüm bu fonksiyonları gerçekleştirebilmesi muhtemel gibi gözükme de, bu alanların herhangi birinde başarısızlık, dökümanların işe yaramasına engel olur. Örneğin tamamlanmış olan bir tasarım, yerel bina kodlarına uymuyor ise, yenileme projeleri ile inşaat izni alınamaz. Planların kod gerekliliklerine uyuncaya kadar değiştirilmeleri gerekir.

Tasarımda gerekli olan detayın boyutu ve seviyesi, projeden projeye değişir. Bazı projeler basit bir çizim ve biraz performans şartnamesi gerektirirken, karmaşık yenilemeler, tam bir yapım planı, şartnameleri ve programları içerirler.

2.6.3.2.1 Tasarım Ekibi

Yenileme küçük ya da büyük olsun, tasarım genellikle bir ekibin ürünüdür. Ekip elemanlarının sayısı değişir fakat temel ekip felsefesi aynı kalır. Tüm yenileme projeleri, aşağıdaki ekibe sahiptir;

- Yönetim,
- Tasarım profesyonelleri,
- Taşeronlar,
- Satın alanlar.

Bu ekip elemanları, başarılı olmak için kendi ihtiyaç ve sorumluluklarında entegrasyonu sağlamalı, ‘iyi tasarım, kötü tasarımdan daha fazlaya mal olmaz’ özdeyişini akılda tutmalıdırlar.

En küçük projelere kadar profesyonel tasarımcılarla çalışmak gerekmektedir. Tasarımcılar projeye tecrübelerini katarlar ve en yaygın malzeme, mobilya, mefruşat ve yapım teknolojilerini kullanırlar. Tasarımların bina kodu gerekliliklerine uymasını sağlarlar ve yerel yasalara uyumlu dökümanları hazırlarlar. Ücretleri daha çok gerçekleştirilecek olan işin yüzdesi temeline bağlı olarak verilir.

Yenilemenin doğası sebebiyle, tasarımcıların çoğunluğu uzmandır. Eğer bir tasarım firmasının tesis tipi ile ilgili uzmanlığı var ise, mal sahibinin ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlaması çok daha kolay olacaktır. Pek çok yenilemede iç tasarımcının seçilmesi en önemli karardır. İç tasarımcı, fiziksel, estetik ve ekonomik açıdan projenin sınırlarını belirler. İç tasarımcının kararları, yenileme bütçesini, programını ve tesisin uzun yıllar görünümünü etkiler. İç tasarımcıyı çok dikkatli seçmek gerekmektedir. Yanlış bir karar, tüm diğer tasarım profesyonellerini ve mülkü etkiler.

2.6.3.2.2 Tasarım Süreci

Tasarımın genellikle çeşitli safhaları vardır. Bunun sebebi, tasarım firması, tasarım sürecinin her aşamasında, bir sonraki detay seviyesine geçmeden önce, onay ister. Eğer müşteri bir onaydan sonra fikrini değiştirir ise, tasarım firması buna uyar fakat ilave iş için bir ücret ister. Tasarım firması ve müşteri (otelin sahibi ve müdürleri), bu yaklaşımı kullanarak, müşterinin kararlar üzerindeki kontrol hakkını korumuş olur ve böylece tasarımcı müşterinin yararına kararlar verebilir.

Bu süreç düzgün ele alındığında, müşterilerin arzularını yansıtan tamamlanmış projeler ile sonuçlanır. Bu süreçteki başarısızlık, sadece kötü tasarımla sonuçlanmaz, arzu edildiği gibi çalışmayan mekanların yaratılmasına sebep olur. Tasarımın ilk safhası konsept safhasıdır. Konsept tasarımı bir projenin sınırlarını ve kapsamını çizer. Tasarımcıya getirilen otelin yazılı yenileme programı ile başlar, tasarımcı tarafından hazırlanan konsept dökümanlarının otel tarafından onaylanması ile sona erer. Bu dökümanlar, çizimleri, modelleri, içeride kullanılan kumaşların, renklerin ve malzemelerin sunumunu, taslak şartnameleri içerir. Bu dökümanlar vasıtası ile, tasarım firmasındaki tasarımcılar, malsahibinin ihtiyaç ve arzularından anladıklarını sunarlar.

Bir sonraki safha, şematik tasarım safhasıdır. Bar, ön büro, giriş kapısı gibi tasarım elemanlarının yerleştirilmesiyle konsept tasarım şekillendirilir, sınırlar çizilir, yıkım sınırları belirlenir. Bu safha, şematik tasarım çizimleri onaylandığında sona erer. Onaylanan çizimler, son renk seçimlerini ve taş ya da seramik, boya yerine vinil kaplama, laminat yerine ahşap gibi tasarım elemanlarının yapıldığı son malzeme seçimlerini gösterir. Şematik tasarım ayrıca işin nasıl programlanacağını gösterir.

Tasarım oluşturma, üçüncü tasarım safhasıdır. Tasarım çizimleri oldukça detaylıdır. Okuyucunun net sandalye sayılarını belirlemesine, alanın ne kadar m2 olduğuna ve malzeme miktarlarını belirlemesine imkan verir. Malzeme ve imalat yöntemleri belirlenmiş, yüzey ve malzemeler arasındaki tasarım detayları çalışılmıştır. Bu safha esnasında, tasarım profesyonelleri, birbirlerinin işleri arasındaki problemleri çözerler. Böylece tamamlanmış olan tasarım, malsahibinin hedeflerine ulaşır. Örneğin elektrik projesinin mutfak ekipmanları ile koordinasyonu, balo salonunda estetik olarak cazip yağmurlama sistemi başlarının planlanması ve kod gerektiren değişikliklerin kapsanması. Bu çizim grubunun onaylanması, müşterinin arzusunun gerçekleşmesini, işin tasarlandığı şekliyle ilerlemesini sağlar. Bu noktadan sonraki değişiklikler, işin yapımını etkiler.

Yapım dökümanları, son tasarım safhasını oluştururlar. Asıl olarak iki hedef için önemlidirler;

- 1- Yapım, fiyatlandırma ve malzeme temininde temel oluşturmak,
- 2- İş gerçekleştirmek için gerekli inşaat ruhsatlarının sağlanması.

Bu doküman grubu, en yüksek seviyede detay ve en uzun hazırlama süresini gerektirir. Hiçbir değişikliğin yapılmadığı farz edilirse, en açık iştir. Bu aşamada yenilemenin kapsam ve doğasında yapılan değişiklikler, dökümanların hazırlanmasında uzun gecikmelere sebep olacak ve tasarım maliyetlerini artıracaktır.

İyi yapım dökümanları belirsizliği ortadan kaldıracaktır. Daha yüksek kalitede daha düşük fiyatlar alınmasını ve işin daha hızlı yapılmasını sağlayacaktır. Taşeronların işe dökümanlarda gösterildiği gibi odaklanmalarına ve satın alıcının herşeyden ne kadar alacağını net bir şekilde bilmesine imkan verecektir.

2.6.3.3 Yapım Safhası

Yapım dökümanları tamamlandığında, işi yapmak üzere taşeronlarla anlaşma sağlanabilir.

2.6.3.3.1 Yapım Sözleşmeleri

İyi bir yapım sözleşmesi, aşağıdakilere dayanır;

- Yapılacak olan işin tam olarak tarif edilmesi, (yapım dökümanları bu amaçla kullanılır)

- Otel yönetiminin, taşeronun ve tasarım firmasının görev ve sorumluluklarının tanımlanması,
- İşin maliyeti ve ödeme yöntemi,
- Başlangıç ve bitiş tarihi (yenileme işi için bu özellikle önemlidir ve safhalı işler için ara teslim tarihlerini gösterebilir)
- Son tamamlamayı tanımlayan koşullar ve taşeronun işinin kabulü.

Standart malsahibi-taşeron anlaşmalarının başarı ile kullanılan çeşitli varyasyonları vardır.

Tasarım / Yapım Sözleşmeleri

Bu düzenlemede taşeron, inşa eden ve aynı zamanda tasarlayan olarak hizmet eder. Bu düzenleme, özellikle de belirli mühendislik tasarımı gerektiren (can güvenliği, mekanik veya elektrik işleri gibi) işler için uygundur. Mutfak ekipmanı sağlayıcısı, elektronik ekipman sağlayıcısı gibi özel taşeronlarla yapılan anlaşmalar için de uygundur. Bununla birlikte, bu düzenlemede bir risk vardır. Tasarım ve yapım disiplinleri arasında herhangi bir ayrım olmadığı durumlarda, iyi taşeron seçimi ile bu risk ortadan kaldırılabilir.

Taşeron Olarak Malsahibi

Büyük mülklerde, çeşitli küçük işler veya yenilemeler için, yönetimin tasarım uzmanlığına ihtiyacı vardır. İş kendi personeli tarafından yapılabilir. Bu yaklaşımdaki risk, mülkün sürdürülen günlük bakım ihtiyaçlarının bir yenileme sürecine itilmeye çalışılmasıdır. Eğer yenileme doğru bir şekilde yönetilir ise, bu problem en aza indirilebilir.

Bir sözleşme imzalamadan önce, yönetim çeşitli taşeronlardan teklifler alır. Genellikle taşeronların nitelikleri önceden belirlenir ve işi gerçekleştirebilecek olan firmaların listesi oluşturulur. Firmaların teknik ve finansal yeterlilikleri göz önüne alınır.

Nitelikleri belirlenen, ihaleye katılacak olanların her birisi, yapım dökümanlarını, önerilen yapım sözleşmesinin kopyasını ve teklif formunu içeren ihale paketini alır. Teklif formunda taşeronun, yapım dökümanlarında detaylandırılan işi tamamlama maliyetini ve süresini belirtmesi istenir. Taşeron imzalı bir form teslim ederek, işi belirlenen zamanda ve ücrette yapmayı arzu ettiğini ve sözleşme dönemlerine uyduğunu onaylar.

2.6.3.3.2 Satınalma

Yenileme projelerinde mobilya, mefruşat, donatı ve ekipmanların satın alınması yöntemi, otelcilik firmaları arasında değişiklik gösterir. Bazı oteller için, şirket seviyesinde satınalma departmanı tarafından gerçekleştirilirken bazılarında satınalma müdürü tarafından gerçekleştirilir. Üçüncü bir grup olarak, satınalma acentası tarafından gerçekleştirilenler de vardır.

Satınalmadan kimin sorumlu olduğuna bakmaksızın, satınalmanın başarılı olması için, dört önemli konuya dikkat edilmesi gerekir;

- Doğru kalitedeki malzemelerin satın alınması,
- Doğru miktardaki malzemelerin satın alınması,
- İhtiyaç duyulduğunda malzemelerin elde olduğu konusunda emin olmak,
- Bütçe sınırları içersinde kalmak.

Satınalma süreci, yenileme projelerinin zamanında tamamlanması için çok önemlidir.

2.6.3.3.3 Yapımın Yönetilmesi

Yeni bir inşaatta, proje yönetiminin özü, sırasıyla, kaliteyi artırmak, zamanı azaltmak ve bütçeye uymaktır. Yenileme işinde, tesisin operasyon halindeki bölümlerinde, aksamaları en aza indirmek bir başka hedeftir. Bu dört hedefin başarılması imkansız değildir. Bu işe adanmayı, detaya ilgi gösterilmesini, problemleri büyümeden önlemeyi gerektirir.

Proje yönetimindeki iki önemli unsur, işi ve işteki değişiklikleri belgelemek ve itilafları yönetmektir. İşin belgelenmesi, projeyi etkileyen kararların kaydının tutulmasını içerir. Belgeleme örnekleri şu şekildedir;

- Örnek malzeme, işçilik ve atölye çizimi onayları,
- Çizimlerle ilgili yorumların yazılı olarak istenmesi ve yazılı cevap,
- İş toplantılarının notları,
- Yazılı telefon konferansı kayıtları,
- Taşeron, tasarım profesyonelleri ve yenileme yöneticisi tarafından imzalanan ve kabul edilen değişiklik önerileri ve istekleri.

Yapım yönetiminde hatırlanması gereken en önemli şey, ‘yazılı olarak almak’ tır. Yapım çizimlerinde değişiklikler değişmez bir şekilde gerçekleşir. Tüm değişikliklerin yazılması ve ilgili ekip üyeleri tarafından imzalanması gerekir. Bu tip bir belgeleme itilafları en aza indirir.

Yapımda bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Tasarımcıların muhtemel tüm olasılıkları öngörmesi ve yapılması gereken her küçük işi belirtmesi mümkün değildir. Çizim veya şartnamelerdeki ihmal veya hataları eşit ve doğru bir şekilde çözümlemek, projeden sorumlu bireylere bağlıdır.

Yenilemedeki tüm grupların rollerini ve tamamlanacak işin kapsamını tam olarak anlamaları ile pek çok kargaşa engellenebilir. Yöneticiler, yetki zinciri dışında alt taşeronlara neyi yapacaklarını söyleyemeyeceklerini bilmelidirler.

Eğer projedeki tüm gruplar, güven ve anlayışla, ekip olarak çalışırlar ise, hedeflenen zamanda, bütçeye uygun ve yüksek kaliteli bir yenileme gerçekleşebilir.

2.6.3.3.4 Son Tamamlama ve Kabul

Son tamamlama ve kabul, tüm projelerin önemli bir safhasıdır. İş tamamlandığında fiziksel kabulünü ve yapım sözleşmesinin yasal gereklilikleri ile uyumunu gösterir. Taşeron, borçlu olunan tüm ödemeleri hak etmiştir.

Taşeronun işinin kabulünü resmileştirmek için, genellikle tamamlama sertifikası adı verilen belge kullanılır. Bu belge ile yenilemeden sorumlu müdür, tasarım profesyonelleri ve taşeron, işin tasarlanan amaçlara uyduğunu kabul ederler. Yapım sözleşmesinin gereklilikleri karşılanmıştır ve mekan kullanıma hazırdır. Genellikle bu belgeyi, gerekli otoritelerden kullanım sertifikası almadan ve sözleşme şartlarına uymayan işler hakkında eksik listesi’ ni eklemeden imzalamaz. Yenilemeden sorumlu müdür bu belgeyi imzaladığında, taşerona eksik listesindeki işlerin değeri dışındaki tüm ödemeler genellikle 30 gün içerisinde yapılırlar.

Genellikle, yenilemeden sorumlu müdür ile ilişkili olan tasarım firması, taşeron tarafından gözden geçirilmesi için eksik listesi hazırlar. Taşeron bazı maddelere, anlaşmanın içerisinde olmadıkları iddiasıyla itiraz edebilir. Bu durumda, yenileme müdürü ve tasarımcı onaylarsa, iptal edilirler.

Kabul safhasındaki bir başka konu ise temizliktir. Pek çok durumda, otelin oda hizmetleri personeli, programa uyulması ve oda hizmetleri standartlarının sağlanabilmesi için taşeronu yardımcı olur. Otelin kendi personelinin yapacağı temizlik miktarı, son teslim sertifikasının imzalanmasından önce karar verilmelidir.

2.6.3.4 Yenileme Sonrası

Otelin yenilenen alanları tamamlanıp işletmeye açılrsa da, yenileme henüz tamamlanmamıştır. Bu aşamada bazı hususlara dikkat edilmelidir;

- Personelin eğitimleri,
- Büyük tekrar açılış,
- Yenilemenin operasyon bütçesi üzerindeki etkisi.

Personel Eğitimi

Personel eğitimi, yenileme tamamlanmadan ve yönetim yenilenen mekanlarda çalışan personelin yenilemeden sağlanacak faydayı en fazlaya çıkarabilmek için eğitime ihtiyacı olduğunu aniden hatırlayana kadar genellikle ihmal edilir veya önemsenmez.

İç tasarımcı, personelin mekanı planladığı gibi sattığı, işlettiği ve bakımını sağladığını garantilemek için eğitim vermelidir.

Eğitim şu konulara değinmelidir;

- Yeni veya değişen hizmet standartları,
- Yeni veya değişen üretim ve yeme içme elemanlarının sunum yöntemleri,
- Yeni ekipmanların, özellikle de elektronik sistemlerin nasıl işletileceği. (eğitim ihtiyacı, bu ekipmanın tedarikçisi ile olan satınalma sözleşmesine yazılmalıdır.)

Müdürler ve personel, sistem veya ekipmanların nasıl çalıştığını veya bakımının nasıl sağlanması gerektiğini tesadüfen keşfederler veya tedarikçiden en sonunda öğrenirler.

Büyük Yeniden Açılış

Genellikle yenilemenin kutlanmasına otelin pazarlama personelinin veya ofisin katılması uygundur. Kutlamanın amacı, potansiyel misafirler, seyahat acentaları ve toplantı organizatörleri' nin yeni ve geliştirilmiş fasilitelerin hizmete hazır olduğunun farkında olmalarını sağlamaktır. Bu açılışın planlanması ve yenileme işinin kapsamı içerisinde bütçede yerini alması gerekmektedir.

Yenilemenin İşletme Bütçeleri Üzerindeki Etkisi

Daha önce de değinildiği gibi, yenileme projelerinin fizibilitesi, kısmen gelecekteki gelir veya gelecekteki maliyet kesintilerine dayanır. Projeler tamamlandığında, her projenin yönetimin tasarladığı etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için izlenecek formal prosedürler olmalıdır. Bu prosedürler, gelecekteki yenilemeler için değerli olacak, müdürler için gelecekteki kararlarda esas alınacak sağlam temel olacaktır.

2.6.3.5 Diğer Yenileme Unsurları

Yenileme süresince gündeme gelen ve ilgilenilmesi gereken diğer konular, yenilemenin sürdürülen operasyonlarla koordinasyonu, bina kod ve kanunlarının yenileme üzerindeki etkisi, maliyet ve kalite kontrolüdür.

2.6.3.5.1 Operasyonlarla Koordinasyon

Herhangi bir yenilemede en önemli kararlardan birisi, hangi mekanların ne kadar süre ile kapatılacağı kararıdır. Bazı durumlarda, gerekli olan kapatma o kadar kapsamlıdır ki tüm otelin kapatılması gerekir. Kapatmanın faydaları ve zararları şu şekildedir;

Faydalar;

- Bütün mekanlar kullanılabilir olduğu için daha hızlı yapım programı,
- Daha düşük yapım maliyeti, geçici fasilitenin olmayışı, daha kısa program, daha verimli iş,
- Daha yüksek kalite olasılığı, başla/dur geçişinin olmayışı, en iyi alt taşeronların seçilmesi,
- Yapım işinden müşterinin etkilenmemesi.

Zararlar;

- Kapatma süresince gelir kaybı,
- Kapatma süresince iyi niyet kaybı,
- Kapatma süresince iyi işçi kaybı.

Problemleri en aza indirerek otelin açık kalmasını sağlayacak şekilde yenilemeyi yönetme yöntemleri vardır. Örneğin bir mutfak koşullar gerektirdiği takdirde, geçici bir yere taşınabilir. Yenileme yapılacak olan mekanlar, yüksek yoğunluktaki bir dönemde, geçici olarak iş sırasına konulabilir. Çalışanlar, planlar ve gelişmeler hakkında bilgilendirilebilirler. Bir restoranın yeri geçici olarak toplantı odasına taşınarak misafirlere yer verilebilir. Eğer mülk açık kalacak ise, müşterilere hizmet seviyesinin aynı kaldığını belirtmek gerekir. Sunulan hizmetlerin sayısı geçici olarak azalmış olabilir.

İyi personeli korumanın bir yöntemi, projede çalışmalarını veya geçici olarak başka bir departmanda çalışmalarını sağlamaktır.

Otel açık kalacak ise, yenileme müdürü, satış personeli ile sık ve net iletişimi sağlamalıdır. Böylece personel, odaların ve toplantı mekanlarının envanterini düzgün yönetebilir. Satış personelleri yenileme müdürüne müşteri gibi davranmalı ve yenilenecek mekan diğer müşteriler ile yaptığı gibi bloke etmelidir. Böylece yenileme müdürü, diğer müşteriler gibi anlaşma sağlanan tarihte mekanları boşaltmalıdır. Bu süreç, yatak odalarının yenilenmesinde çok önemlidir. Yenileme müdürü, bir bloğu tamamladıktan sonra diğerini alır. Pek çok durumda, taşeron, günlük veya haftalık belirli sayıda oda alır ve belirli bir aradan sonra belirli sayıda teslim eder. Böyle bir sistemi kurmak mümkündür. Odaları bu şekilde dönüştürerek, yenileme işi çok daha verimli yapılabilir, çünkü yapım işçilerinin sabit iş yükü vardır.

Yenileme süresince yönetimin başka kaygısı, geçici tesislerdir. Hizmetlerde yer değişikliği yaparken, misafirler bazı güçlükleri tolere edeceklerdir. Misafirperver bir şekilde, yeterli seviyede verilen bir hizmet, yenileme işini büyük oranda destekleyecektir.

2.6.3.5.2 Bina Kodları ve Kanunları

Herhangi bir yenileme projesi için düşünülmesi gereken kritik faktör, bina kodları ve kanunlarının iş üzerindeki etkileridir. Pek çok bina, inşa edildikleri zaman geçerli olan kodlara uygun olarak yapılmışlar ve genellikle yıllar içerisinde, yapısal değişiklikler yapıldıkça, kod değişikliklerine göre derecelerinin yükseltilmesine ihtiyaç duyulmamıştır. Bununla birlikte, yenileme ile ilgili olarak, yeni kodların pek çoğu, aşağıdaki konularda değişiklikler gerektirebilirler;

- Girişler ve çıkışlar, (konfigürasyon, yerleşim ve sayısı)
- Can güvenliği sistemleri,
- Park alanları,
- Yapım malzemeleri (örneğin yangın dayanımı)

Genellikle en önemli iki konu, özürllüler için bina kodları ve can güvenliği kodlarıdır.

Otel sahipleri, yenileme esnasında bedensel engelli bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne almalıdırlar.

Can Güvenliği Kodları

Can güvenliği kodları ve can güvenliği standartları, yakın geçmişte belirgin bir şekilde artırılmışlardır. Can güvenliği sistemlerinin tesis edilmiş olması, kod gerekliliklerini karşılamanın yanında ve iş riskini azaltmanın yanında, bir satış unsurudur. Bir binanın can güvenliği sistemini yenilerken ana hedef sadece kanuna uymak değil, tesisin güvenliğini artırmaktır. Pek çok sistem kanuna uymasına rağmen, tasarım ve uygulamanın yetersizliği sorun yaratabilir.

Yapılması gereken en iyi şey, mevcut alanda geçerli olan, yürürlükteki sağlık ve güvenlik kodlarının kopyalarını sağlamaktır. Yerel kodların olmadığı durumlarda, Ulusal Yangın Koruma Kurumu tarafından hazırlanan uygun kodların aranması gerekir. Bu kurum, yangın önleme, yangınla mücadele prosedürleri ve yangından korunma yöntemleri konusunda bilgi sağlar.

Otel sahiplerini ilgilendiren kodlar şu şekildedir;

- Yağmurlama sistemleri,
- Hortum sistemleri,
- Yangın pompaları,
- Ulusal elektrik kodu,
- Yangın alarmı sistemleri,
- Can güvenliği kodu.

Bu kodlar, iyi tasarım, tesisat ve bakım konusunda standartlar içerirler. Can güvenliği sistemlerinin kurulması, mekanların estetik olarak zarar göreceği anlamına gelmez. Sistemler, genel mekanlarda, yatak odalarında ve koridorlarda, görsel etkilerini en aza indirecek şekilde kurulabilirler.

Can güvenliği işinde uzman tasarım profesyonelleri ile çalışmak, güvenli bir çevrenin ve çekici bir tesisin sağlanmasına yardımcı olabilir.

2.6.3.5.3 Maliyet ve Kalite Kontrolü

Kalite ve maliyet arasındaki doğru dengenin kurulması, tecrübe, detaya ilgi ve vizyon gerektirir. Yenileme için hiçbir zaman yeterli fon ayrılmaz. Başarılı yenileme müdürleri, bütçeleri revize etmek, alternatif araştırmak ve mevcut fonlar ile en fazla yenilemeyi sağlayabilmek amacıyla ve yenilemenin kapsamını belirleyebilmek için sınırsız saatler harcarlar. Maliyet kesintisi gereğinden fazla yapılmamalıdır. Tesis, yenilenen mekanlar, bir sonraki döngüye kadar yaşmalıdır. Kaçınılması gereken hatalar şöyledir;

- Tasarım profesyonelleri ile çalışılmaması,
- Yapım maliyetlerini düşürmek amacıyla, bir projede kalifiye olmayan taşeronlarla çalışmak,
- Yenileme anlamsız olacak şekilde yenilemenin kapsamını azaltmak.

Yenileme düşünülürken, kaliteyi azaltmadan para kazandıracak yöntemler araştırılmalıdır. Örneğin;

- Duvar yüzeyindeki pürüzleri kapatmak yerine, tekstürlü duvar kaplamalarının kullanılması,
- Kalite ve stil uygun ise, mevcut mobilyaların cilalanması,
- Kullanılmış ekipman alınması,
- Geçmiş yılın modeli olan ya da yüzeysel bir hasar sebebiyle indirimde olan ekipmanın alınması,
- Zeminde kullanılan masif taşlar yerine, duvar ve tavanda sentetik taş kullanımı gibi.

3. TESİS YÖNETİMİ VE HİZMET SAĞLAMA YÖNTEMLERİ

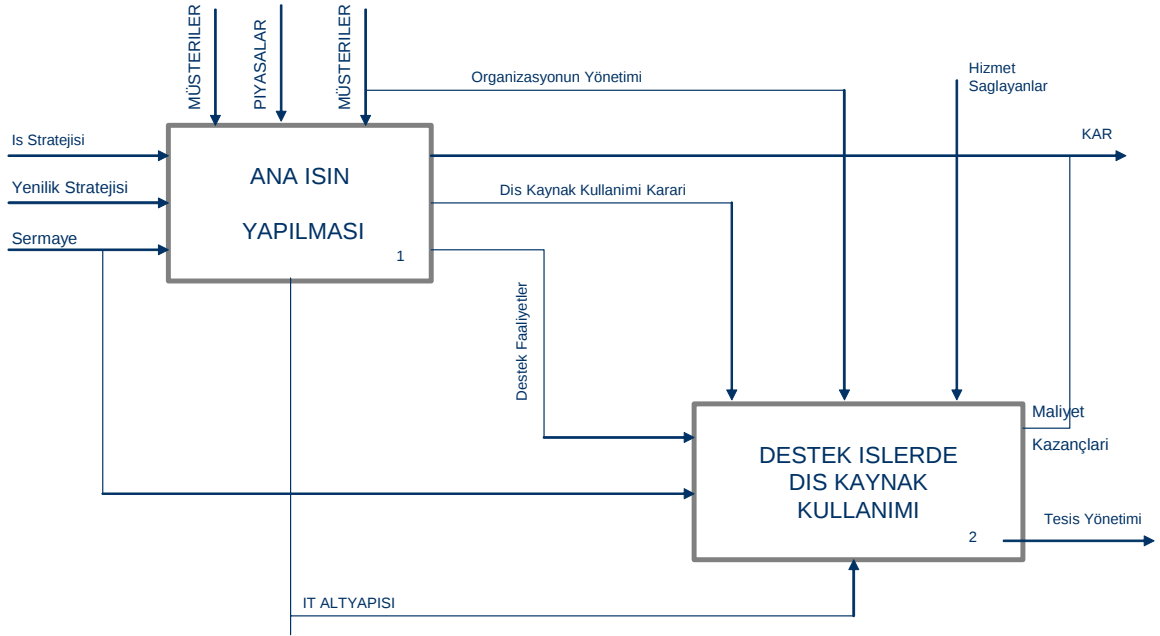
3.1 Tesis Yönetimi

Aynı sektör içersinde olsa bile, tesis yönetimi yaklaşımı, organizasyonlar arasında farklılıklar gösterir. Hizmetlerin sağlanmasında para karşılığı değerin korunması hedeflenmekte, riskler belirlenmektedir.

- Tesis yönetimi tekniklerinin doğru olarak uygulanması, kendi ana faaliyetlerini verimli ve kazançlı bir şekilde yönetmeleri için, organizasyonların doğru ortamı oluşturmalarını sağlar.
- Tesis yönetimi şu şekilde tanımlanabilir; bir organizasyonun asal hedeflerine ulaşmasını desteklemek üzere, bina ve alt yapısının işletilmesi, bakımının sağlanması, geliştirilmesi ve uygun çevrenin oluşturulmasına yönelik bütüncü bir yaklaşımdır.
- Eğer binalar ve tesisler yönetilmezlerse, organizasyonun performansını etkilemeye başlarlar. Bina ve tesisler, optimum çalışma ve iş çevresinin sağlanmasıyla, performans artırılmasına katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.
- Uygulamada tesis yönetimi geniş kapsamlı hizmetler içerir; Gayrimenkul Yönetimi, Finansal Yönetim, Değişim Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık ve Güvenlik Yönetimi, Sözleşme Yönetimi, Bakım Yönetimi, Temizlik ve Güvenlik gibi iç hizmetler vs.
- Tesis yönetiminde evrensel bir yaklaşım yoktur. Aynı sektör içersinde olsa bile her bir organizasyon, ayrı ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların anlaşılması, para karşılığı değeri sağlamak açısından ölçülen verimli tesis yönetimi için kilit önem taşır.
- Performans veya hizmetin kalitesi, değerin tanımlanmasında kritik bir faktördür. Kalite ve maliyet veya ücret arasındaki ilişki, bu bakımdan daha iyi anlaşılmalıdır.
- Maliyet kazançları, değerden ayrı bir şekilde bakılamazlar. Organizasyonlar, paralarının karşılığında neyi aldıklarını gösterebilmelidirler.

- Para karşılığı değer araştırılırken karşılaşılan riskler belirlenmeli ve en iyi yönetecek olana transfer edilmelidir. Organizasyonlar tüm alternatifleri dikkatlice değerlendirmeli, en iyi değeri sağlayacak olan alternatif uygulanmalıdır.

Binaların çoğunluğu, organizasyonlar için önemli yatırımlar içerirler. Organizasyonun ana faaliyeti için binalarda uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bir organizasyon ana faaliyete ne kadar iyi odaklanmış olursa olsun, ana faaliyet dışındaki destek servislerinin önemi unutulmamalıdır. İkisi arasındaki ilişki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Organizasyonun ana faaliyeti ve destek servisler arasındaki ilişki

Organizasyonlar, müşteri memnuniyetini ve para karşılığı değeri artırmak şeklindeki amaçlarının bir bölümü olarak, ana faaliyetleri ve destek faaliyetleri arasındaki farkı önceden göz önüne almış olabilirler. Sabit maliyetler, yıllık harcamaların önemli bir kısmını kapsadığı için, destek faaliyetleri alanlarında tasarruflara gidilmesi amacıyla baskılar olabilir. İşletme bütçelerinin kesilmesi finansal açıdan uygun gözükabilir fakat organizasyonun uzun vadeli gelişimine teşvik etmez. Bir organizasyonun çalışması, karmaşık, koordineli süreçler ve aktiviteler içerir. Tamamlayıcı bir bakışla bakmak gerekir. Maliyetleri kesmeye yönelik yaklaşım, organizasyonun yüksek kalitede hizmet verme becerisini zayıflatır.

Tesis yönetimi, organizasyonun asal operasyonlarının sürdürülmesini sağlayan çevrenin yaratılması, hizmet altyapısına tamamlayıcı bir bakıştır. Amaç, ana faaliyetlerin desteklenmesi ve güçlendirilmesi ile müşteri memnuniyetini ve para karşılığı değeri artırmaktır..

Tesis yönetiminin amacı şu şekilde maddelenebilir;

- Varlıkların maliyet etkili olmalarının sağlanması,
- Organizasyonun kültür ve imajını yükseltmek,
- Mekan kullanımında gelecekteki değişimlere imkan vermek,
- Verimli ve tepkisel hizmetler vermek,
- Organizasyonun ana faaliyetine rekabet avantajı sağlamak.

Uluslararası Tesis Yönetimi Kuruluşu, tesis yönetimini, ‘Fiziksel çalışma ortamını, çalışanlar ve işleri ile koordine etme çabası’ olarak tanımlamıştır.

Tesis yönetimi, bir organizasyonun temel hedeflerini güçlü bir şekilde destekleyecek bir çevrenin yaratılmasıdır. Organizasyonun bina ve altyapısının işletilmesi, bakımının sağlanması, geliştirilmesi ve uyarlanmasına yönelik bütünüleyici bir yaklaşımdır (Barrett, 1995). Gayrimenkul yönetimi, finansal yönetim, değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, sözleşme yönetimi, bina ve mühendislik servislerinin bakımını vs. içerir.

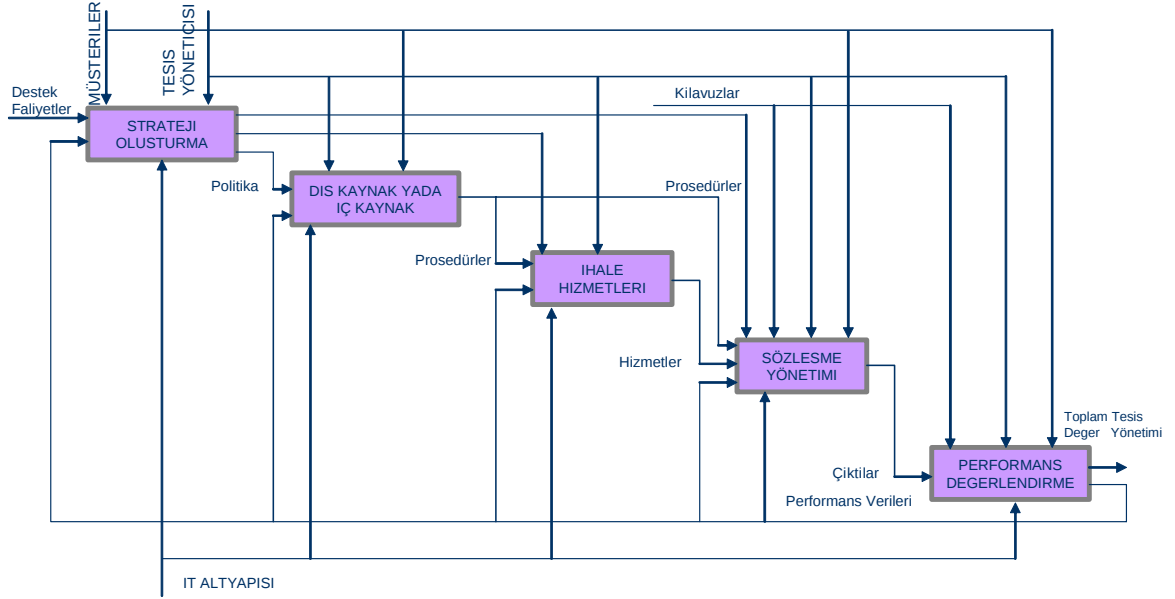
Tesis yönetiminin verimli olabilmesi için, finansal düzenlemeler gibi sert unsurlar ve insan kaynakları yönetimi gibi yumuşak unsurlar dikkate alınmalıdır. (Atkin ve Brooks, 2000)

3.1.1 Tesis Yönetimi Yaklaşımları

Organizasyonlar, tesis yönetimi ile para karşılığı değerin nasıl geliştirilebileceği konusundaki kapsamın farkında olmayabilirler. Dikkat edilmesi gereken çıktı değil, bu sonucu oluşturan karar verme mekanizmasıdır.

Binanın büyüklüğü ve yerleşimi ne olursa olsun, problemler ortak bir çözüm ile sonuçlanmıyor da olsa, tesis yönetiminde bazı ortak tema ve yaklaşımlar vardır. Bazı

durumlarda bazı sebeplerden dolayı, tesis hizmetlerinde dış kaynak, bazılarında ise iç kaynak kullanılır. Pek çok organizasyonda ise, karışık ekonomi olarak tanımlayabileceğimiz, bazı hizmetlerde bir yere kadar dış kaynak kullanıldığı gibi, iç kaynaklar da kullanılıyor olabilir.



Şekil 3.2 Tesis yönetimi içersindeki ana fonksiyonlar

Hangi davranış şekli gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, asıl kaygı, kararın temelidir. Organizasyonun yaklaşımına tamamen doğru sebeplerden ulaşıldığında, bir yaklaşımda diğerine göre para karşılığı değeri daha fazla sağlamak gibi, tesis yönetimi verimli bir şekilde çalışır. (Atkin ve Brooks, 2000)

3.1.2 Bilgilendirilmiş Müşteri Fonksiyonu

Müşteri memnuniyetinin ve para karşılığı değerin en iyi şekilde sağlanmasını garantilemek amacıyla, organizasyonların bilgilendirilmiş müşteriler olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonu, başarılı tesis yönetimi için bir gerekliliktir.

Bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonunun rolü, aşağıdaki gibidir;

- Organizasyonu, kültürünü, müşterilerini ve ihtiyaçlarını anlamak,
- Gerekli hizmetlerin ve hedeflerinin anlaşılması ve kesinlikle belirtilmesi,
- Dış kaynak kullanımının yönetilmesi,

- Risk yönetimi – organizasyonun geleceği için riskin en aza indirilmesi,
- Gözlem standartlarını kabul etmek,
- Taşeronları yönetmek ve performanslarını gözlemlemek,
- Hizmetlerden memnuniyeti sağlamak için, kullanıcıları gözlemlemek,
- Kullanıcı ihtiyaçlarının kesintisiz olarak karşılanmasını sağlamak amacıyla, hizmet seviyelerinin ve gerekliliklerinin gözden geçirilmesi,
- Taşeron ile hizmet sunum stratejilerinin oluşturulması,
- Taşeron ile hizmet gerekliliklerindeki değişikliklere karar vermek,
- İhalenin tekrar yapılabilmesini sağlamak,
- Tesis yönetimi piyasasını ve nasıl geliştiğini anlamak,
- Stratejik planlama,
- Eğitim vasıtasıyla kendi becerilerini geliştirmek. (Atkin ve Brooks, 2000)

3.1.3 Para Karşılığı Değer

Para karşılığı değer, bir hizmette dış kaynak ya da iç kaynak kullanımı kararının verilmesindeki en önemli faktördür. Değer, maliyet veya ücret ve kalite veya performans arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bununla birlikte, para karşılığı değer, daha çok maliyette kesinti yapılarak dengelenir. Organizasyonlar, hizmetler için bir önceki yıla göre daha düşük ödeme yaptıklarında, para karşılığı değerini başardığına inanıyor olabilirler.

Maliyetin ölçülmesinin daha kolay olduğu durumlarda, para karşılığı değer, hizmetlerin kalitesi ve ekonomi, verimlilik ve etkinlik ile ilgilidir. Organizasyonlar, tesislerinin yönetimi için, kendilerine kalite ve maliyet hedefleri koymalıdır. Maliyet hedefi, ciddi finansal sınırlamalar olduğu durumlarda öncelik kazanır.

Hizmet tedariki için ve hizmet sağlayanların alternatifinin seçilmesinde, organizasyonlar sadece maliyetlerin değerlendirilmesini yapmamalı, kaliteyi de değerlendirmelidir. En iyi değeri sağlayan hizmet sağlama yaklaşımını seçmeli, sadece en düşük maliyet göz önüne alınmamalı, maliyet ve kaliteye karşı performans ölçülmelidir.

3.2 Tesis Yönetimi İçin Stratejiler Oluşturmak

Tesisleri verimli ve etkin bir şekilde yönetebilmek için, organizasyonlarda plan ve yerleşim açısından güçlü stratejiler oluşturulmalıdır. Bunlar, tesis yönetimi fonksiyonu için, stratejik hedeflerin oluşturulmasını ve bir iş planını içermelidir. Bunlar güncellenmelidir. Destek hizmetlerinin tabiatı ve seviyesinin belirlenmesi için kullanılmalıdır.

Tesis yönetimi için iş planı şunları sağlamalıdır;

- Asal olan ve asal olmayan iş faaliyetleri arasında farklılıklar gösteren organizasyon ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Bu ihtiyaçları karşılamak üzere verimli ve yönetilebilir süreçlerin belirlenmesi ve oluşturulması,
- Hizmetlerin sağlanması için, içeriden ya da dışarıdan sağlanan uygun kaynak ihtiyaçlarının saptanması,
- Strateji ve uygulamalarının finanse edilebilmeleri için fon kaynaklarının belirlenmesi,
- Para karşılığı değeri sadece kısa vadede değil, uzun vadede sağlayacak bir bütçenin oluşturulması,
- Tesis yönetiminin verimli bir şekilde kontrol edilmesinin temelinde enformasyon yönetiminin anahtar önem taşıdığına farkında olmak.

Tesis yönetimi stratejisinin oluşturulması, başlı başına bir projedir. Uygun teknik ve araçlar kullanılarak özenle ele alınmalıdır. Organizasyonlar tesislerinin yönetilmesi için verimli bir strateji oluştururken, üç adımı takip etmelidirler;

Analiz Safhası; Organizasyonun hedeflerinin, ihtiyaç ve politikalarının, kaynakların, süreçlerin, sistemlerin ve fiziksel varlıkların gözden geçirilmesi safhasıdır. Mekan açısından nitelikleri, fonksiyon ve yararlılıkları ile ilgili tüm faktörler toplanır.

Çözüm Safhası; Değerlendirilen alternatiflerin kriterlerinin toplanması, organizasyonun hedeflerine yönelik değerlendirilmeleri ve tesis yönetimi stratejisinin oluşturulması safhasıdır.

Uygulama Safhası; Temin etmenin, eğitim ve iletişimin anahtar elemanlarını kapsayan uygulama planının oluşturulmasıyla, strateji oluşturma süreci tamamlanır.

Tesis yönetimi stratejisi tamamlandıktan sonra, organizasyonun işletme planının bir parçasını oluşturur. Tesis yönetimi stratejisi dökümanı şunları kapsamalıdır;

Finansal amaçlar,

Hedefler ve kritik başarı faktörleri (zaman, maliyet ve kalite hedefleri açısından),

Potansiyel verimlilik kazancı hedefleri ve kalite geliştirme hedefleri,

Müşteri odaklı strateji,

Teknik Strateji,

İç kaynak / Dış kaynak kullanımı stratejisi,

Temin etme stratejisi,

İnsan kaynakları planı,

İş süreçleri,

Değişimi yönetme metodu,

IT stratejisi.

Organizasyonlar, tesis yönetimi stratejilerini yerleşim stratejilerinin kilit taşı olarak görmelidirler.

Enformasyon teknolojisindeki gelişmeler ve teknolojinin çeşitli formlarının binalara entegre olması ile, iş stratejileri ve tesis yönetimi stratejilerinin direk olarak organizasyonun IT stratejisine bağlı olması sağlanmalıdır.

3.2.1 Tesis İhtiyaçlarının Stratejik Analizi

Analizin amacı, organizasyonun mevcut olan gayrimenkul ve tesis yönetimi yaklaşımının tam olarak anlaşılmasıdır. İlgili tüm faktörlerin toplanması anlamına gelir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir;

- Organizasyonun hedef, ihtiyaç ve politikaları (organizasyonun stratejik planından),
- Fiziksel varlıklar ve mekan kullanımları (organizasyonun yerleşim stratejisinden),
- Maliyet analizi.

- Kaynakların, süreç ve sistemlerin, mevcut hizmet sağlanmasının durumunu gösterecek şekilde gözden geçirilmeleri,

3.2.1.1 Hizmetlerin Gözden Geçirilmesi

Organizasyonların asal olan ve olmayan iş aktivitelerinin belirlenmiş ve ayrıştırılmış olması gerekmektedir. Bu ayrıştırma, en iyi çalışma ve iş ortamının yaratılmasında, çabanın en çok ihtiyaç duyulan yere yoğunlaştırılması için gerekmektedir. Asal olmayan iş aktivitelerine genel örnekler, yiyecek sağlama, bakım, makine tesisleri vs. dir.

Organizasyonların sağlanan hizmet operasyonlarını dikkatli bir şekilde gözden geçirmeleri gerekmektedir;

- **Politika;** Şirket standartları, performans standartları, kalite garantisi, sağlık ve güvenlik ve diğer yasal gereklilikler, insan kaynakları, finansal ve diğer onaylar açısından mevcut politikaların gözden geçirilmesi.
- **Süreç ve prosedürler;** bütçeleme, temin etme, satın alma onayı ve ödemeleri içeren iş süreçlerinin tanımlanması.
- **Hizmet sunumu;** Müşteri ilişkilerini içerecek şekilde, gayrimenkul ve tesis yönetimi stratejilerinin tüm açılardan incelenmesi. (özellikle maliyet, zaman ve kalite hedefleri)

3.2.1.2 Beklentilerin ve Hedeflerin Değerlendirilmesi

Organizasyonlar tesislerinin beklentilerini ve hedeflerini belirleyebilmelidirler. Örneğin, asal faaliyetlerini mevcut durumda sağlananlara göre çeşitli tiplerde tesis ve hizmet gerektirecek alanlara genişletmeyi amaçlayabilirler. Tartışmanın, potansiyel ilaveleri belirleyecek şekilde yapılması fayda sağlayacaktır. Bu hedefler, biçimsel bir ifadeyle şekillendirilmelidir. Stratejik planda belirtildiği gibi iş ihtiyaçları ile bağlantı kurulmalıdır.

3.2.1.3 Portföy Hesabı

Gayrimenkul ile ilgili varlıkların hesabında kesin olan şey, destek hizmetlerin sağlanmasının, bakım planlarının ve risklerin değerlendirilmesinin gerekliliğinin göz önüne alınmasıdır. Organizasyonlar mekan kullanımlarını ve mekan kullanımının yönetilmesi prosedürlerini

dikkate almalıdırlar. Kendi içersinde, bu tip bir hesaplama, mekan kullanımında başarıya götürür ve bu kullanımın ne derece ekonomik olduğunun farkına varılır. Mekan sağlamanın toplam maliyetinin değerlendirilmesi, yani destek hizmetlerini sağlamanın maliyeti, bu uygulamanın bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu, hangi mekanların parasal değer sağlayıp hangilerinin sağlamadığının saptanmasına yardımcı olur.

3.2.1.4 Kaynak Hesabı

Stratejik analizin bir bölümü, hizmetlerin sağlanması ile tesis yönetiminde iş verilen personelin gözden geçirilmesini içermelidir. Bunun hem tesis içersindeki personeli, hem de sözleşmeli organizasyonları içermesi gerekmektedir. Buna ilave olarak, organizasyonlar, diğer şeylerin arasında, kullanım şekillerini ve yoğun kullanım alanlarını belirlemek için, tesisleri içersindeki süreçleri analiz etmelidirler. Organizasyonlar, mevcuttaki tüm insan kaynaklarını, insan kaynakları planlamasından sağlayabilecekleri bilgileri kritik olarak gözden geçirmelidirler. Kaynak hesabının konsantre olması gereken konular;

- Personel; tecrübe profillerinin belirlenmesi ve boşlukların saptanması,
- Hizmet sağlayanlar; anlaşma dönem, kapsam ve yetkinlik alanları,
- Sistemler; Süreç analizi ve sistem hesabı ile tüm prosedür ve teknolojinin durumunun saptanması.

3.2.1.5 Piyasa Hesabı

Organizasyonlar, servis sağlayanların pozisyonunu ve gayrimenkul piyasasının durumunu saptamak için periyodik olarak piyasa analizi yapabilirler. Bununla birlikte, bu tip bilgiler, yerleşim stratejisini hazırlarken ve finansal hesaplar amacıyla varlıklar değerlendirilirken yapılmış olan önceki piyasa analizlerinden alınabilirler.

3.2.2 Çözüm Oluşturmak

Analiz safhasında bilgi toplandıktan sonra, bilgilerin yorumlanması için güçlü ve planlanmış bir yaklaşım benimsenmelidir. Analizlerden üretilen bilgilerin yorumlanmasının açık olması, yeni fikir ve yenilikçi çözümlerin oluşturulmasına imkan vermesi büyük önem taşır. Tavsiye edilen yaklaşım;

- Opsiyonların meydana getirilmesi,
- Değerlendirilecek opsiyonlar için kriterlerin toplanması,
- Opsiyonların değerlendirilmesi,
- Tercih edilen opsiyonun seçilmesi, organizasyonun gerçek tesis yönetimi stratejisi.

3.2.2.1 Opsiyonların Meydana Getirilmesi

Organizasyonların opsiyon oluşturabilmeleri için çeşitli yöntemler vardır. Dışarıdan uzmanlara danışılabilir. Stratejik analiz safhası, organizasyonun mekanlarının ve tesislerinin diğer niteliklerinin ihtiyaçlar ile ne derece uyumlu olduğuna kesin bir açıklık sağlamalıdır. Opsiyonlar, belirlenen boşlukları dolduruyor olmalı, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara yenilikçi çözümler getirmelidir.

3.2.2.2 Opsiyonların Değerlendirilmesi Kriteri

Alternatiflerin nispi yararlıklarına dikkat etme girişiminden önce, onları değerlendirme kriterinin belirlenmiş ve karar verilmiş olması gerekir. Tüm kriterler, muhtemel müşteri memnuniyeti ve para karşılığı değer in sağlanmasını içermelidir. Tüm alternatifler, tarafsızlığı ve eşitliği sağlayacak kriterlere yönelik olarak değerlendirilmelidirler.

3.2.2.3 Tercih Edilen Opsiyonun Seçilmesi

Bu safhanın sonuçlandırılması ile, toplam tesis yönetimi stratejisi, organizasyonun stratejik planında ve yerleşim stratejisinde yansıtılabilir. Bu strateji aşağıdakileri içermelidir;

- Finansal amaçlar,
- Hedefler ve kritik başarı faktörleri (zaman, maliyet ve kalite hedefleri açısından),
- Potansiyel verimlilik kazançları ve kalite geliştirme hedefleri,
- Müşteri ihtiyaçları,
- Teknik unsurlar,
- Riskler,
- İç kaynak ve dış kaynak kullanımı stratejisi,

- İnsan kaynakları planı,
- Temin etme stratejisi,
- İş süreçleri,
- Değişim yönetimi yöntemi,
- IT stratejisini desteklemek.

3.2.3 Stratejinin Yerine Getirilmesi

Bir kere saptama yapıldıktan sonra, yaygın politik ifadeler, operasyonel planlar şekline dönüştürülmeli ve değişimin yönetebileceği bir süreç içersinde uygulanmalıdır. Değişim yönetimi süreci ele alınmalı, insan kaynakları yönetimi en iyi şekilde yapılmalıdır. Uygulama planı, zaman tablosunu ve doğru risk yönetimini içermelidir. Başarılı uygulamadaki riskler belirlenmeli ve bunları yönetme sorumluluğunun kime ait olacağı kararlaştırılmalıdır. Bu plan çalışanları, sistemleri, iletişimi, kaynak planlama ve temin etmeyi içermelidir.

- Bilgilendirilmiş müşteriye dış kaynak kullanımı kararının uygulanması sorumluluğu verilmelidir.
- Bunun başarı ile uygulanabilmesi için, üst yönetimin taahhütü olması gerekir.
- Dış kaynak kullanımının uygulanmasından kaynaklanan risklerin belirlenmesi için, özellikle de asal operasyonlar üzerinde risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Bunlarla ilgilenme sorumlulukları belirlenmelidir. Tipik riskler şunları içerir;

Rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmayışları,

En çok talep edilen zaman tablosu,

Sözleşme görüşmeleri için yetersiz zaman ayrılması,

Sözleşme anlaşmalarında ve servis seviyesi anlaşmalarının taslağında uzmanlığın yetersiz oluşu,

Sözleşmeden önce ihtiyaçların tanımlanmasında yetersizlik,

Sözleşmenin yapılması ve başlangıcı arasındaki geçiş dönemi.

- Dışarıdan sağlanan hizmetle ilgili oluşabilecek büyük bir arızanın etkisi göz önüne alınmalı, olasılık planları yapılmalıdır.

- Organizasyonlar geçiş dönemini yönetmek için gereken düzenlemeleri planlamalıdır. Bilgilerin yeni taşeron aktarılmasının planlanması örnek olarak gösterilebilir.. Bunun için gereken zamanı ayırmalı ve bilginin doğru olduğunu garantilemelidir.
- Sözleşme başlamadan önceki geçiş döneminde, yeni taşeron kullanıcı personeli ziyaret etmeli ve onlardan neyin beklendiğini anlatmalıdır. (yeni prosedürler, davranışlar gibi)

3.2.3.1 İnsanlar ve Sistemler

Bir uygulama stratejisinin en önemli kısmı, değişimi gerçekleştirirken, kontrollü bir şekilde yapmaktır. Bunu başarmak için ve organizasyonların, tesis yönetimi' nin uygulanmasını ve anlamını tam olarak anlayabilmeleri için, çalışanların tecrübe ve anlayışlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Eğitim ve alıştırmalar bu amaçları sağlayacak, yeterliliği artıracaktır. Sistem ve prosedürlerin yakından gözlenmesi ve kontrolü, amaçlanan yolda gelişmenin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu bir kerelik uygulama değildir. Performansın periyodik olarak kontrol edilmesi ile sürekli ilerleme sağlanabilir.

3.2.3.2 İletişim

Bir stratejinin uygulanmasının anlaşılmasında ve bu yolda hareket edilmesinin sağlanmasında organizasyon ile servis sağlayanlar arasındaki verimli iletişim büyük önem taşır. Organizasyon ve yapısı hakkındaki tartışmalara tüm tarafların katılması önemlidir. Taraflar, bir iş ya da süreçte yasal bağlantısı olan kişilerdir. Çalışanları, yasal otoriteleri ve değişken boyutlarda toplumu içerir. Çalışanlar, tesis yönetimi' nin problemlere karşılık basit bir reaksiyon olmadığının, aktif bir süreç olduğunun farkında olmalıdırlar. Organizasyonel açıdan yatay bir yapıyı gerektirir. Karar verme yetkisine sahip olan çalışanlar, problemler gelişmeden önce yok etmek için, diğer iç ve dış kullanıcılarla yakın ilişki içersindedirler.

3.2.3.3 Kaynak Planlama

Kaynak kullanımının verimli ve etkin bir şekilde planlanması ve kontrolü, başlı başına bir iştir. Organizasyonların büyük işveren oldukları durumlarda (iç personel ya da dış servis sağlayanlar), kaynakların optimum kullanımının planlanması çok önemlidir. Yönetim ekibi küçük olduğu zaman ve onlar üzerindeki talepler ılımlı olduğunda bile kaynak planlaması için biçimsel adımlar atmak gerekmektedir. En iyi yöneticiler bile herşeyi akıllarında tutamazlar.

Bu durumda her bir göreve gereken kaynağı tahsis etmek için, düşük maliyetli proje planlama ve programlama donanımının kullanımı vasıtasıyla enformasyon teknolojisi yardımcı olabilir. Gelişmelerin ve performansın ölçülmesi için bir araç sağlanmış olur.

3.2.3.4 Temin Etme

En son olarak, hizmetlerin temin edildiği noktaya ulaşılır. Taraflar, uygun olacak şekilde seçilebilirler.

3.2.4 Müşteri Organizasyonlar ve Servis Sağlayanlar Arasındaki İlişkiler

Zaman içerisinde, organizasyonun yönetiminde ve personelde çeşitli açılardan değişiklikler olur. Tesis yönetimine yönelik düzenleme ve anlaşmalar, kilit personelin iş verilme dönemlerini uzatabilir. Dolayısıyla organizasyonlar, aşağıdaki ihtiyaçların farkında olmalıdırlar;

- Satın alan, yani organizasyon, bilgilendirilmiş müşteri olmalıdır.
- Hizmeti gerçekleştiren ve hizmet sağlayan arasında satın alan – sağlayan ilişkisi oluşturulmalıdır. (hem iç kaynak hem de dış kaynak kullanımında)

Bu ihtiyaçlarda uzlaşma sağlandıktan sonra, organizasyonlar, bilgilendirilmiş müşteri rolünün gerektirdiği yeni görevlerin daha iyi anlaşılmasından büyük fayda sağlarlar. Bu fonksiyon, müşteri organizasyonun kendi işi ve ayrıca sağlanan servisler konusunda belirli derecede operasyonel bilgi ve tecrübe gerektirir. Hizmetlerin sağlanmasında herhangi bir değişiklik girişiminin başarısı, iki gruba bağlıdır;

- Müşterinin (organizasyonun) temsilcisi (tesis yöneticisi),
- Müşteri organizasyona içeriden ya da dışarıdan servis sağlayanlar.

Her iki grup, parasal değer taşıyan hizmetin sağlanması şeklindeki ortak amacı paylaşmaya ihtiyaç duyarlar. Bu hedefe ulaşmada başarılı olabilmek için, her iki grup içerisindeki bireylerin ilgi alanlarının farkında olunması gerekir. Organizasyonun hedeflerine yönelik çaba harcayan ve bireylerin ilgilerine dikkat eden, işbirliği yapan bir yaklaşım, en büyük faydayı

sağlama potansiyeline sahiptir. İş birliği yapan bir yaklaşım, dış servis sağlayıcılarının yönetilmesinde tavsiye edilen düzenlemelerdendir.

3.2.5 Organizasyonel Değişiklik

Tesis yönetimi, organizasyonların değişim yönetimine yardımcı olmaları ile de ilgilidir. Tesis yönetimi, bir organizasyonu bugün olduğu yerden, iş hedeflerini karşılayacak şekilde yarın olması gereken yere taşır. Uygulamada daha fazla ve iyi yerleşim talebi ve organizasyonların ellerindekileri buna uyarlama baskısı anlamına gelir.

Bunlar hızla değişen iş dünyasının belirtileridir. Organizasyonlar bir şeyden emin olabilirler; işin tabiatı yarın farklı olacaktır. Zor olan değişimlerin ne yönde ve nasıl olacağıdır. Bazı organizasyonlar için değişim çok acil olabilir. Geçmişte olan bazı olayların sonucunda veya sezilen olayların etkisiyle olabilir. Organizasyonel değişiklik, aşağıdaki ihtiyaçların sonucu olabilir;

- Yeniden odaklanma; aktivitelerin dağılmasını azaltmak,
- Yeniden mühendislik; iş süreçlerinin yeniden tasarlanması,
- Sayıyı azaltmak; asal faaliyete konsantre olmak,
- Ertelemek; Gereksiz yönetim seviyelerinin ortadan kaldırılması.

Organizasyonlar, değişim için çeşitli baskılarla karşılaşır ve bunlar çeşitli sebeplerden kaynaklanıyor olabilirler;

- Organizasyonel yapı / İlişkiler,
- Enformasyon teknolojisi ve telekominikasyon,
- Verimlilik talepleri,
- İnsan becerileri ve kaynakları,
- Zaman baskısı,
- Konfor ve iyi hal,
- Çevre

İşin değişime uyabilmesi becerisi ve en yüksek seviyede hizmetin sağlanması için değişimin tahmin edilmesi, ömrünün devamlılığının belirlenmesinde etkili olabilir. Buna yardımcı

olabilmek ve organizasyonların değişimlerle başa çıkabilmeleri için, çeşitli teşebbüsleri benimsemeleri gerekmektedir. Şunları içerir;

- Tesis Yönetimi; burada hiçbir inceleme gerekmemektedir,
- Plan, ortam ve mobilya; düzgün tasarlandığında ve uygulandığında, performansı ve iş memnuniyetini artırabilir.
- Çevresel servisler; iyi hal ve üretkenlik artabilir,
- Geri dönüşüm ve tekrar kullanım,
- Temin etme ve işte kalabilme; bina ve diğer tesislerin işletilme ve yönetiminde esneklik, ekonomik dalgalanmalara karşı organizasyonu korur.

3.3 Dış Kaynak Kullanımı ve Öz Kaynak Kullanımı

Bir organizasyon için ilk basamak, toplam tesis yönetimi stratejisi içersinde hizmet gereksinimlerinin belirlenmesidir. Bir sonraki basamak ise, önemli görülen hizmet niteliklerinin göz önünde tutulmasıdır. Son olarak organizasyon, hizmetin sağlanacağı mekanizmayı belirleyebilir. Bu önemli bir karardır. Hizmet kalitesi ve maliyeti üzerinde çeşitli etkileri vardır.

Aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekir;

- Organizasyonlar, ihtiyaç duydukları hizmetlerin önemli niteliklerini belirlemelidirler. Böylece öz kaynak ya da dış kaynak kullanımı kararının verilmesinde, mümkün olan alternatifleri değerlendirirken, ihtiyaçların dengeli bir görüntüsü oluşturulabilir.
- Organizasyonlar, bu hizmet niteliklerine göre kendi değerlendirme kriterlerini belirlemelidirler. Böylece tercihlere verilen ağırlık veya önem, organizasyonun yerleşim ve tesis yönetimi stratejisi ve politikaları' nın tam bir yansımasıdır.
- Dış kaynak ya da öz kaynakla hizmet sağlanmasının direk ve dolaylı maliyetleri göz önüne alınmalıdır. Böylece para karşılığı değer zeminine dayalı bir karşılaştırma ile birlikte, tam bir finansal görüntü sağlanabilir.

- Destek hizmetleri, organizasyonun stratejik plan hedeflerinin yerine getirilmesinde, organizasyonun gücünün yettiği temeline dayalı olarak, en iyi değeri temsil etmelidir.
- Kaynak kullanımı kararı için değerlendirme kriteri, finansal düzenlemeler gibi sert ve insan kaynakları yönetimi gibi yumuşak ölçümleri benimsemeli ve gerekli kalitedeki tüm maliyetleri karşılaştırmalıdır.
- Uzmanlık gerektiren becerilerle birlikte, sağlanacak olan hizmetlerdeki roller ve gerekli tecrübeler belirlenmelidir.
- Öz kaynak ya da dış kaynakla tesis yönetimi kararını etkileyen faktörler değişebileceği için, hizmetlerin elde edinme yöntemi uygun aralıklarla gözden geçirilmelidir.

3.3.1 Hizmet Nitelikleri

Organizasyonlar için önemli gözüken nitelikler, aşağıdakileri içermekle birlikte, bunlarla sınırlı değildir;

Müşteri hizmeti

Hizmetin tekliği/ nadirliği

Öncelik, esneklik ve yanıt verme hızı

Yönetimin belirledikleri ve dolaylı maliyetler

Dolaysız maliyetler

Kontrol

3.3.1.1 Müşteri Memnuniyeti

Organizasyonlar, gerekli olan hizmetin standartını ve kapsamını oluştururlar. Genellikle bununla ilişkili olan yanıt verme hızı gibi pek çok sert ölçüme ilave olarak, müşteri hizmetinin seviyesi gibi yumuşak ölçümler de göz önüne alınmalıdır. Bunlar özellikle de organizasyon dışından insanlarla ilgilenirken büyük önem taşırlar. Yumuşak ölçümler aşağıdakileri içerebilirler;

Hataların basitçe not edildiği bir defter yerine, nazik, saygılı ve yanıt veren bir yardım,

İşin sürdürüldüğünü rapor etmek için müşteriye geri aramak,
Nezaket, tepki, sunum ve düzen için performans ölçümlerinin benimsenmesi.

3.3.1.2 Hizmetin Nadirliği

Hizmet sağlanmasının alternatif yöntemleri düşünülürken, herhangi bir hizmetin özel istekleri göz önüne alınmalıdır. Hizmetlerin çoğunluğu, endüstri içersinde tedarikçi' lere istisna göstermezken organizasyon, örneğin, bakım operatörlerinden farklı olarak, uzman tesis ve ekipmana sahip olabilir. Bu, bakım hizmeti sağlayanların seçimini sınırlandırabilir.

Unsurlar şunları içerebilir;

- Potansiyel olarak hizmet sağlayabilecek, dışarıdan olan tedarikçilerin sayısını,
- Hizmetin fiyatı,
- Hizmetin ortalama tamamlanma süresi,
- Hizmetleri gerçekleştirmek için gerekli olan şartname seviyesi.

3.3.1.3 Öncelik, Esneklik ve Yanıt Verme Hızı

Sağlanması gereken hizmetin önceliği netleştirilmelidir. Böylece kritik olan hizmetler belirlenebilir ve gerekli olan yanıt verme süresi hesaba katılabilir. Daha öncelikli olan hizmetler için risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Başarısızlıkların sonucu netleştirilebilir ve uygun yanıt verme hızı ve seviyesi planlanabilir.

Bu aşağıda olduğu gibi ele alınabilir;

- Hizmetin sağlanmasını etkileyebilecek olan tüm risk kaynakları belirlenebilir,
- Daha ileri araştırmalar için, muhtemel yüksek öncelikli riskleri saptamak üzere bir ön analiz yapılabilir,
- Etkilerinin şiddetini ve gerçekleşme olasılıklarını belirlemek üzere, bu yüksek öncelikli riskler değerlendirilebilir,
- En muhtemel sonucu tahmin etmek için tüm riskler analiz edilebilir,
- Alternatif faaliyet yöntemleri araştırılabilir,

- Riski engelleyecek, azaltacak, transfer edecek veya paylaşacak olan faaliyet yöntemleri seçilebilir,
- Risklerin yönetilmesi için sorumluluk, onları en iyi yönetebilecek olanlara verilebilir.

Yönetim ekibi, riskleri belirlemek için anket ve kontrol listeleri kullanabilir. Yüksek öncelikli hizmetler ve ilişkili riskler belirlenmelidirler. Risklerin gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları değerlendirilmelidir.

Organizasyonlar, sağlanacak olan her bir hizmet için gerekli olan esneklik seviyesini göz önünde tutmalıdır.

Hizmeti sağlayanın her bir hizmetteki hızı, isteklere yanıt verışı, göz önüne alınması gereken faktörlerdir. Örneğin acil bir çağrıda dışarıdan bir hizmetin yanıt verme süresi, iç kaynaklardan daha uzun olabilir ya da olmayabilir. Uzak bir alanda, bakım taşeronu için yanıt verme süresi önemli olabilir ve bu zamanı kısaltmak avantaj sağlayabilir.

Alternatif olarak, acil bir durum olduğunda, dışarıdan olan büyük bir hizmet sağlayıcısı, önemli ekipman ve iş gücüne kolay ulaşım sebebiyle, iç kaynak alternatifine tercih edilebilir.

3.3.1.4 Yönetimin Rolü ve Dolaylı Maliyetler

Hizmetleri dışarıdan ya da iç kaynak kullanarak sağlama kararı verilirken, hizmet sağlayanların kabiliyetleri ve onları yönetmek için gereken çaba göz önüne alınmalıdır.

Dış kaynak kullanma kararı veren bir organizasyon, işin dolaysız denetlenmesini ve hizmet operasyonlarını hizmet sağlayıcısına havale edebilir. Organizasyonun temsilcisinin rolü, hizmet sağlayıcısının verimliliğinin yönetilmesi olur. Temsilci, bilgilenmiş bir müşteri gibi hareket etmelidir. Performansı şartnamelere göre ve hizmet seviyesi anlaşmalarına göre kontrol etmelidir. Organizasyonlar, yaklaşımlarını bu yeni yönetim rolüne göre dikkatli bir şekilde tartmalıdırlar.

Temizlik, güvenlik, bina bakımı, mekanik ve elektrik sistemlerinin bakımı gibi destek hizmetlerin nasıl sağlanacağı tasarlanırken, işlerin çeşitliliklerini görmek kolaydır. Çeşitli hizmetlerle başa çıkmaya çalışan bir müdür veya denetleyici, tüm bu konularda uzman

olmayabilir. Bu, görevlerin her birinin kapsamlı olmadığı daha küçük organizasyonlar için problem oluşturabilir. Yönetici veya denetleyici, çeşitli becerilere sahip olmalıdır.

Daha büyük organizasyonlar için, uzman yönetim ve denetleme, maliyet açısından daha etkin ve verimli olabilir, çünkü daha fazlası gerekmektedir.

Daha ileri bir bakış açısı, eğer bu hizmetler içeriden sağlanıyor ise, bu hizmetlerin yönetilebilmeleri için, organizasyon içerisinde bir uzmanın bulunması gerekir. Temizlik, çöp uzaklaştırma gibi yerleşim hizmetleri, yüksek seviyede uzmanlık gerektirmese de, ekipman testleri ve önemli aletlerin bakımı uzmanlık gerektirir. Bir yöneticinin ilk öğrenimi ve profesyonel gelişime devam etmesi, zaman ve çaba açısından belirli bir yatırımı gerektirir. Sonuç olarak, içeriden hizmet sağlanması, maliyet açısından en verimli seçenek olmayabilir.

Hizmet sağlanması için yaklaşımın seçilmesinde, toplam maliyet genellikle rapor edilmez. Hizmet sağlanmasında iç kaynak ya da dış kaynak kullanımı arasındaki karşılaştırmalı maliyetin değerlendirilmesinde, organizasyonlar dolaylı ya da dolaysız tüm maliyetleri belirlemelidirler. Yapılan ortak bir hata, sadece dolaysız maliyetlerin rapor edilmesidir. Dolaylı maliyetler, sözleşmelerin yönetiminde, öz personelin sürdürülen eğitiminde ve gelişiminde maruz kalınan maliyetlerdir. Daha da fazlası, çalışma izni prosedürleri, hizmetlerin tam olarak yönetilmesi ve bunları işletecek olan teknoloji, hepsi kaydedilmesi gereken maliyet oluştururlar.

Organizasyonlar ayrıca finansal yönetimin maliyetlerini de hesaba katmalıdırlar.

3.3.1.5 Dolaysız Maliyet

Dolaysız maliyetlerin hesaplanması daha kolaydır. Dış kaynak kullanımında, sözleşme maliyeti toplamı, açık bir şekilde ortadadır. Öz kaynak kullanımında dolaysız maliyetlerin hesaplanması, çalışanların maaşlarını ve yararlıklarını içerir. Bu görünür maliyetler, ilgili dolaylı maliyetlerden ayrı olarak görülmemelidirler.

3.3.1.6 Kontrol

Kontrol unsuru, yönetim değişkenine yakın bir şekilde bağlıdır. Dış kaynak kullanan organizasyonların çoğunluğu için, en önemli kaygı, sezilen kontrol kaybıdır. Başarılabilecek olan kontrol seviyesi, elde etme yöntemi ile ve organizasyon ve hizmet sağlayıcısı arasındaki sözleşme ilişkisi ile yakın ilişkilidir. Geleneksel sözleşmelerde, kontrolün seviyesi sınırlıdır.

Hangi düzenleme yapılırsa yapılsın, güvenilir yönetim enformasyonu dağıtımında teknolojinin önemli rolü vardır. Mümkün olan ve kolay bulunabilir olan yönetim enformasyonu vasıtası ile pek çok kontrol unsuru çözümlenebilir. (Atkin ve Brooks, 2000)

3.3.2 Alternatiflerin Gözden Geçirilmesi ve İfade Şekilleri

Seçenekler öz kaynak ya da dış kaynak kullanımı ile sınırlı değildir. Tablo, bir organizasyonun göz önüne alabileceği 6 alternatifi ve her bir alternatif için önemli hizmet niteliklerini göstermektedir.

Organizasyon için önemli						
hizmet nitelikleri	öz k.	Ö. şirket	Y. temsilci	Y. Taşeron	T.F.M.	temsilci
Müşteri memnuniyeti	+	+	++	+	+	-
Servisin tekliği	-	+	+	+	+	-
Yanıt verme hızı	++	+	++	++	+	++
Yönetim uyg./ dolaylı maliyet	-	+	+	+	++	-
Dolaysız maliyet	+	-	-	-	-	-
Kontrol	++	++	++	+	-	+

++= tatmin edici olma ihtimali yüksek nitelik

+ = tatmin edici olabilir

- = tatmin edici olma ihtimali düşük nitelik

Tablo 3.1 Hizmet tedariki alternatifleri ve nitelikleri

Bu model ile temsil edilen yorumlama varsayıma dayalıdır. Sadece erken aşamalarda, kapsamlı hizmet sağlanmasında yaklaşımın belirlenmesinde kullanılabilir. Listelenen özelliklerin pek çoğu, daha ileri bir safhada, tekliflerin değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

Organizasyonlar, bir alternatifte, asal faaliyete değer katma potansiyeli açısından ne kadar önem ve ağırlık verileceğini belirlemek için kendi değerlendirme kriterlerini kullanmalıdırlar. Daha da ileriye, alternatiflerin net yorumları, bir organizasyondan diğerine değişiklik gösterir. Bu gibi bir yaklaşımın benimsenmesi, objektif bir karşılaştırmanın yapılmasına olanak sağlar, saydamlığa imkan verir.

Tesis içi kaynaklar

Tesis servislerinin yerine getirilmesinde organizasyonun kendi personelinin kullanılması.

Özel Şirket / İş Birimi

İşin geliştirilmesi hedefi ile, tesis içindeki ekibin, bağımsız bir şirket şeklinde yeniden kurulması.

Yönetici Temsilci

Müşteri temsilcisi olmak üzere bir uzmanın görevlendirilmesi. Bu kişi veya organizasyon, servis sağlayıcıları ile görüşmelerin düzenlenmesinden sorumludur.

Yönetici Taşeron

Büyük bir taşeron organizasyonun parçası olsa da, tüm servis sağlayanları yönetmek üzere bir organizasyonun görevlendirilmesi. Bu taşeronu hizmeti verdiği için dolayı bir ücret ödenir.

Toplam Tesis Yönetimi

Servislerin sağlanması ve tesislerin genel olarak yönetilmesi, tek bir organizasyonun ellerine bırakılır.

Temsilci / Acenta

Uzman bir acenta içinden sözleşmeli olarak personel alınması. Acentalar, uzman seçiminde çeşitli standartlar, personel desteği ve eğitimi ve müşteri desteği sağlarlar.

Tablo 3.2 Hizmet tedariki alternatiflerinin tanımları

3.3.3 Dış Kaynak Kullanımının Diğer Özellikleri

Bir organizasyon dış kaynak kullanımına karar vermiş ise, karar verilmesi gereken diğer bir konu, dış kaynak kullanımının nasıl organize edileceği ve yapılandırılacağıdır. Sözleşmelerin

nasıl olacağıdır. Ayrı veya toplu ve bağımsız sözleşmeler mi yapılacak, bir toplam tesis yönetimi paketi mi olacak veya bir yönetim sözleşmesi mi yapılacak karar verilmelidir. Eğer yönetim sözleşmesi uygulanacak ise, organizasyonun, bunu bir ücret karşılığı mı veya hizmet performansı temeline dayalı olarak mı yapacağı düşünülmelidir.

Dış kaynak kullanımı kararı, rasyonel ve objektif bir zeminde verilebilir. Bir hizmette dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağı kararı verilmesinde organizasyonlar, tablo' da olduğu gibi bir değerlendirme modelini uygulayabilirler.

Bu tip bir model kullanılarak, belirli alternatifler duyarlılıkla değerlendirilebilir ve herhangi bir zamanda organizasyon için doğru karar verilebilir. Zaman önemli bir faktördür çünkü ihtiyaçlar değişir ve bazen en uygun seçenek, zamanla yeni koşullara uyacak şekilde uyarlanabilecek olan seçenektir.

Hizmetlerin içeriden sağlanmasının ya da dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları vardır. Organizasyon uzun vadede kendisine en iyi değeri sağlayacak yöne karar vermelidir. Bu özellikle de tüm alternatiflerin gerçek maliyetlerinin hesaba katılmalarıyla gerçekleştirilebilir.(Atkin ve Brooks, 2000)

3.4 İnsan Kaynakları Yönetimi

Amaç; organizasyon tarafından ihtiyaç duyulan destek hizmetlerinin değerini artırmak için strateji oluştururken dikkat edilmesi gereken insan kaynakları yönetimi unsurlarını açıklamaktır.

- Dış kaynak kullanımının boyutundaki belirgin değişiklikler, rol ve sorumlulukları etkiler ve insan kaynakları yönetimi politika ve yöntemlerinde değişiklikler gerektirir.
- Uygulanabilir olan yerlerde, organizasyon iş güvencesi kanunlarında durumunu kesinleştirmelidir. iş güvencesi kanunları; organizasyonun politikalarını, prosedür ve hareketlerini, kanunlarla uymalarını sağlayacak şekilde etkiler.

3.4.1 Değişikliklerin Etkisi ve Uygun Yönetim Yapısı

Organizasyonun mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki değişiklik ihtiyacı, iç hizmetlerde dış kaynak kullanımı' nın boyutuna, mevcut durumdaki uygulamaya ve politikaların tipine bağlıdır.

Dış kaynak kullanılan hizmetlerin sayısındaki herhangi bir değişikliğin departman veya organizasyonun yapısı üzerinde etkisi olacaktır. Tesisle ilgili tüm hizmetlerde dış kaynak kullanıldığında, dışarıdan olan grupların aktivitelerini kontrol ve koordine edecek küçük bir yönetim ekibi gerekecektir. Bu durumda yönetimin rolü, dolaysız yönetimden, diğerlerinin çıktılarının yönetimi, yani performans ölçümü şekline dönüşür. Yönetimin ana hizmetleri, sözleşme yönetimi, politika ve prosedürlerin tanımlanması ve geliştirilmesi şekline dönüşür. Bu bağlamda, hizmetlerde dış kaynak kullanılsın ya da kullanılsın, öz kaynak ya da dış kaynakla hizmet sağlanmasının performansını gözlemlemek üzere bilgilendirilmiş müşteri olarak hareket eden satın alıcı ile, hizmet sağlayan arasında fark olmasını sağlamak önemlidir.

İlgili standartlarla birlikte bu politika ve prosedürler, eğer kendi sözleşmeleri müşterilerin beklentilerini karşılıyor ise ve yolsuzluk veya başka çeşit düzensizliklere teşvik etmiyor ise, büyük önem taşırlar.

En uygun yönetim yapısı, organizasyonun tesisleri üzerinde kontrol ve ekonomiyi sağlayan yapıdır. Bu şu anlama gelir; organizasyonların, hizmetlerde dış ya da öz kaynak kullanılsın, hizmet sağlanmasının yönetilmesi için, çalışanların net rakamlarına ve fonksiyonlarının belirlenmesine ihtiyaçları vardır. Taşeronların yönetilmesi, direk iş verilen personelin denetlenmesinden farklıdır ve o kadar yüksek seviyede kaynak gerektirmez. Organizasyon, tek bir taşeron ile toplam tesis yönetimini seçmiş te olsa, bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonunun sağlanması için, bazı kaynakların korunması kabul edilebilir. Bu koşullar altında, müşteri-taşeron ilişkisini yönetecek bir kişiye ihtiyaç vardır. Buradaki sorumluluklar şu şekilde özetlenebilirler;

- Bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonu' nu sürdürmek,
- Taşınmazla ilişkili ve mekan standart politikalarını tanımlamak, mekan kullanımlarını gözlemlemek,
- Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve gözlemlemek, müşteriyi bilgilendirmeyi sürdürmek,

- Yeni veya ilave işleri kapsayan projeler planlamak,
- Taşeronun ödemelerini ve onay sürecini yönetmek,
- Taşeronun performansını ölçmek.

3.4.2 İş Verme Yükümlülükleri

İş verme yükümlülükleri, yasal ve ahlaki olarak, dış kaynak kullanımından önce dikkatli bir şekilde göz önüne alınmalıdırlar. Sözleşmeli personel’ in kullanılması durumunda, organizasyonlar, detaylarını sözleşmeler için teklif veren firmalara aktarmalıdırlar. İş kanunu’ nun kapsamı, personelin iş verilme durumunun değiştiği tüm durumları kapsar. Organizasyonlar için, iş güvencesi kanunları’ na uymanın, politikalarını, prosedürlerini ve davranışlarını nasıl etkilediğini saptamak çok önemlidir.

İşçilere danışma zorunluluğu, işçilerin seçilmiş olan temsilcisine danışma veya tanınan her bir sendikaya danışma zorunluluğudur. Eğer tanınmış herhangi bir sendika yoksa veya seçilmiş temsilci yok ise, işverenin temsilcinin seçilmesini sağlama sorumluluğu vardır. Dolayısıyla bilgilendirme ve danışma sorumluluğu geniştir. İşçilere aktarılması gereken bilgi, yeni taşeron’ un iş vermekle ilgili tasarladıklarının ne olduğudur. Bu, kanunlar konusunda karmaşık bir alandır ve uzman tavsiyesi alınmalıdır. Sürecin organizasyonu ile birlikte, ihale dökümantasyonu içerisinde, iş kanunları’ nın işlediği mekanizma’ nın kurulması için gerekli maddelerin içerilmesine dikkat edilmelidir. İş kanunları’ nın uygulanmadığı durumlarda, aşırı durumlar oluşabilir ve değişik prosedürlerin gözlemlenmesi gerekebilir.

3.4.3 Fonksiyonlar, İş Tanımları ve Tecrübeler

Tesis yönetimi yönteminde değişiklikler olduğunda, gerekli fonksiyonlar da değişecektir. İş tanımlarının, hizmetlerin yönetilmesi sorumluluğuna sahip olanlar için revize edilmesi gerekmektedir. Bu revize edilmiş iş tanımlarının içeriği, pozisyonlar için uygun bireylerin seçimine zorlar. İç ekipler dahil olmak üzere, bireylerin, hizmet sağlayanlarla iletişim gerektiren pozisyonlara atanmaları, operasyon ve performans unsurlarının anlaşılmasını, güçlü insan ilişkilerini ve sözleşmelerle ilgili bilgi gerektirir. Tüm iş tanımları, çalışanların performansının değerlendirilmesi için, bir yöntemi kapsamalıdır.

Yeni enformasyon yönetim prosedür ve sistemleri ile tanışmak, ilave eğitim gerektirir. Çalışanların yeni iş uygulamalarına uyum sağlamaları ihtiyacından dolayı zorluklar oluşabilir. Konuyu duyarlı bir şekilde ele alarak, organizasyonlar, seminerler ve dış eğitim programları ile problemlerin üstesinden gelebilirler.

Yöneticiler, tesis hizmetleri için hakim olan piyasadan ve hizmet sağlayanların verimli bir şekilde yönetilebilmeleri için neyin gerektiğinden haberdar olmalıdırlar. Hizmet sağlayanlarla direkt olarak ilgilenen yönetici, direkt yönetim pozisyonundakilerden farklı tecrübeler gereksinim duyar. Bu bilinmelidir ki eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenebilir.

3.4.4 Performans Değerlendirme

Yönetimin her seviyesi, hizmet sağlayıcı organizasyonun bir parçası olan ya da onun için çalışan yöneticiler dahil, performans değerlendirmesine tabi tutulmalıdırlar. Hizmet sağlayanlarla ilgilenen müşteri temsilcileri (tesis yöneticileri), performansı gözlemlemeli, noksanlıkları belirlemeli, hizmet sağlayanlarla yönetim ilişkisini yansıtan performans hedeflerini oluşturmalıdır. Örneğin planlanan ve belirli bir sürede tamamlanan işler için hedefler şeklinde olabilirler. Tepki verme süresinin oranı ve tekrar edilmesi gereken işlerin sayısı olabilir. Performans eğer bir grup insanın çabasına dayalı ise, grup seviyesindeki performans, bireysel değerlendirmeler şeklinde veya grup olarak ele alınır.

İş verilen tesis yönetim danışmanı, uzmanlık gerektiren iki ilgili konu ile karşı karşıyadır; dış kaynak kullanımı sürecinin sürdürülmesi ve insan kaynakları yönetimi. Birincisi, dış kaynak kullanımı' nın sürdürülmesi gerektiği seviyenin belirlenmesi konusunda müşteriye yardımcı olmak, çeşitli alternatiflerin avantaj ve dezavantajlarını göstermek ve dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin düzgün olarak gruplanmalarıdır. İkinci konu; önemli insan kaynakları yönetimi unsurlarının belirlenmesi ve nasıl ele alınmaları gerektiğinin tavsiye edilmesidir.

Tesis yönetimi danışmanının özel uzmanlığı, müşterinin mevcut insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilave olarak kullanılacaktır. Tesis yönetimi fonksiyonu ile özel olarak ilgili olan unsurlar hakkında farkında olunmasını sağlar ve bu fonksiyonun asal faaliyeti nasıl desteklemeyi ve artırmayı amaçladığını belirtir.

Bu açıdan bakıldığında, organizasyonel değişimlerde personelin dikkatli ve uygun olarak yönetilmesi, tesis yönetiminde organizasyonun asal faaliyeti için optimal çevreyi sağlayan önemli bir eleman haline gelir.

İnsan kaynakları yönetimi, tüm organizasyonlar için önemli bir alandır. Artan kanunlar, net politika ve prosedürlerin uygulanması konusunda, organizasyonlar üzerindeki sıkıntıyı artırmaktadır. Bir serviste öz kaynak ya da dış kaynak kullanılsın, her ne olursa olsun, tam olmalıdır ve uygulanmalıdır.

Organizasyonlar, hizmet sağlama yöntemine uygun bir yönetim yapısını uyarlamalı ve işveren olarak zorunluluklarını anlamalıdır. İş tanımları ve tecrübe ihtiyaçları netleştirilmeli, performansı ölçülebilir çıktılarla değerlendirebilmek için prosedürler koyulmalıdır.

Çalışanın verimliliği ile ilgilenmek gerekir. Fiziksel çevre, verimliliği artırır ya da azaltır. Sebep sonuç ilişkisi kurmak çok kolay olmayabilir. İş ortamının tasarımının ve yönetiminin insani boyutlarda olması, doğru bir yaklaşımdır. (Atkin ve Brooks, 2000)

3.5 Dış Kaynak Kullanımında Politika ve Yöntemler

Dış kaynak kullanımı kararı verildiğinde, işlerin, malzeme ve hizmetlerin elde edilmesinde bazı politika ve yöntemlerin takip edilmesi gerekmektedir. Bu politika ve yöntemler, zaten mevcutta dış kaynak kullanımı ile sağlanan hizmetlerde de kullanılabilirler. Hedeflenen aşağıdaki kritik başarı faktörlerine ulaşmaktır;

- Hizmetlerin kapsamı ve ilgili hizmetlerle olan ilişkisi tanımlanmalıdır,
- Dışarıdaki ekipten istenen hizmetin seviyesi açık bir şekilde belirtilmelidir,
- Dışarıdan hizmet verecek olan ekip, hizmeti yerine getirebilecek beceri ve deneyime sahip olmalıdır,
- İç departmanlar müşteri olarak kabul edilmeli ve davranılmalıdır,
- Dış kaynak kullanımıyla hizmet sağlama, ekip yaklaşımı ile sağlanır. Ekibin her bir üyesi, ortak bir hedef için çalışır,
- Hizmet sağlanması sürekli olarak gözden geçirilmeli ve geliştirilmelidir.

Anahtar unsurlar;

- Hizmetlerde dış kaynak kullanımında mantıklı bir sıralama vardır. Şunları içerir; strateji, ihale dökümanları, ihale ve sözleşmenin yapılması. Tüm sürecin başarılı olması için gerçekçi bir zaman ayrılmalıdır.
- Dış kaynak kullanımı, yönetilmesi gereken çeşitli aktiviteler içerir. Sürecin yönetilmesine yardımcı olmak ve tüm ilgili grupları bilgilendirmek için, detaylı bir programın hazırlanması gerekir.
- Hizmetlerin kapsamının tanımlanması, başarılı dış kaynak kullanımı için büyük önem taşır. Tekliflerin istenmesi ve sözleşmenin yönetilmesi için zemini oluşturur. Yetersiz olarak tanımlanmış bir kapsam, kaçınılmaz bir şekilde, hizmetlerin yönetiminde problemler oluşturur.

3.5.1 Genel yaklaşım

Organizasyonlar, risk değerlendirme ve risk transferini, hizmetlerin temin edilmesi sürecinin bir bölümü olarak görmelidirler. Dış kaynak kullanımında oluşabilecek olan riskler, eklerde verilecektir. Risk değerlendirme, dış kaynak kullanımı politika ve yöntemlerinin bir bölümünü oluşturur. Dış kaynak kullanımı süreci, üç ana safha şeklinde gruplanabilir;

- **Strateji;** Var olan düzenlemeler ile hizmetlerin tanımını, iş verme ve hizmet sağlanmasını etkileyen kanunları içerir.
- **İhale dökümanları;** hizmet şartnamelerini, hizmet seviyesi anlaşmalarını ve sözleşme koşullarını içerir.
- **İhale süreci;** teklif verenlerin özet ve değerlendirilmesini, ön sözleşme toplantısını, sözleşmenin yapılmasını ve gözden geçirmeyi içerir. Zaman aralıkları, dış kaynak kullanımıyla sağlanan hizmetlerin kapsam ve ölçüsüne göre değişkenlik gösterir. Bununla birlikte, kritik dönemlerin yoğunluğu, örneğin yasal konularla, sözleşme ile ilgili hususlarla, ihale özetiyle, ihale dönemiyle ilgilenmek, pek çok sözleşme tipinde hemen hemen aynı kalır. Hizmetlerin tanımlanması, mevcut düzenlemeler, ihale değerlendirmesi ve sözleşmenin yapılmasını kapsayan zaman aralığı, dış kaynak kullanımı ile sağlanacak olan hizmetin daha az ekonomik önem taşıdığı ve karmaşık olmadığı durumlarda azalabilir.

3.5.1.1 Strateji

Hizmetlerin Tanımlanması;

Herhangi bir dış kaynak kullanımı sürecinin başarısı için, istenen tüm hizmetlerin net bir şekilde tanımlanması gerekir.

Mevcut Düzenlemeler;

Mevcut hizmetlerle ilgili aşağıdaki temel bilgiler, dış kaynak kullanımı sürecinin başlamasından önce toplanmalıdır.

Öz kaynak kullanımı ile sağlanan hizmetlerde;

- Çalışanların sayısı,
- İş verme detayları; yaş, başlama tarihi, hizmetin süresi, tecrübe, özel yetenekler ve maaş,
- Ekipman envanteri,

Dış kaynak kullanımı ile sağlanan hizmetlerde;

- Sözleşme bitiş tarihi,
- Sözleşme değeri,
- Mevcut hizmetlerin kapsamı ve özel istekler.

İş Verme Kanunu

İhale ve hizmetlerde dış kaynak kullanımından önce, mevcut iş kanunlarını göz önüne almak gerekmektedir. Günümüzde bu kanunlar, hem direkt iş verilen personeli, hem de hizmetlerde dış kaynak kullanıldığında taşeron' un çalışanlarını korur.

Organizasyonun kendi personeli ile ilgili sorumlulukları genellikle daha ağırdır. Taşeronun personeline yer verildiği durumlarda, müşteri organizasyon, genellikle sadece teklif veren şirketlerden çalışanların detaylarının verilmesini ister. Dolayısıyla, dış kaynak kullanımı ile sağlanacak olan her bir hizmetin özellikleri konusunda profesyonel tavsiye almaya çalışmak, çok önemli ve sağ görülü bir yaklaşımdır.

3.5.1.2 İhale Dökümanları

Hizmet Şartnameleri

Bir hizmet şartnamesi, müşteri tarafından istenen kabul edilebilir hizmet standart' ını ölçer ve genellikle hizmet sağlayıcısıyla olan sözleşmenin bir bölümünü oluşturur. Bu şartnamenin hazırlanması, hizmet seviyesi anlaşması' nın tasarlanması için ön gerekliliktir. Şartnameler, organizasyon politikasını içeren standartları, departman gerekliliklerini, yasal gereklilikleri, sağlık ve güvenlik standartlarını vs. içerir. Bu şartname, istenen teknik standartlara ulaşmak için gerekli olan yöntemlerin altını çizer.

Hizmet Seviyesi Anlaşması

Hizmet seviyesi anlaşması, hizmet şartnamelerine eklentiler yapar. Teknik ve kalite standartlarına, endüstri standartlarına yer verilir. Bu anlaşma ihtiyacı, ihale aşamasında sözleşme süresince kapsanması gereken detaylı prosedürel unsurlarla birlikte, toplam performans parametrelerini ortaya koyan çerçeveyi içerir. Kapsam net olmalıdır.

Sözleşme Koşulları

Mümkün olduğu sürece, müşteri organizasyon ve taşeronlar arasındaki yasal ilişkiyi resmileştirmek için endüstrideki standart sözleşmeler kullanılabilir. Standart sözleşme şekilleri, çeşitli kaynaklardan sağlanabilirler;

3.5.1.3 İhale Süreci / Briefing Organizasyonu

İhale edilen hizmetlerin karmaşıklığına bağlı olarak, ihale süresince briefing organize etmek faydalı olabilir. Bu resmi olabilir ya da olmayabilir. Bu briefing'in amacı şu olmalıdır;

- Teklif veren şirketlere tesisleri göstermek,
- Sözleşmenin ilkelerini açıklamak,
- İhalenin gerekliliklerini açıklamak,
- Oluşabilecek sorulara cevap vermek.

İhale süreci' nin diğer aşamaları, ihale dönemi, tekliflerin değerlendirilmesi, alternatifler arasında maliyet ve kalitenin tartılması, sözleşme öncesi toplantıların yapılması, sözleşmenin yapılması ve gözden geçirilmesi şeklindedir.

En iyi teklifin seçilmesinden sonra, ön sözleşme toplantısı yapılmalı, aşağıdaki unsurlar belirlenmelidir;

- Hizmet süresince hizmet sağlayıcısının programı,
- Sigorta detayları,
- Sözleşme yönetimi, ödemeler ve toplantılar.

Hizmet sağlanmasında kesintisiz sürekliliği sağlayabilmesi amacıyla, taşeron kaynaklarını düzenleyebilmesi için gerekli olan süre verilmelidir. Etkilenecek olan hizmetlerde ilk defa dış kaynak kullanımı yapılıyor ise, taşeronun organizasyonu çok iyi tanınması fayda sağlayacaktır. Bu dönem süresince, hizmet sağlayıcısının performansının düzenli olarak gözden geçirilmesinin planlanması gerekmektedir. Revizyonların sıklığı, sözleşmenin süresine ve karmaşıklığına bağlıdır.

3.5.2 İlişkilerin Sürdürülmesi

Taşeron ve müşteri organizasyonun temsilcisi arasındaki ilişki, hizmetin beklendiği gibi sağlanmasında çok önemlidir. Müşteri zaman içerisinde performans seviyesini geliştirmek isteyecektir. Güçlü iş ilişkileri önemlidir. İlişkiyi bozabilecek olan problemler ön görülmeli ve engellenmelidir. Dolayısıyla organizasyon, ön kararlar sonucunda zayıf iş ilişkilerinin oluşmaması için, gerektiği sürece yönetimde değişiklik yapmaya hazırlıklı olmalıdır.

Organizasyonlar, hizmetlerde başarılı dış kaynak kullanımında, politikaların net bir şekilde tanımlanması ve yöntemlerin ilerici ve şeffaf olmaları gerektiğinin farkında olmalıdırlar. Tüm bunlar zaman alır. Organizasyonlar dış kaynak kullanımından önce çok iyi plan yapmalıdırlar. Dikkatli bir şekilde takip edilirse, dış kaynak kullanımı prosedürleri, sözleşme yönetiminde zemin oluşturur (Atkin ve Brooks, 2000).

3.5.3 Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinin Yönetilmesi

Dünyada pek çok büyük şirket, dış kaynak kullanımı'ndan beklediği faydayı sağlayamamıştır. Bu global hayal kırıklığı, genellikle iki temel hatanın sonucudur. Birincisi, dış kaynak kullanımına olan ilk yaklaşım, stratejik olmak yerine taktikseldir. İkincisi, sözleşmenin yönetilmesi işbirlikçi değil, düşmancadır.

En başarılı dış kaynak kullanıcıları, ilişkilerini çok daha iyi yönetmektedirler. Başlangıçta ilişkinin doğru kurulması gerekmektedir. Hizmet sağlayanlar ile güçlü ilişkileri vardır ve yüksek seviyede stratejik incelemeyi ellerinde tutmaktadırlar. Performans ölçümleri ve son kullanıcı tatmini ölçümleri ile işaret edilen, sürekli gelişim için etkin süreçleri vardır. Organizasyonlar bu adımları izlediklerinde, geleneksel yaklaşımı uygulayanlara göre daha yüksek verimlilik sağlayabileceklerdir.

Başarılı ilişki yönetimi için önemli olan hususlar aşağıdaki gibidir;

- Dış kaynak kullanımı için paylaşılan bir vizyon yaratılmalıdır. Bu vizyon, sözleşme düzenlemelerinde yansıtılmalıdır.
- Taşeron tarafından yapılanların, müşterinin iş hedeflerine hizmet ettiğini garantilemek için taşeronu motive eden etkin performans ölçümleri olmalıdır.
- Net iletişim mekanizması kurulmalıdır.
- Net olasılık planı ve bitiş stratejisi oluşturulmalıdır.

3.5.3.1 Paylaşılan Bir Vizyonun Yaratılması

Paylaşılan bir vizyon, dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinin ilk adımıdır. Başlangıçta maliyet ve çalışan sayısının azalması, dış kaynak kullanımı' nın en yaygın sebebidir. Günümüzün dünyasında sebepler genellikle daha stratejiktir. Asal değer katan aktiviteleri öz kaynaklarla sürdürmek üzerine odaklanır. Bu stratejik amaçlar, dış kaynak kullanımı girişiminin üst yönetimden gelmesi anlamına gelir. Üst yönetim, dış kaynak kullanımı girişiminin hedef ve amaçlarını dile getirmeli ve sürecin organizasyon için nasıl faydalı olacağını belirtmelidir. Dış kaynak kullanımı girişiminin hedeflerinin, partner seçimi ve ilişkinin gelecekteki yönetimi üzerinde çok derin etkileri vardır.

Vizyon, hedeflerin ilk oluşturulmasından, sözleşmenin yazılmasına ve gözlemlenmesine, sürecin tamamını etkiler. Paylaşılan bir vizyonda, partnerler katkıda bulunur. Uzman bir hizmet sağlayıcı, gerçekçi gerekliliklerin ve ilave faydaların tanımlanmasına yardımcı olabilir. Birbirlerini tanımak ve anlamak için yatırım yapmak önemlidir. Bu daha çok birbirleri hakkında bilgi sahibi olmak ve sözleşmenin kapsamı hakkında görüş sahibi olmak için organize edilen, resmi olmayan ön tartışmalar vasıtasıyla sağlanır.

Sözleşmelerdeki başarısızlıklar, gereklilikler çok sıkı tutulduğundan, yenilikler için çok az kapsam bırakılmasından veya daha da önemlisi hizmet sağlayıcının iş gereksinimlerine yanıt verme imkanının çok az olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Dış kaynaklarla sağlanan hizmetlerin artan karmaşıklığı, daha çok en uygun performansı samimi bir risk / ödül paylaşımı mekanizması ile birlikte motive eden yaklaşımdan daha fazla esneklik gerektirir.

3.5.3.2 Etkin Performans Ölçümünün Kullanılması

Performans ölçümleri, performansı motive eden etkili bir araçtır. Gereklilikleri girdiler açısından değil, çıktılar açısından belirtir. Performansı ölçmek için hizmet standartı eklenir. Performans standartlarını ölçmek zor olsa da, özellikle performans üstü veya altı için ödül veya cezalar eklendiğinde yüksek kalitede hizmeti sağlamak için çok etkin bir yöntemdir. Performans standartlarının etkili olabilmeleri için gerçekçi olmaları gerekir. Standartların zaman içerisinde gelişmesi ve daha sıkı olması gerekir.

3.5.3.3 Net İletişim Mekanizmasının Kurulması

Partnerler arasındaki iletişime olan yaklaşım, dış kaynak kullanımı sözleşmesinin ruhunu ve sunulan hizmetlerin karmaşıklığını yansıtacaktır. Temizlik, yeme içme hizmetleri gibi basit, iyi tanımlanmış hizmetler, günden güne operasyonel temas, resmi performans raporlaması ve faturalandırma gerektirir. Bununla birlikte hizmetlerin karışıklığı arttıkça, daha aktif iletişim gereklidir. Özellikle hizmet sunumunun ve problem çözümünün birlikte planlanması, önerilen yeniliklerin veya yaklaşımdaki değişikliklerin, personel değişikliklerinin danışılması ve tartışılması gerekmektedir.. Bu, standartlara karşılık performansı gösteren düzenli aylık raporlamalara, fiyatlandırma ve karşılaşılan problemlere ilave olur.

Üst yönetim, sözleşmenin yürütülmesi süresince etkin olmalıdır. Net olarak tanımlanmış yürütme prosedürünün olması dışında, üst yönetim ilişkinin nasıl gittiğini tartışmak amacıyla uygun aralıklarla toplanmalıdır. Dış kaynak kullanımı sözleşmesinin uygulanmasını yönlendirmek, karşılaşılan problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi, tatmin sürekliliğini sağlamak amacıyla değişikliklerde anlaşma sağlamak için operasyonel seviyede toplantılar yapılmalıdır.

3.5.3.4 Net Olasılık Planı ve Çıkış Stratejisinin Geliştirilmesi

Güçlü iletişim mekanizmasına rağmen, iki grup arasındaki ilişkiler bozulabilir. Ayrılığı yönlendirmek için iyi tanımlanmış olasılık planı gerekir.

Önemli hizmetler dışarıdan sağlandığında, tüm zamanlar için süreklilik garanti edilmelidir. Herhangi bir olasılık planının temel bileşenleri çalışanları merkez alır. Operasyonları yöneten anahtar personel grubunu geri çekebilmek özellikle önemlidir. Bu alanda iş gücü kanunları unsurlarını yönlendirmek ve daha da önemlisi personelin motive olmasını sağlamak için çok büyük dikkat gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı' nın giderek karmaşılaştığı günümüz dünyasında başarı, ilişkilere yatırım yapılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Bu süreç, uyanıklık ve sıkı çalışma gerektirir.

3.6 Öz Kaynak Kullanımında Politika ve Yöntemler

Hizmetlerin öz kaynakla sağlandığı durumlarda, bazı politika ve prosedürlerin oluşturulması gerekmektedir. Amaç, aşağıdaki kritik başarı faktörlerine ulaşmaktır;

- Hizmetlerin kapsamının ve ilişkili hizmetlerle olan iletişimin tanımlanmış olması,
- Öz personelden beklenen hizmet seviyesinin net bir şekilde tanımlanmış olması,
- Öz personelin hizmeti gerçekleştirebilecek beceri ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir.
- İç departmanlar müşteri olarak tanınmalı ve o şekilde muamele edilmelidir.
- İçeriden hizmet sağlanması, ekip yaklaşımı vasıtası ile sağlanır. Her bir üye ortak bir hedef için çalışmalıdır.
- Hizmet sağlanması, sürekli olarak gözden geçirilip geliştirilmelidir.

Aşağıdaki anahtar hususlara dikkat etmek gerekir;

- Bir hizmetin kapsamının tanımlanması, başarılı öz kaynak kullanımı için, dış kaynak kullanımındaki kadar önemlidir. Yetersiz olarak tanımlanmış bir kapsam, hizmet yönetiminde kaçınılmaz bir şekilde denetleme maliyetlerini yükseltecektir. Müşteri memnuniyetinin azalmasına ve problemlere sebep olacaktır.
- Organizasyonlar, çalışanlarının sahip oldukları bilginin boyutunu ve becerilerini saptamalıdır. Gerekli olan becerilerin yetersiz olduğu durumlarda, yeni personelin eğitilmesi gerekecektir.
- Profesyonel yönetim için müşteriler tanınmalı ve müşteri-personel ilişkisi ciddiye alınmalıdır. Performans gözlemlene, öz kaynak ve dış kaynak hizmetlerine eşit olarak uygulanmalıdır.
- Süreç, kalite ve performans standartlarının ve üretkenliğinin yükseltilmesini garantilemek amacıyla sürekli olarak kontrol edilmelidir.

3.6.1 Hizmetlerin Tanımlanması

Genel olarak dış kaynaklarla sağlanan hizmetlerde başarının, hizmetlerin net bir şekilde tanımlanmasına bağlı olduğu kabul edilir. Bu ayrıca, öz kaynaklarla hizmet sağlanması durumunda da farklı sebeplerle geçerlidir. Hizmetlerde dış kaynak kullanıldığında, tüm gerekli hizmetlerin sağlanmasını ve hizmetler arasında boşluklar kalmamasını garantilemek gerekmektedir. Öz kaynak kullananların, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri için net tanımlamalar gerekmektedir. Rol ve sorumluluklar net bir şekilde ifade edilmeden, öz personelin performansını ölçmek zor olabilir. Kimin hangi hizmeti sağladığı net olmalıdır. Bu ayrıca, ihale dökümanlarının hazırlanması zamanında ve ihale sürecinde, organizasyonun öz personeli ve dışarıdan olanlar arasındaki net olmayan ayrım sebebiyle oluşan kargaşanın önlenmesi açısından önemlidir.

3.6.2 Öz Kaynağın Becerileri ve Tecrübeleri

Öz kaynaklar, asal faaliyeti etkin bir şekilde destekleyebilmelidir. Para karşılığı değeri sağlayabilmek için, gereksinimlerdeki değişiklikleri karşılayabilecek şekilde uyarlanabilmelidirler. Bunun kolaylıkla meydana gelmesi, çalışanların beceri, tecrübe, eğitim ve gelişmeye devam etmedeki istekliliklerine bağlıdır. Gerektiğinde uygun becerilere sahip yeni personel alınmalıdır.

Bakım gibi teknik alanlarda, dışarıdan hizmet sağlayanların çoğunluğu, personelin yeterliliğini garantilemek amacıyla eğitime büyük yatırımlar yaparlar. Bu özellikle de, yeni yasama ve standartların etkili olduğu yerlerde uygundur. Az sayıdaki öz personel için yukarıdakiler, belirli bir zaman ve maliyet anlamına gelebilir. Bununla birlikte, eğer öz personelin organizasyonel ihtiyaçları karşılaması gerekiyorsa, bu yatırımların yapılması gerekir.

3.6.3 Müşteri Olarak Departmanlar

Öz personel, belki de organizasyonun pek çok yıllık tecrübe avantajlarına sahiptir. Öz personelin korunması gerekmektedir. İç departmanlar müşteri olarak görülmeli ve ihtiyaç durumunda ona göre hizmet edilmelidir. Ayrıca, öz personelin içeriden ya da dışarıdan olan müşterilere karşı tutumunda farklılık olmamalıdır. Tüm müşterilere karşı profesyonel bir yaklaşım sürdürülmelidir.

3.6.4 Öz Personel Yaklaşımı

Öz personelin, dışarıdan hizmet sağlayanlarla aynı şekilde iş görmeleri gerektiğinin farkında olmaları çok önemlidir. Benzer bir şekilde değerlendirileceklerdir. Organizasyon yönetiminin, dış hizmet ihtiyacı için periyodik olarak piyasaya bakması ise, öz personelin profesyonel bir şekilde iş görmesinde faydalı olur. Böylece bir ihtiyaçla karşılaşıldığında, denk bir şekilde rekabet edebilir. Öz personel, verimlilik ve etkinlik açısından denetlenmelidir. Söz konusu personel, eğer değer katacak hizmet sağlayacak ise, ekip şeklinde iş yapmalıdır. Ekip ruhu oluşturmanın başlangıç noktası, ortak hedef ve amaçların paylaşılmasıdır. Ekip olarak çalışıp, ortak hedefleri paylaşarak, ilave faydalar sağlanabilir. Bu, iç ekibin kendisinin olduğu kadar, organizasyonun beklentilerini ölçmesine yardımcı olacaktır.

3.6.5 Hizmet Sağlanmasının Gözden Geçirilmesi ve Geliştirilmesi

Öz personel, verimliliğin artırılması konusunda duyarlı ve aktif olmalıdır. Hizmet seviyeleri daima sabit olarak bakılmamalı, sadece temel olarak ele alınmalıdır. Uzmanlık alanlarında iş talep edildiğinde, yanıt verme süreleri geliştirilmelidir. Organizasyona ait gizli bilgiler, verimi artırabilecek şekilde kullanılabilir. Bu durum, öz personelin dışarıdaki rakiplerinden kendisini farklılaştırmasına imkan verebilir.

Destek hizmetleri süreçlerinde iş gücü yoğundur. Enformasyon teknolojisi, iletişimi geliştirerek ve uygun yönetim enformasyonu sağlayarak personele yardımcı olabilir. Düşük maliyetli enformasyon teknolojisi kullanımı vasıtası ile, hizmet sağlayıcılar, belirlenen müşteri tipi veya grubu ile anlaşmaya varılmış olan hizmet seviyesine karşılık nasıl icraatta bulunduklarını ölçebilirler.

Öz personelin dikkat etmesi gereken aşamaların ve unsurların çoğunluğu, dışarıdan sağlanan hizmetler ile karşılaştırılabilir. Aradaki fark, rol ve sorumlulukların açıklığı ile ilgilidir. Dış hizmetlerde, sözleşmeden önce takip edilen süreçlerden dolayı rol ve sorumluluklar daha açıktır. Öz personel, kendi müşterilerinin yararı ve yönetim ihtiyaçları için, aynı açıklığa ulaşmaya çalışmalıdır. Bu durum, performansın daha kolay ölçülmesine imkan verir.

3.7 Tesis Yönetiminde Hizmet Sağlayanlar

Tesis yönetiminde çeşitli hizmet sağlama yöntemleri bulunmaktadır. Organizasyonların, tesis yönetimi için piyasanın durumundan haberdar olmaları gerekmektedir. Bu hizmet sağlama yöntemlerinde bazı özel koşullara göre çeşitlilikler oluşabilir.

Dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır;

- Piyasada temel olarak üç tip hizmet sağlama yöntemi vardır; yönetici temsilcisi, yönetici taşeron ve toplam tesis yönetimi şirketi. Bunların varyasyonları da mevcuttur. Tüm durumlarda, hizmet sağlanmasındaki yaklaşımın seçilmesi, belirlenen ihtiyaçlara bağlıdır.
- Tüm yaklaşımlar, sözleşmelerin yönetilmesinde maliyet oluştururlar. Organizasyonlar farklı yaklaşımların risk ve maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Hizmet sağlamada esneklik, dikkat edilmesi gereken bir faktördür.
- Toplam tesis yönetimi şirketi ile çalışmak, etkili bir şekilde sorumluluğun tek bir noktada olmasını sağlasa da, organizasyonu sözleşme yönetiminden kurtarmaz.

Organizasyonlar, piyasa koşullarına dikkat ederek, hangi hizmetlerde dış kaynak kullanılacağını belirlerler. Ön çalışmalar, organizasyon tarafından istenenlerin piyasanın sağlayıp sağlayamayacağını ortaya çıkarır.

Göz önüne alınması gereken önemli bir nokta, her bir hizmetin, en iyi parasal değeri sağlayacak şekilde sağlanmasıdır. Bu konuda iki yöntem vardır; birincisi, organizasyonlar, para karşılığı değerin sağlanmasını garantilemek için dış kaynak kullanımının en iyi nasıl düzenleneceğini araştırmalıdır, ikincisi; hizmet sağlayanlar, onlar için hangisinin karlı olduğuna ticari açıdan bakmalıdırlar. Hizmetlerin bir araya toplanması, hizmet sağlayanlar için cazip gözükebilir. Toplam tesis yönetiminin çok küçük sözleşmeler şeklinde parçalara bölünmesi cazip gözükmebilir. Pek çok alt sözleşme içeren düzenlemeler, hizmet sağlama zincirine ciddi değer katmaksızın maliyetleri artırdığı için, finansal bir dezavantaj oluşturur. Ön araştırmalar, hizmetlerin toplanmasında en avantajlı yaklaşımın oluşturulmasına yardımcı olurlar. Belirli hususların arandığı çeşitli hizmet kombinasyonlarının göz önünde tutulmasıyla başarılabılır.

Organizasyonların en uygun hizmet sağlayıcıyı belirleyebilmeleri için, önemli olan hizmet niteliklerine dikkat etmeleri gerekmektedir.

Çeşitli hizmet niteliklerinin tartılmasına yardımcı olmak üzere, nitelik kriterleri kullanılabilir. Bu nitelik kriterleri, bir ihaleye davet etmeden önce ve teklif sürecinde, hizmet sağlayanların uygunluğunun değerlendirilmesinde bir zemin oluştururlar.

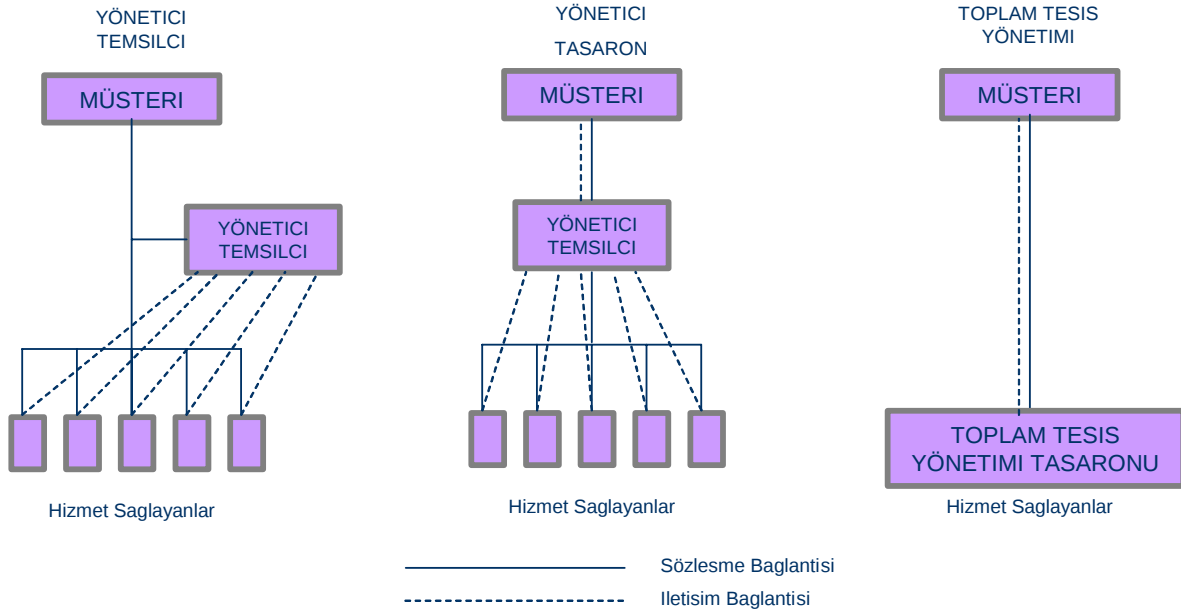
Organizasyonun temsilcisi, herhangi bir sözleşme yapmadan önce, hizmet sağlayanların finansal durumu konusunda bilgilendirilmelidir.

Bir hizmet sağlayıcısının başarısız olma olasılığını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, güvenilir kaynaklardan referanslar alınarak, bu oran en aza indirilebilir.

3.7.1 Hizmet Sağlama Tipleri

Temel olarak üç ana hizmet sağlama tipi vardır; 1) Organizasyonun kendi personelini yöneten dış organizasyon veya bireyin kullanımı, 2) Hizmet sağlayanların bazılarını ya da tamamını yöneten bir taşeronla anlaşma yapılması, 3) Tek bir sorumluluk noktasıyla, tüm tesisin dışarıdan bir organizasyontarafından yönetilmesi.

Şekil, sözleşme ve iletişim bağlantıları açısından, üç ana tipi göstermektedir.



Şekil 3.3 Sözleşme düzenlemesi tipleri

3.7.1.1 Yönetici Temsilcisi

Bu düzenleme, organizasyon kendi personelini korumaya karar verdiğinde uygulanır. Organizasyon, personelini verimli ve etkin bir şekilde yönetecek uzmanlık ve birikime sahip değildir. Tesisi yönetmek için içeriye dışarıdan bir kişi getirerek, bir temsilci atamış olur. Bu kişi, organizasyonun daimi oluşumunun bir parçasıymış gibi hareket eder. Yönetici temsilcisi, bir müdür gibi, performans kriterleri belirlenirse, daha iyi ve daha güvenli sunum sağlar. Bu düzenlemede, hizmet sağlayanlarla yapılan sözleşmeler, müşteri organizasyonla yapılırlar.

Bu düzenlemenin uygulanmasının açık avantajları vardır. Hem temsilci, hem de çeşitli hizmet taşeronları ihale ile seçilebilirler. Bununla birlikte, temsilcinin atanması, hizmet sağlayanlarla olan sözleşmeleri etkilemez. Bir taşeronla olan hoşnutsuzluk, diğer sözleşmeleri riske atmaz.

Yönetici temsilcisi yaklaşımı, en uygun sözleşmeleri bulma konusunda, müşteri organizasyona esneklik sağlar. Hizmetlerin bir kısmında dış kaynak kullanmak, bir kısmını da içeriden sağlamak mümkündür. Yönetici temsilcisi rolü özel bir ilgi çeker. Müşteri organizasyon bu temsilciyi, hizmetlerin sağlanmasında öz kaynak ya da dış kaynak kullanımı

arasında karar verilmesinde, tecrübeleriyle katkıda bulunması ve yargıda bulunması için kullanır.

Bu yaklaşımı uygulayan organizasyonlar için potansiyel dezavantajlar vardır. Örneğin çeşitli sözleşmelerin kapsamaları arasında boşluklar oluşabilir. Yönetici temsilcileri, hizmet sözleşmelerinin kapsamında boşluk olmadığını garantilemekten sorumlu tutulabilirler.

Risk açısından bakıldığında, organizasyon orta seviyede riske açıktır. Taşeronların ve yönetici temsilcisinin bağımsız ve parça tabanlı seçilmesi, belirsiz risk faktörleri kombinasyonunu beraberinde getirebilir. İlk defa bir araya gelen bazı taşeronlar, yönetici temsilcisinden ekstra taleplerde bulunurlar. Hizmetlerin düzgün bir şekilde sağlanması ve tesisin verimli işletilmesi için, çeşitli taşeronlar arasında yakın ilişkilerin olması gereklidir. Bu ilişkilerin oluşması zaman alabilir. Çeşitli taşeronların bir ekip çalışması şeklinde çalışmaya entegre olabilmeleri için, yönetici temsilcisinin bilinçli bir çaba göstermesi gerekmektedir.

Ayrı sözleşme sayısının artmasıyla, yönetim maliyetleri artar. Dış kaynak kullanımı alternatif olarak değerlendirildiğinde, bunlara tolerans gösterilmelidir. Yönetici temsilcisinin ilk olarak işe başlamasıyla, hizmet taşeronlarının uygunluğu sağlanabilir, riskler azaltılabilir. Bu yola giren organizasyonlar, planlama ve uygulamaya gereken kaynakları ayırmalıdır.

3.7.1.2 Yönetici Taşeron

Bu yaklaşımda, müşteri organizasyon ve ilgili taşeron arasında bir sözleşme vardır. Alt taşeronlar, yönetici taşeronla sözleşme yaparlar ve müşteri organizasyonla sözleşme ilişkileri yoktur. Organizasyonların, hizmet sağlanması ile ilgili tüm konularda, taşeron ile tek bir noktada ilişkisi vardır. Eğer alt taşeron tarafından sürdürülen bir hizmetin performansı istenenin altına düşer ise, organizasyon şikayetini direk olarak yönetici taşerona bildirir. Bununla birlikte, talep zinciri uzar ise, acil olan işlerde gecikmeler oluşabilir. Alt taşeronlar, yönetici taşeronla sözleşme yapıyor da olsalar, organizasyon, alt taşeronların seçilmesindeki onay hakkını korumalıdır.

Yönetici taşeron yaklaşımı altında, tek bir iletişim noktası vardır. Kağıt işlerinin sayısı azalır ve daha az sayıda maaş verilir. Yönetici taşerondan hizmet sağlamadaki boşlukların yok edilmesi istenmiştir. İşlerin tamamının ya da bazılarının üstlenilmesinde yönetici taşeron

kullanarak, alt taşeronların desteği ile, çok daha fazla finansal risk yok edilebilir. Yönetici taşeronlara daha çok performansları ile ilişkili olarak bir ödeme yapılır. Organizasyon, sadece bir sözleşmede olmasının getirdiği sınırlamaya rağmen, açık defter muhasebe uygulandığı için, paranın nereye harcandığını görebilir. Organizasyon tüm taşeronların defter ve kayıtlarına, alt taşeronlarla olan faturalara kadar ulaşabilir. Bu ulaşım hakkı, yönetici taşeron kabul edilebilirden daha büyük ticari indirimlerde ısrarlı olduğunda veya uygulamayla tutarlı olmayan dönemleri tercih ettiğinde önem kazanır. Yönetici taşeronun yaklaşımı, alt taşeron sebebiyle düşük performansla sonuçlanabilir ve dolayısıyla organizasyon için yetersiz hizmete sebep olabilir. Açık defter muhasebe, hizmetlerin maliyeti ile ilgili anlaşmazlıkların azalmasını sağlar. Bununla birlikte, bu yaklaşımda, bir sözleşme oluşturulduktan sonra değişiklikler yapmak, yönetici temsilcisi yaklaşımına göre daha zor olacaktır.

3.7.1.3 Toplam Tesis Yönetimi

Organizasyonlar, tesislerinin yönetimindeki tüm sorumluluğu, sabit bir ücret karşılığında tek bir organizasyona verebilirler. Bu durumda organizasyonun taşeronla çeşitli hizmetleri verimli bir şekilde yönetme imkanı sağlaması gerekmektedir.. Toplam tesis yönetimi, ideal çözümü sağlıyor gibi gözükürken, organizasyon için ödeme noktası tektir. Taşeron, işlerin tamamını ya da çoğunluğunu alt taşeronlara verebilir. Organizasyon ile toplam tesis yönetimi taşeronu arasında tek bir sözleşme olmasından dolayı, taşeron ve alt taşeronlar arasındaki dönem ve koşulların, ana sözleşmedekileri yansıtmaması ihtimali vardır. Müşteri organizasyon ve taşeron arasındaki sözleşmede şekillenen dönem ve koşullar, alt taşeronla yapılan sözleşme içerisinde dikkat edilmelidir ki istenmeyen sonuçlara ulaşılmasın.

Toplam tesis yönetimi taşeronu, bir organizasyonun ihtiyaçlarına, yönetici temsilcisi veya yönetici taşeron düzenlemelerinden daha etkin ve doğru çözümler önerebilirler. Taşeron ve alt taşeronlar arasında uzun yıllar sonucu kurulan ilişkiler, başlangıçtan itibaren verimli iş ilişkilerinin kurulduğu anlamına gelebilir. Toplam tesis yönetimi, eğer organizasyon bu tip bir düzenleme için zaman ayırmaya hazır ise, doğru ve en iyi taşeronun seçilmesi konusunda çözüm sağlayabilir.

Uygulamada bu istenildiği gibi gitmeyebilir. Sebepler, taşeronun alt taşeronlarla olan ilişkisini içerir. Örneğin, yönetici taşeron düzenlemesindeki gibi, toplam tesis yönetimi taşeronu, kabul edilebilirden daha büyük ticari indirimlerde ısrarlı olabilir veya en iyi uygulamayla, tutarlı

olmayan başka dönemleri tercih edebilir. Ayrıca, bir sözleşmenin geçerli olduğu dönemde taşeron, alt taşeronları değiştirme kararı alabilir. Bu kararlar, her zaman için, performansı artırmak sebebiyle alınmayabilir. Taşeron, daha ucuz alt taşeron kullanarak, karını arttırmayı arzuluyor olabilir. Herhangi bir değişiklikte, yeni işe başlayan alt taşeronlar, hangi sebeple işe başlarsa başlasın, öğrenme sürecinden geçer. Bu durumda organizasyonlar, alt taşeronluk prosedürlerinin denetlemeye açık olduğunu garantilemelidir. Sözleşme altında, bu tip bir alt taşeronluğu onaylama hakkı olmalıdır. Açık defter muhasebe uygulanmalıdır.

Risk açısından bakıldığında, organizasyon sadece orta seviyede riske açıktır. Organizasyon, tek bir iletişim noktası ve daha az yönetim prosedürü olmasından dolayı daha rahattır. Yaklaşım içersinde sözleşme yönetiminin ve organizasyonun getirdiği ilave maliyete dikkat edilmelidir. Para karşılığı değer, yönetici temsilcisi yaklaşımı kadar iyi olmayabilir.

3.7.2 Uygun Yaklaşımın Seçilmesi

Belirli bir organizasyon için yaklaşımın seçilmesi, çeşitli faktörlere dayanır. Organizasyonlar hangisinin kendisi için daha iyi olduğunu görmeli ve güvenle ilerlemelidir. Para karşılığı değere bağlı olarak en iyi alternatifin seçilmesi, her duruma uygulanan kriter olmalıdır. Eğer bir organizasyon, belki de yönetici temsilcisi yardımı ile tüm hizmet sözleşmelerini kendisi yönetmek ister ise veya sorumluluğu üçüncü bir gruba aktarır ise, bir takım maliyetler ve riskler oluşacaktır. Organizasyonlar hangi risklerin hangi maliyetlerle alınabileceğine ve hangi risklerin başkasına aktarılacağına karar vermelidirler.

İlgili maliyet ve risklerle beraber, esneklik, hesaba katılması gereken bir faktördür. Seçilen yaklaşım, organizasyonun para karşılığı değeri sağlayacağı yaklaşım olmalıdır. Toplam tesis yönetimi' nin oldukça cazip noktaları vardır. Ancak organizasyonu sözleşme yönetmekten ve taşeron ve müşterileri arasındaki ilişkiden kurtarmaz. Yaklaşımlar arasında karar verirken, organizasyonlar, müşteri ihtiyaçlarının tamamen belirtildiğinin nasıl garantileneceğine dikkat etmelidirler.

Sonuç olarak, müşteri organizasyonlar, ilgilendikleri taşeron ya da temsilcinin geçmiş kayıtlarına her zaman dikkat etmeli, bu taşeron veya temsilcinin sunabileceği uzmanlığı anlamalıdır. (Atkin ve Brooks, 2000)

3.8 Tesis Yönetiminin Geçmişi

Ağırlama endüstrisi geçmiş 20 yıl içinde başkalaşmıştır. Tesis Yönetimi, aynı şekilde gelişen iş alanlarından birisidir. Tesis yönetimi' nin bir kavram olarak ilk defa 1975' te Amerika' da kullanıldığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, Tesis Yönetimi' ndeki gelişmelerin çoğunluğu 1980' lerde olmuştur. 1980' de Michigan' da birleşen 40 profesyonel tesis yöneticisi Ulusal Tesis Yönetimi Kuruluşu' nu kurmuşlardır (NFMA). 1982' de ismi, uluslar arası üyeliğini yansıtmak üzere, IFMA şeklinde değiştirilmiştir. Aynı zamanda eğitim kurumları bu konuda ders vermeye başlamışlardır. Amerika' daki Cornell Üniversitesi, 1983 yılında stratejik tesis yönetimi konusunda doktora dersleri vermeye başlamıştır. Tesis Yönetimi' nin gerçek bir disiplin olup olmadığı konusunda tartışmalar yapılmıştır. Ağırlama endüstrisi akademisyenlerinin akademik güvenilirlik kazanabilmeleri için çok çalışmaları gerekmektedir (Bruijn, 2001). 'Yöneticiler' bir ürün ya da hizmet sağlarken 'tesislere' her zaman bakmışlardır. Değişenin ne olduğu konusunda tartışmalar yapılmıştır. Maas ve Pleunis (2001), yönetimin çalıştığı çevrenin bazı açılardan değiştiğini ileri sürmektedir. Bu değişikliklere aşağıdakiler örnek gösterilebilir;

- Enerji maliyetlerine daha fazla dikkat etme gerekliliği,
- Bir sürecin getirdiği 'katma değer' e daha yoğun odaklanmak,
- Kısalan ürün yaşam döngüleri ve artan yönetmelikler,
- İki şirketin birleşmesi vs. sonucu olarak sık reorganizasyon ve yeniden yapılanma.

Yukarıdakilerin sonucu olarak bir grup yönetici, profesyonel olarak gelişebilecekleri kimlik arayışı içersine girmişlerdir. Bununla birlikte, Tesis Yönetimi' nin kökeni Amerika' da olsa da, Avrupa' da, özellikle de İngiltere' de 1986, ve Hollanda' da 1988 yıllarında gelişmeye başlamıştır.

3.9 Türkiye' de Bina ve Tesis Yönetimi Kavramı

Bina ve tesis yönetimi kavramı, tüm dünyada ağırlama endüstrisinde genel olarak kullanılan bir kavram değildir. Ülkemizde genel olarak henüz tam anlamı ile bilinen bir kavram olmamakla birlikte, sayıları gün geçtikçe artan iş merkezleri, alışveriş merkezleri, yüksek katlı konutlar, gökdelenler gibi büyük ve karmaşık bina ve tesislerin kurulmasıyla, giderek önemli

bir konu haline gelmektedir. Yapımı tamamlanan bu tür binaların hizmete açılmasıyla, bina yönetimi konusu da gündeme gelmektedir.

Yurtdışında profesyonel bir bilim dalı olan bina ve tesis yönetimi konusunda, ülkemizde henüz eğitim olanağı bulunmamaktadır. Pazar büyüklüğünün her yıl arttığı bu sektörde eğitim ve bilgi eksikliğinin giderilmesi kaçınılmazdır.

Ekonomik sınırların ortadan kalkması anlamına gelen yeni dünya düzeni sonucunda, şirketler gelişmeleri yakından izlemeli, hızlı karar vermeli, yapılan işlerde dünya ile rekabet edebilmelidir. Başarıyı yakalayarak, ana faaliyet konularında mükemmel olmalıdırlar. Bunları benimsemiş şirketler profesyonelliği yakalamış sayılmaktadırlar.

Türkiye de kavramla ilgili profesyonel uygulamalar 80 li yıllarda yabancı sermayeli şirketlerin girişimleri ile ilk olarak İstanbul’ daki beş yıldızlı yabancı ortaklı otel yönetimlerinde başlamıştır. Daha sonraları 90 lı yılların ilk yarısından itibaren büyük şehirlerimizde inşa edilmeye başlanan modern kompleksler ve bunların yönetim ihtiyaçları bina ve tesis yönetimi şirketlerinin kurulmasını hızlandırmıştır.

Çatar S. (2002) tarafından tez kapsamında yapılmış olan görüşmelerde Türkiye’ de inşa edilen ilk yüksek katlı yapılarda yönetim şirketinin bina sahipleri tarafından kurulduğu ifade edilmiştir. Daha sonraları büyük inşaat şirketlerinin de bir çok bina ve tesis yönetim şirketi kurarak hizmet verdiklerini belirtmektedirler.

Türkiye de bu sektörün gelişmesindeki etkenlerden biri de; tesislerin yönetim maliyetlerini düşürmek için, bu hizmetleri uzman kuruluşlardan alarak, ana faaliyet konularına daha fazla zaman ayırmak isteyen, bilinçli ticari şirketlerin olduğudur.

Çatar S. (2002) tarafından tez kapsamında yapılmış olan görüşmelerde, Türkiye’ deki tesis yönetimi şirketlerinin hizmet verdikleri yapı tiplerinin büyük çoğunluğunun ofis yapıları ve fabrikalar olduğunu, konutlar, eğitim kurumları, alışveriş merkezleri ve sanat yapılarının azalan bir oranla bu yapı tiplerini takip ettiği görülmüştür. Otel binalarına verilen hizmetler ise, çok az sayıda genel temizlik ve güvenlik ile sınırlıdır.

4. TÜRKİYE’ DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ OTELLERDE TESİS İŞLETME VE BAKIM YÖNETİMİ

4.1 Otel Yöneticisinin Hedefleri

Otel yöneticisi’ nin işi, mekandan gelir sağlamaktır. Eğer bu mekan, stratejik bir yöntem ile iyi yönetilir ise, sadece gelir artırılmaz, kar da sağlanır. Temel hedefi, bir servis ya da ürünü maliyetleri aşan bir ücretle müşteriye sunabilmektir.

Bir tesisin iyi yönetilmesi, karlılığa potansiyel olarak çok önemli katkıda bulunur. Bu açıdan bakıldığında, yönetimin sorumluluklarını aşağıdakileri içerecek şekilde düşünmek fayda sağlayacaktır

- Bakım ve enerji maliyetlerinin kontrol edilmesi,
- Mal sahibinin yatırımının korunması,
- Tüm departmanların verimli operasyonu ile sonuçlanacak iş çevresinin yaratılması,
- Bakım alanlarının müşteri memnuniyetine olumlu katkıda bulunacak şekilde işletilmesi,
- Binalar, zeminler, ekipman ve operasyonel prosedürler ile ilgili güvenlik konularına sürekli ilgi gösterilmesi,
- Yönetim sözleşmelerinde ifade edilen sözleşme sorumlulukları.

Bir tesis yöneticisi, bakımı iyi sağlanmış bir tesisin, tüm departmanların verimli işletilmesinde oynadığı anahtar rolün farkında olmalıdır. Personel ve müşteri açısından mühendislik departmanı’ nın rolünün önemini anlamalı ve geliştirilmesi için araştırmalar yapmalıdır.

4.2 Türkiye’ de Otel Tesis ve İşletmeleri’ nin Mevcut Durumu

Türkiye’ de otel tesis ve işletmeleri’ nin mevcut durumu ile ilgili olarak, Otel Teknik Müdürleri Derneği’ nin yapmış olduğu araştırmalardan ve tez çalışmasının başlangıcında yapılmış olan alan çalışmalarından çıkarılmış olan sonuç, aşağıdaki gibidir;

4.2.1 Bina Ekipman ve Sistemleri

İçinde bulunulan ekonomik kriz, dünya ve özellikle bölge siyasi sorunları, sektörel olumsuzluklar, otel mal sahipleri ve yöneticilerini tesisin, bina, ekipman ve sistemlerini bakım, onarım, yenileme, ilave gibi hususlar için fon, amortisman vb. bütçe payları ayırmalarına olanak bırakmamaktadır. Bu süreç uzadıkça, tesise hayat veren sistemler yavaş yavaş yıpranmakta, bakımları olanaksızlaşmakta ve hatta artık onarım bile kabul etmez duruma düşmektedir. En az seviyedeki personel sayısı ile ücretlere ayrılan pay, kalifiye işçi ve hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Dolayısıyla tesis mal ve mülkünün pek çok tesiste beklenen hizmetleri ulusal ve uluslararası seviyede verememesine neden olmaktadır. Özetle denebilir ki mevcut otellerin çoğunluğunun ekipman ve sistemleri, ne yazık ki işletme prensipleri dışına kaymış ve kaymaktadır.

4.2.2 İletişim, İş Birliği

Otel işletmelerinin uluslararası normlarda beklenen bütçeleri gerçekleştirememeleri, bu tesislerde hizmet gören kişilerin de iletişim ve iş birliğinde doğrudan etkili olmaktadır. Takım çalışması olan turizm hizmet sektörü ne yazık ki iletişim ve iş birliğinden kopmaktadır. Severe iş ve hizmet üretimi de bu olumsuzluktan payını almaktadır. Mutsuz personelden uluslararası norm ve standartlarda zorla iş ve hizmet beklemek kuşkusuz mümkün değildir.

4.2.3 Kalite ve Üretkenlik

Oteller hayat veren ekipman ve sistemler hizmet ve iş üretiminin temel alt yapısıdır. Bunların her zaman en üst performansta çalışması gerekmektedir. Ancak turizm gelirlerinin olması gerekenin çok altında gerçekleşmesi ne yazık ki bu ekipman ve sistemlerin ayakta tutulabilmesi için gereken paraların ayrılamamasına, bakım ve onarımlarının aksamasına ve hatta hiç yapılamamasına neden olmaktadır. Hizmet kalitesi ve üretkenlik doğal olarak düşmektedir. Turizm tesislerinin hayati organları olan ekipman ve sistemler, artık geri dönüşü olmayan yıkıma girmekte ve ne yazık ki çok büyük yatırım maliyeti olan ekipman ve sistemler, bir daha onarılamamak üzere elden çıkmaktadır.

4.3 Uygulanan Klasik Yönetimsel Çözümler

4.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

Tüm bu olumsuzlukların klasik metodlar ile çözümü için önce işletmenin insan kaynakları departmanları, kalifiye eleman temini, iş başı eğitimi ve ücretler konusunda çalışmalara başlasalar da emek ve ücret prensibine bağlı olarak ne yazık ki asla başarılı olamamaktadırlar. Ekonomik sıkıntı nedeniyle işi kabul eden çalışanlar, bir müddet sonra mutsuzluklarını dile getirmekte ve hizmet kalite ve üretimini ne yazık ki doğrudan etkilemektedirler. Bilgi, tecrübe ve şirket prensipleri isteyen turizm hizmetlerinde çok sık personel değişimi zaten kabul edilemez olduğundan, işveren, çözümü zor olan bir kısır döngüye girmekte, zaten aksamış olan hizmetler giderek daha çok aksamakta ve kalitesi düşmektedir.

4.3.2 Hizmet Yönetimi

Turizm tesis ve yatırımlarında hizmet yönetimi şüphesiz en esaslı unsurdur. Ancak bu yönetimin yerleştirilmesi ve sürekliliğin sağlanması, sadece istekler, emir ve talimatlarla olmamaktadır. Tesisi meydana getiren bina ekipman ve sistemlerin de tam performansında çalışması gerekmektedir. Aksi durumlarda bakımsız ve onarımsız ekipman ve sistemlerle personel ne yaparsa yapsın, üstün hizmet üretmez. Böyle bir durumda hizmet yönetiminin de bir anlamı kalmaz. Üstün ve kaliteli hizmet üretimi, insan ve makine iş birliğine kesinlikle bağlıdır. Bunu gerçekleştiremeyen kurumlar ve işletmeler en kısa sürede hizmet kalitelerinden ve üretkenliklerinden ödün vermeye mahkumdurlar. Bu tip ödümlerin acımasız ve yoğun rekabet ortamında geçersiz olduğu da herkesçe bilinmektedir.

4.3.3 Mülk ve Malzeme Yönetimi

Taşınmaz mallar milli servettir. Mülkün yönetimi finansal durumun en temel veri tabanı alanlarından da biridir. Dolayısıyla mülk ve malzeme yönetimi toplam varlıkların elemanlarından biridir. Mülkün sağlıklı yönetimi için ülkemizde henüz bilimsel metotları uygulayan pek az firma vardır. Bunun nedeni ise önceleri düşük maliyet ile yüksek gelir seviyelerinde çalışan firmaların mülk yönetimlerine gereken önemi vermemiş olmalarıdır. Yüksek kazançlar mülkün uzun ömürlü olması için gerekli yatırım ve önlemlerin alınmasının göz ardı edilmesi sonucunu doğurmuştur. Kısaca denebilir ki klasik işletme metotları ile işletilmeye çalışan firmalarda mülk yönetiminin önemi gereğince anlaşılmamış ve

uygulanmamıştır. Şüphesiz bu durum, mülkün ekonomik ömrünü tamamlamadan önce elden çıkmasına neden olmuş ve olmaktadır.

4.3.4 Bütçe Yönetimi

Bütçe, işletmeler için en temel olan bir husustur. Personel, malzeme, hizmet alanlarında bütçe harcama kalemlerinin disiplin altına alınması, bilimsel olarak hazırlanıp yönetilmesi, işletmelerin karşısına artık kaçınılmaz gerçekler olarak çıkmaktadır. Bu amaçla bir çok yönetim modelleri üzerinde son senelerde çalışmalar başlatılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ülkeleri ve hatta Uzak Doğu ülkelerinin bir çoğunda özellikle destek hizmetler adı altında gruplandırılan Teknik Hizmetler, Güvenlik, Bahçe tanzimi vb. hizmetlerin işletme organizasyonunun dışındaki firmalar tarafından yürütülmesi uygulamaya konulmuştur. Dış kaynaklarla yönetim adı altında planlanan bu gibi hizmetlerin başarı ile yürütülebilmeleri ise ancak bu konulara çok iyi vakıf kişi ve kuruluşlarca mümkün olabilmektedir.

4.4 Otellerde Bina ve Tesis Yönetimi Uzmanlığının Gerekliği

Tesis yönetimi' nin otelcilik sektörüne uyarlanması, diğer sektörlerden çok daha yavaş olmaktadır. Yapılan araştırmalarda ulusal ve uluslar arası zincirlerin , bu konuda daha başarılı oldukları görülmüştür.

Daha önce de anlatıldığı gibi, ülkemizde, küçük ve orta ölçekli otellerde bakım hizmetleri ve varlıklar, etkin bir şekilde yönetilmemektedirler. Daha stratejik bir yaklaşım gereklidir ve tesis yönetimi' nin uygulanmasıyla daha fazla fayda sağlanacaktır.

Doğru koşullarda, düzgün bir kontrol ile otel organizasyonu dışındaki tesis yönetimi uzmanlığından faydalanmak, performans seviyesinin geliştirilmesine, maliyetlerin azalmasına, otelin fiziksel ve hizmet özelliklerinin artırılmasına yardımcı olabilir. Böylece otel yöneticileri, piyasa beklentilerine ve şirket hedeflerine yaklaşabilirler. Sonuçta genel müdür ve departman yöneticileri, kendi uzmanlık alanlarına konsantre olabilirler.

Bu yüzden, bir harcama alanını oteli geliştirmeye yardımcı olacak şekle dönüştürmek için tesis yönetimi' nden teknik olarak faydalanmak gerekmektedir.

4.5 Dış Kaynaklarla Yönetim

Bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir taşeron firma ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendilerinden daha kaliteli yapacak taşeron firmaların bulunması ile mümkündür. Bunun için taşeron firmaların alanlarında uzman olmaları gerekmektedir.

Bakım işlemlerinin etkin planlaması, organizasyonu ve yönetilmesinin komple ayrı bir firma tarafından sağlandığı ‘dış kaynak kullanımı’ yöntemi nin gerçek anlamda benimsenmesi ve nitelikli uzmanlar ile bu görevin yürütülmesi, bugün ISO standartları ve Toplam Kalite Yönetimi gibi disipline edilmiş sistemlerin, ana faaliyette daha başarılı olmak, rekabet gücünü arttırmak ve hepsinin sonucu olarak müşteri memnuniyetini arttırmak şeklindeki temel amaçlarına ulaşmada anahtar rol oynayacaktır.

4.5.1 Dış Kaynaklarla Yönetimde Avantajlar

Otel müdürlerinin profesyonelliklerini tesis yönetimi uzmanlığı ile artırmaları, hedeflerine daha hazır bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olur.

Tesis yönetimi, işletme verimliliğini geliştirmeyi amaçlarken, tesis yönetimi tekniklerinin otelcilik sektörü içersinde uygulanmasının avantajlarının düşünülmesi için faydalı bir çerçeve sağlar.

Dış kaynaklarla yönetim hizmetlerinin avantajları şu şekilde sıralanabilir;

- **Personel giderlerinden tasarruf;**

Ücretlerle sağlanıp ve bunu daima devam ettirecek, yan ödemeler, ücret artışları, bazı ilave imkanlar gibi maddi konuları kendi içinde çözecektir. Bu konu çok daha detaylı olarak incelendiğinde otel işletmesinin dış kaynak yönetimine devretmiş olduğu hizmet alanlarındaki personel giderlerinden ne denli tasarruf sağladığı daha açıklıkla ve net olarak görülecektir.

- **Yer ve mekandan tasarruf;**

Klasik yapılanmada otel yönetimleri destek hizmetleri departmanlarına tesis içinde oldukça fazla alan ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Bu ayrılan alanların aslında gelir getiren yerler olarak planlanabilmeleri daha akıllıca olacaktır. Bu nedenle dışarıdan yönetim hizmetleri yöntemi bu alanların tasarrufunu sağlar. Bu sayede yer, konfor, enerji vb. bir çok konuda avantajlı duruma geçilirken, aynı zamanda tasarruf edilen bu alanlar gelir amaçlı hacimlere dönüştürülerek, rasyonel bir projelendirme de gerçekleştirilmiş olur.

- **Bürokratik işlemlerden tasarruf;**

Dışarıdan yönetim hizmetleri, klasik yapılanmanın yarattığı mecburi bir çok bürokratik işlemleri de ortadan kaldırır. İşletme yönetiminin üstünde büyük bir yük olan bürokratik işlemler, bu yöntemle dış firmalar tarafından yerine getirilir. Böylece tesis işletmeleri zaman, kırtasiye, bürokrasi, iş gücü gibi bir çok konuda da tasarruf sağlar. Dış firmalarca yapılacak bu tür bürokratik işlemler, şüphesiz tesis işletme yönetimleri tarafından denetlenecek ve titizlikle kontrol edilecektir.

- **Çalışanlar arası problemlere çözüm;**

Dışarıdan yönetim hizmetleri sağlayan firma çalışanları ile otel yönetiminde hizmet gören çalışanlar arasında gereken ciddiyet ve duyarlılık tesis edilir. Özellikle verilecek hizmetlerdeki sürat ve kalite kendiliğinden tesis edilen oto-kontrol sayesinde artar. Aşırı samimiyete ve hizmetle alakası olmayan dostluklar ortadan kalkar. İş gücü ve malzeme kayıplarına yol açan gereksiz iş talepleri, bakım ve onarımların önüne geçilir. Daha profesyonel çalışma ortamı sağlanarak çalışanların performansı yükselir. Otel yönetsel problemleri dışarıdan hizmet veren firma ve çalışanlarını doğrudan etkilemediğinden verilen hizmetlerde bir aksama olmaz.

- **Bütçe kontrolünün basitleşmesi;**

Dışarıdan yönetim hizmetleri için hazırlanan şartname, ihale paketi, teklifler ve sonuçta yapılacak kontrat ile istenen hizmetler detaylı ve açık bir şekilde belirlenmiş olduğundan bu hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli bütçe de belirlenmiş olur. Beklenmeyen

olaylardan kaynaklanabilecek hizmet ve malzeme giderleri ise taraflar arasında şartname ve kontrat esasları çerçevesinde çözülür. Otel yönetimi dışarıdan verilecek hizmetler için uygulanan bütçeyi kontrol etmek ve yönetmek gibi çok detay ve teknik konular ile uğraşmaz. Otel yönetimini ilgilendiren yegane konu kontrat esaslarına göre hizmetlerin aksamadan yürütülmesidir. Maaş artışları vb. mali sorunlar kesinlikle ortadan kalkar.

- **Uluslararası standart ve normların kolaylıkla tatbiki;**

Dışarıdan yönetim hizmetleri yolu ile uygulanması gereken ulusal ve uluslararası standart ve normlar, şartname ve kontrat esaslarına dayanarak eksiksiz yerine getirilir. Dışarıdan yönetim hizmeti sunan firma ve çalışanları bu konuların uzmanları olduklarından ayrıca kaynak araştırması için zaman harcanmaz ve masraf edilmez. Kaldı ki verilecek hizmetlerin kontrolleri de ulusal ve uluslararası norm ve standartlara uymak zorundadır. Bu amaçla otel yönetimlerinin bu derece yüksek teknik bilgi ve teknoloji ile donanmış eleman çalıştırmaları uygun olmaz ve yapılmamalıdır. Sonuç olarak denilebilir ki, kontrat ve sözleşmelerde belirlenmiş olan hizmetlerin ulusal ve uluslararası standart ve normlara tam ve eksiksiz uygunluğu ekonomik ve zamanında en doğru olarak ancak bu işlerin uzmanları olan dış firmalar tarafından sağlanır.

- **İş ve iş yeri emniyeti sorumluluğunun azalması;**

Oteller yoğun ve süratli iş ortam ve temposunda çalışılan yerlerdir. Yapılacak işlerin yüksek kalitede, uluslararası norm ve standartlarda olması ve süratle gerçekleştirilmesi istendiğinden işlerin yapılması sırasında iş ve iş yeri emniyeti zayıflıkları ortaya çıkabilir. İş veren olarak otel yönetimleri ortaya çıkacak kazalardan doğrudan sorumlu olup, kazaya uğrayan hizmetlinin bedeni, maddi ve manevi her türlü insani ve yasal hakları ile ilgilenmek zorundadırlar. Bu tip kazalar çalışan diğer personel üstünde kesinlikle olumsuz etki yapmakta, iş vereni alınması gerekli tedbirler, bunların uygulanması, kontrolü ve takibi, kaza sonrası yapılması gereken işlemler, denetlemeler, kayıtlar, talimatlar ve bunların güncelleştirilmeleri konusunda tahmin edilmez zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Otel yönetimleri bu tip olumsuzlukları ortadan kaldırmak veya en azından önüne geçebilmek için, iş ve iş yeri güvenliği birimleri oluşturmakta, gerekli önlemler için kanun ve talimatların ön gördüğü tüm tedbirleri, alet ve edevatı almak, temin etmek ve gerekli eğitimlerini vermek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca bu işlemleri otelin tüm ticari hayatı boyunca da devam ettirmeleri

gerekmektedir. Dışarıdan hizmet vermeyi taahhüt eden firma, yukarıda kısaca bahsedilmiş olan konuları şartname ve kontrat esaslarına göre yerine getirmek mecburiyetinde olduğundan iş ve iş yeri emniyeti konularında ortaya çıkacak olan olumsuzluklardan doğrudan sorumludurlar. Şüphesiz iş yeri de bu tip olaylarda dolaylı olarak sorumlu olmakla birlikte bu sorumluluk dış firmalar ile yapacağı kontratlarda hukuken açıkça belirtilmiş olacağından otel işletmelerinin hukuki temsilcileri bu konular ile ilgilenirler.

- **Şirket felsefesi / kültürünün korunması;**

Otelcilik şirketi felsefesini yaratmalıdır ve korunmasını sağlamalıdır. Tesis yönetimi, bir şirketin felsefe ve kültürünün etkili bir şekilde normal operasyona dönüştürülmesi için bir yöntem olarak görülmelidir. Fiziksel ve hizmet özelliklerinin şirket hedefleri ile verimli bir şekilde uymasından sonuçlanacaktır.

Görüşmeler yapılırken ve sözleşmeler içerisinde, temel felsefe ve kültürün korunduğuna dair çok dikkatli olunmalıdır.

- **Yönetimin sorumluluklarının dağıtılması;**

Bir tesis yönetimi yaklaşımının uyarlanması, müdürleri bazı operasyonların şartlarından / sınırlamalarından kurtarmaya çalışmalı ve daha etkin karar verme ve kontrolü desteklemeye çalışmalıdır.

Büyük zincirler yönetim yapılarındaki sorumlulukları dağıtmaya çalıştıkları için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Karar verme daha çok birim seviyeye kalmaktadır. Bu süreç müdürlerin, yerel piyasa durumlarının farkında olmalarını gerektirecektir. Bundan dolayı, asal olmayan denetleme sorumluluklarının yükünün alınması, yönetim enformasyonunun bu alanlarda etkililiğini geliştirirken, açık bir avantaj sağlayacaktır.

- **Personel maaşları, eğitim ve personel tatbikatında kolaylık;**

Maaşlar, otel operasyonlarında en büyük ve tek kontrol edilebilir maliyettir. Yüksek eğitimli ve kıdemli personel, gelirlerin artırılmasında ve maliyetlerin azaltılmasında çok fazla önem taşımaz. Otelcilik şirketleri, bu nitelikte personel sağlamaya çalışmaktadırlar.

Tesis yönetimi şirketlerinin yaygın esası, yarım gün çalışan personel ve rutin görevlerle meşgul olanlar hakkında ilave esnekliğin sağlanmasında fayda sağlar. Böyle bir esneklik, bağımsız otellerin ve hatta, eğer birimleri coğrafik olarak dağıldı ise büyük zincirlerin ulaşabildiğinden daha fazlasını sağlayabilir. Eğer sözleşmeler iyi düşünülür ise, eğitim ve personel değişimi yapmak ve fon ayırmak daha kolay olacaktır. Tesis yönetimi şirketlerinin değişkenliklerinden dolayı, alınabilir eğitimin kapsam ve derinliğini artırma becerisi vardır. Personel sorunları müdürden uzaklaştırılmış olur.

- **Maliyet kontrolü ve yönetim enformasyon sistemleri;**

Tesis yöneticileri, dış kaynak veya iç kaynak kullanılsın, kaynakların daha etkin kullanımına yönelik olarak, otelin performansını geliştirmeye çalışmalıdır. Personel bazında verimlilik artırılabilir ya da taşeronun belirli maliyetleri ve operasyonel sıkıntıları çeşitli birimler üzerine yayabilme becerisinden fayda sağlanılabilir.

Yönetim enformasyonunun kalite ve miktarında sağlanabilir olan potansiyel gelişmeler, uzmanlardan yararlanan otel müdürlerine fayda sağlarlar. Mevcut durumda pek çok otel, bir dizi pahalı ekipmanla operasyonlarını gerçekleştirir. Bunları birleştirmek, yönetim enformasyonu ile ilişkili esneklik sağlar. Taşeronlar, pek çok bağımsız otelden daha faydalı yorumlar yapılabilecek daha geniş veri tabanı sunabilirler.

- **Rakip analizleri;**

Oteller, genellikle piyasalarda önemli değişikliklerle karşılaşır. Her birisi kendi rekabet avantajını yaratmaya çalışan birbiriyle yarışır ürünlerle uğraşmaları gerekir. Sonuç olarak, her bir müdürün, henüz gelişmekte olan bir bilgisayar sistemi gibi teknolojik akımların değerlendirilmesinde ve uygun taktik ve stratejilere karar verilmesinde yardıma ihtiyaçları vardır. Tesis yönetimi uzmanlığına ulaşmak, bir takım sorulara dikkat ederek, bir otelcinin bu konsepti tam olarak değerlendirmesine yardımcı olur.

- Otel, bu sistemin kullanılmasına imkan verecek mi?
- Tüm operasyonel ve hizmet gereklilikleri neler?

- Böyle bir sistemin uygulanması ne zaman maliyet etkili olur?
- Bunun diğer sistemlerle bağlantılandırılması mümkün olur mu, arzu edilir mi?
- Böyle bir sistem, rakip halindeki otel ve zincirler arasındaki akımlarla nasıl karşılaştırılır?

Tabi olarak büyük bir zincir, bu tip bir uzmanlığa zaten sahiptir. Tesis yönetimi, bu seviyede bir desteğin bağımsız, küçük ve orta ölçekli oteller için sağlanmasına yardımcı olabilir.

- **Orta ve uzun dönemli planlama**

Otelciler, uzun dönemli bir varlığın, otel kompleksinin koşullarını, operasyon ve müşteri taleplerinin kısa ve orta dönemli gereklilikleri ile dengelemelidirler. Bu tip kompleksler artan bir şekilde ayrıntılı olmakta veya daha belirgin hedeflere yönelmiş gözükmeyle birlikte, bu dengeye daha fazla dikkat edilmesi gerekir.

Otelciler, uzun dönemli bir tabanda tasarlanan ve finanse edilen otel binası içerisinde, kısa ve orta dönemli esnekliği maliyet etkin bir şekilde sağlamalıdır.

Aynı şekilde, otelciler, potansiyel enformasyon teknolojisi gelişmelerine hazırlık için, birimi, yukarıda belirtilen enformasyon teknolojisi altyapısı ile sağlamanın faydalı olup olmadığına karar vermelidirler. Yanlış bir karar, boşa giden yatırımla veya operasyon esnekliğinde sınırlamalarla sonuçlanabilir. Otelcilik şirketleri, operasyonun tüm alanlarının değişik piyasa çevrelerinde, değişik ülkelerde ve hatta değişik kültürlerde etkili bir şekilde çalışmasını temin etme ihtiyacı ile yüksek özellikli marka veya ürünler geliştirmektedirler. Bu, belirli bir seviyede detaylı tecrübe ve geleneksel otelcilerden daha fazla uzmanlık gerektirebilir.

Otel ve otelcileri bu mücadelelerle etkili bir şekilde yüzleştirebilmek için, tesis yönetimi uzmanlığı geliştirilmelidir veya anlaşma sağlanmalıdır. Gerekli olan bilgi seviyesi ve değişim hızı, operasyonun ana hedefini kaybetmeden, çeşitli uzmanlıklarla bağlantı kurma ihtiyacını gösterir. Tesis yönetimi uzmanlığı ile desteklenen bir otelci, en mantıklı çözüm gibi gözükmektedir.

Otel müdürlerinin profesyonelliklerini tesis yönetimi uzmanlığı ile artırmaları, hedeflerine daha hazır bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olur.

4.5.2 Dış Kaynaklarla Yönetim de Dezavantajlar

Dış kaynaklardan faydalanan organizasyonların çoğunluğu için en önemli kaygı, sezinlenen kontrol kaybıdır. Başarılabilecek olan kontrol seviyesi, hizmet sağlama yöntemi ile ve organizasyon ve hizmet sağlayan arasındaki sözleşme ilişkisi ile yakın ilişkilidir. Geleneksel sözleşmelerde kontrolün seviyesi sınırlıdır.

4.5.3 Dış Kaynaklarla Yönetimde Uyulması Gereken Hususlar

Tesis işletme ve bakımda dış kaynaklarla yönetime karar vermiş olan otel yönetimleri' nin bu değişimde başarılı olabilmeleri için aşağıda belirtilmiş olan hususlara uymaları gerekmektedir. Bu prensiplere uyulmaması durumunda otel yönetimleri büyük zorluklarla karşılaşabilir ve sonunda da dışarıdan yönetim usulünün hiç bir işe yaramadığını, işlerin daha da kötüye gittiğini söyleyebilirler.

- Otel yönetimleri, dışarıdan yönetimini istedikleri hizmetler hakkında kesin karar vermeli,
- Dışarıdan yönetimini istedikleri hizmeti parçalara bölmemeli,
- Dışarıdan yönetimini istedikleri hizmeti çok iyi detaylandırmalı,
- Dışarıdan yönetimini istedikleri hizmetleri verecek olan, konunun gerçek uzmanı firmayı bulmalı,
- Dışarıdan yönetimini istedikleri hizmetler için seçimini yaptıkları firma için her yönü ile eksiksiz şartname hazırlamalı,
- Dışarıdan yönetimini istedikleri hizmetler için seçimini yaptıkları firma ile her yönü ile eksiksiz sözleşme yapmalı,
- Dışarıdan yönetim hizmetleri verecek olan firmayı her yönü ile çok iyi kontrol edecek denetim mekanizmasını kurmalıdır.

4.5.3.1 Dış Kaynaklarla Yönetimde Zamanlama

Otel yönetimleri dışarıdan yönetimini istedikleri hizmetleri ne zaman istediklerini işletme esaslarına göre çok iyi belirlemelidirler. Ülkede ucuz iş gücü imkanının varlığı ile dışarıdan yönetim gereği arasında hiçbir alaka yoktur. Bu nedenle otel yönetimlerinin dışarıdan yönetim

hizmetlerine gerçekten gereksinim duydukları zamanı çok iyi analiz etmeleri ve belirlemeleri gerekir. Bu amaçla dışarıdan yönetim hizmetleri alımına karar vermeden önce konuyu tam olarak bilen, otel işletme tecrübesi olan danışman kişi veya firmalar ile çalışmaları kesinlikle şarttır.

4.5.3.2 Dış Kaynaklarla Yönetilecek Hizmetlerin Belirlenmesi

Dışarıdan yönetim hizmetlerine işletmenin neresinde gereksinim duyulduğu otel yöneticileri tarafından genellikle en son anda farkedilir. Çoğu kez zaman çoktan geçmiş de olabilir. Bu nedenle otel yönetimleri dışarıdan yönetim hizmetlerini sırası geldikçe yapılması ihtiyaç duyulan bir tedbir olarak değil, fakat yeni yönetim yapılanmasında temel bir değişim olarak görmelidir. Dolayısıyla otel işletmeleri, yeniden yapılanma sürecinde dışarıdan yönetim hizmetlerini başından belirlemeli ve gerekli çalışmaları uzman danışman kişi veya firmalar yardımı ile titizlikle yapmalıdır.

- Fonksiyonel ve yönetsel olarak yeni bir pozisyon olduğu düşünülürse, dışarıdan tesis yönetimi danışmanından yardım alınmalıdır. Tesis yönetimi danışmanı, tesis işletme ve bakım fonksiyonlarındaki geçiş dönemini yönetmekte yönetime yardımcı olabilir.
- Otel organizasyonu içerisindeki teknik hizmetler departmanı, kapsamlı iç personelden, az sayıdaki sözleşme yöneticileri şekline dönüşecektir.

Kalan personelin rollerinin tanımlanması,

Destek işlerin süreçlerindeki belirgin değişikliklerin tanımlanması,

Kalan sistemlerin, anlamlı yönetim enformasyonu sağlayacak olan yeni teknolojilerle değiştirilmesi gerekecektir.

- Bakım hizmetlerinin sağlanmasında, mevcut bakım hizmetleri ile ilgili temel bilgiler, dış kaynak kullanımı sürecinin başlamasından önce toplanmalıdır.

Bakım hizmetleri'nde öz kaynak kullanımı ile ilgili olarak;

- Çalışanların sayısı,
- İş verme detayları,

- Tesis içersindeki ekipmanların envanteri,

Bakım’ da mevcut durumda dışarıdan sağlanan hizmetlerle ilgili olarak;

- Sözleşme bitiş tarihi,
- Sözleşme değeri,
- Mevcut hizmetlerin kapsamı gibi bilgiler, dış kaynak kullanımı sürecinin başlamasından önce toplanmalıdır.
- Dış kaynak kullanımından önce, mevcut iş kanunlarını göz önüne almak gerekir.
- Otel yönetimi, teklif veren şirketlerden çalışanların detaylarını istemelidir.

4.5.3.3 Dış Kaynaklarla Yönetimde İhale Dökümanlarının Hazırlanması

- **Uygun Teklif Şartnamesinin Oluşturulması;**

Teklif sürecinde gerekenlerin şartnamelerle belirlenmesi büyük önem taşır. Özellikle de bakım fonksiyonlarının çoğunluğunun dış kaynak kullanımıyla sağlanacağı kapsamlı sözleşmeler için, gerekli şartların, girdi tabanlı olmak yerine, çıktı tabanlı olması sağlanmalıdır. Şartname, sözleşmeden neyin beklendiğini, nasıl yapılacağını ve bu başarı için hangi girdilerin gerekli olduğunu detaylandırmalıdır. Gerekli olan tüm çıktıların belirtilmiş olduğunu garanti etmek büyük bir sorumluluktur. Tüm bu çıktıların başarılarının nasıl ölçüleceği ise ayrı bir sorumluluktur.

- Bakım hizmetleri’ nin ulusal ve uluslar arası norm ve standartlarda sağlanmaları için bakım hizmetleri şartnamesi hazırlanmalıdır. Hizmet şartnamesi;
 - Organizasyon politikasını içeren standartları,
 - Departman gerekliliklerini,
 - Yasal gereklilikleri,
 - Sağlık ve güvenlik standartlarını içermelidir.
 - İstenen teknik standartlara ulaşmak için gerekli olan yöntemlerin altı çizilmelidir.
- Hizmet seviyesi anlaşması yapılmalıdır;
 - Ulusal ve uluslar arası teknik ve kalite standartları, endüstri standartlarına yer verilmelidir.
 - Sözleşmenin içermesi gereken detaylı prosedürel unsurlar ve

- Toplam performans parametreleri ortaya koyulmalıdır.
- Kapsam net olmalıdır.

4.5.3.4 Dış Kaynaklarla Yönetimde Sözleşme Koşulları

Tecrübeler, pek çok organizasyonda standart olan sözleşmelerin, büyük ‘dış kaynak kullanımı’ sözleşmeleri için uygun olmadığını göstermiştir. Pek çok standart terim ve koşullar, büyük, uzun vadeli hizmetle ilişkili sözleşmeler için uygun değildir (özellikle de ortaklık ya da kazanç paylaşımı yapısında olanlar).

Sözleşmenin özel koşullarını, revize edilmiş standart sözleşme koşulları ile birleştirmek, istenilen özel sözleşme için uygun olan yeni sözleşme yapısını oluşturmak için en iyi yöntemdir.

Bakım gibi büyük bir fonksiyonda ‘dış kaynak kullanımı’ kararı hafife alınmamalıdır. Her iki taraf için sözleşmeli bakıma geçişin tatmin edici olabilmesi için, her türlü unsura dikkat edilmesi büyük önem taşır.

4.5.3.5 Dış Kaynaklarla Yönetimde İhale Süreci

- **Teklif değerlendirme;**

Büyük taşeronluk sözleşmeleri için teklif alınması süreci, büyük ana işlerin sözleşme süreçlerinden bazı açılardan farklılıklar gösterirler.

Sözleşme sürecinde, çeşitli önemli noktalarda, risklerin açık bir şekilde göz önüne alınması büyük önem taşır. Bu riskleri yönetmek için uygun stratejilerin belirlenmesi önemlidir. Şekillendirme ya da engelleme davranışları şeklinde olabilirler. Şekillendirme davranışları, risk faktörünün ortaya çıkma ihtimalini en aza indirmek için yapılan hareketlerdir. Engelleme hareketleri ise, oluşabilecek olan risk faktörünün etkisini en aza indirmek için yapılır.

Buna ilave olarak, uygun bakım yüklenicisinin seçimindeki değerlendirme kriterleri, büyük ana projelerden biraz farklı olmalıdır. Uygun kriterleri sağlayacak belirli bir iş gerekmektedir. Doğru bir karar verebilmek için teklif verenlerden yeterli bilgi alınması gerekmektedir.

- **Maliyet ve kalitenin tartılması,**
- **Sözleşme öncesi toplantılar** da aşağıdaki konulara değinilmelidir;
- Paylaşılan bir vizyon yaratılmalıdır.
- Sözleşme yapılmadan önce, otel yönetiminin uygun sözleşme yönetimi sürecine, sözleşmenin yönetiminde kendi personelinin sorumluluklarına ve rollerine karar vermiş olması gerekmektedir. Ayrıca süreçleri oluşturması ve gereken görevleri gerçekleştirmeleri için kendi personelini tecrübeyle donatması gerekmektedir.
- Bakım hizmetlerinin başlaması ve sağlanmasında hizmet sağlayanın programı, bakım hizmetlerinin programlanması gerekmektedir.
- Sigorta detayları belirlenmelidir.
- Sözleşme yönetimi süreci ve yapısının oluşturulması gerekmektedir.
- Sözleşme ücretlendirme yapısının oluşturulması gerekmektedir.
- Etkin performans ölçümleri kullanılmalıdır.
- Hizmet sağlayanın performansının düzenli olarak gözden geçirilmesi planlanmalıdır.
- Dışarıdan hizmet verecek yüklenici organizasyon tarafından yönlendirilmesi gereken bir takım hususlar vardır; Bunlar aşağıdaki gibi sorunları içerir;

PERSONEL; Organizasyon tarafından hangileri korunmalıdır, hangileri yüklenici tarafından iş verilmelidir, hangileri işten çıkarılmalıdır?

ÇİZİMLER; Çizimlerin güncel olarak tutulması sorumluluğunu kim taşıyacaktır? Saha çizimlerini kim koruyacaktır?

BİLGİSAYAR SİSTEMLERİ; Yüklenici, otel işletmesinin bilgisayarlı bakım yönetimi sistemine giriş yapabilecek mi? Kendi bilgisayarlı bakım kayıtlarını kendileri mi sağlayacak? Bilgisayarlı Bakım Yönetimi Sistemi'ndeki tüm verilerin kesinliğinin sağlanmasında kim sorumlu olacak?

MALZEME YÖNETİMİ; Yüklenici kendi malzemelerini mi sağlayacak, yoksa otel işletmesi mi sağlayacak?

ATÖLYE FAALİYETLERİ VE ARAÇLARI; Bunları kim sahiplenecek ve sürdürecektir?

- Sözleşme bitimi düzenlemelerinde anlaşmaya varmak; net olasılık planı ve bitiş stratejisi oluşturmak gerekmektedir.

Sözleşmenin yürürlüğe girmesinden önce belirtilmesi gereken başka bir kritik nokta, mevcut sözleşmenin sonlandırılması kararı verildiğinde durumun nasıl yönetileceğidir. Özellikle, giden yüklenicinin gelen yükleniciye işleri devretmesindeki görevler ve zorunluluklar ile ilgili anlaşmaya varılmalıdır. Müşteri organizasyonu, bakımı kendi içersine alma kararı verebilir. (Dunn,2002)

Potansiyel olarak başarılı gözüken pek çok ‘dış kaynak kullanımı’ sözleşmesi başarısızlıkla sonuçlanmış, müşteri, sözleşmeleri verimli bir şekilde yönetmemiştir.

- **Sözleşmenin yapılması;**

Çeşitli sözleşme düzenleme yaklaşımları;

- Sabit fiyat sözleşmeler,
- Değişken ücret,
- Teşvik edici tavan ücret,
- Maliyet artı teşvik ücret,
- Maliyet artı ödül ücret,
- Maliyet artı sabit ücret,
- Maliyet artı kar.

Tüm bu sözleşme düzenleme yaklaşımları, tesis yönetimi ve yüklenici organizasyon arasında değişik risk paylaşım seviyeleri ifade ederler. En uygun ödeme yapısının belirlenmesi için bazı noktalara dikkat etmek gerekir;

- Sözleşme performansının değerlendirmesinin ne derece mümkün olduğu,
- Yüklenici performansı için gerçekçi hedeflerin ne derece kolay belirlenebileceği,
- Her bir ödeme şeklinde gerekli olan yönetici güç,
- Arzu edilen sözleşme çıktılarının belirlenmesindeki kesinlik derecesi.

Sözleşmenin gereklilikleri ile ilgili daha yüksek seviyede bir kesinlik oluşturuluyorsa ve hedeflerle ilgili daha kesin bilgi sağlanıyorsa, ödeme yapısını zaman içerisinde bir yöntemden diğerine dönüştürmek için geçişli düzenlemeler yapılabilir.

4.5.3.6 İlişkilerin Sürdürülmesi

Güçlü iş ilişkileri çok önemlidir. İlişkiyi bozabilecek olan problemler ön görülmeli ve engellenmelidir.

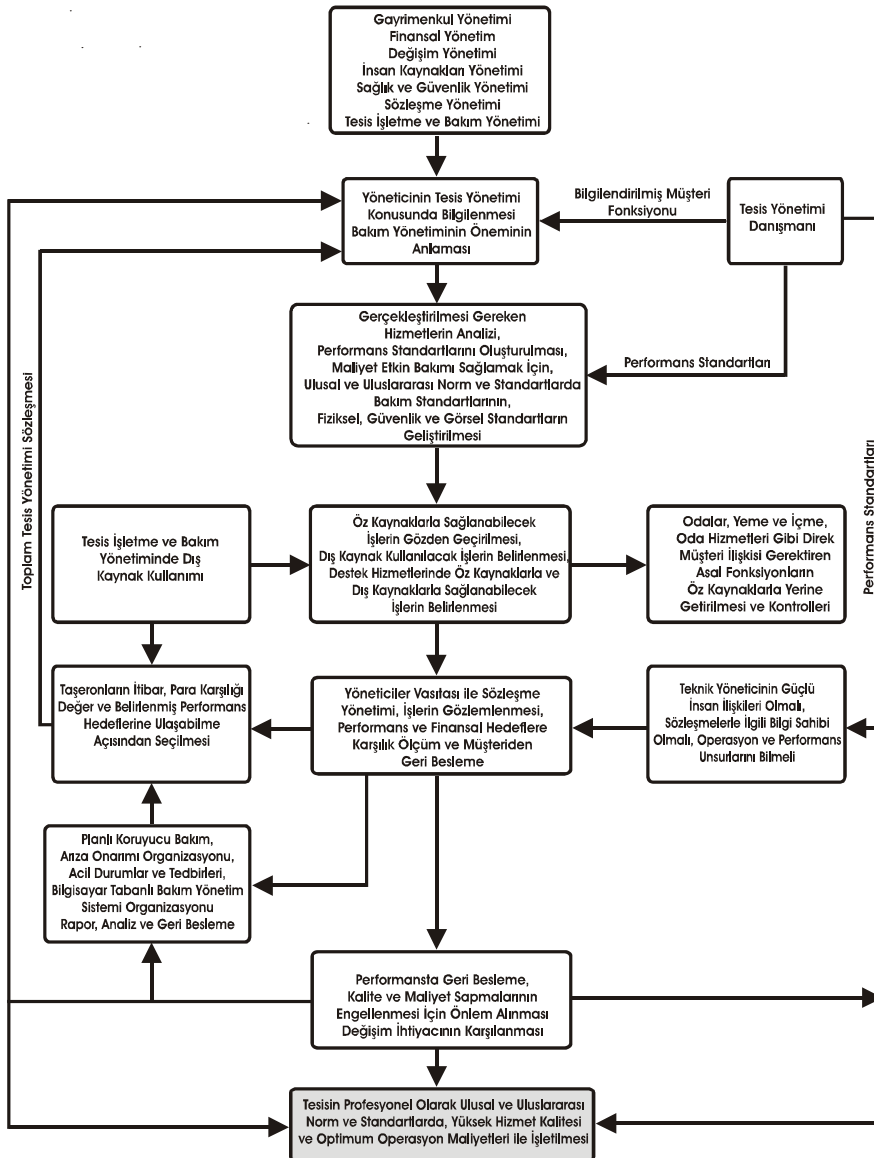
- Dış kaynak kullanımından önce çok iyi plan yapılmalıdır.
- Politikalar net bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Yöntemler ilerici ve şeffaf olmalıdır.
- Optimal performans için risk / ödül paylaşımı mekanizması ve esneklik gerekir.
- Net iletişim mekanizması kurulmalıdır.
- Standartlara karşılık performansı gösteren düzenli aylık raporlama yapılmalıdır.
- Net olarak tanımlanmış yürütme prosedürünün olması dışında, üst yönetim ilişkisinin nasıl gittiğini tartışmak için uygun aralıklarla toplanılmalıdır.
- Dış kaynak kullanımı sözleşmesinin uygulanmasını yönlendirmek, karşılaşılan problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi, tatmin sürekliliğini sağlamak amacıyla değişikliklerde anlaşma sağlamak için operasyonel seviyede toplantılar yapılmalıdır.
- Dış kaynak kullanımında başarı, ilişkilere yatırım yapılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Bu süreç, uyanıklık ve sıkı çalışma gerektirir.

5. OTELLERDE TESİS İŞLETME VE BAKIM YÖNETİMİ MODELİ

İşbu teze başlarken, kendime kılavuz olarak seçtiğim ve araştırmalarımı bu yönde geliştirip sonuçlarına vardığım, ve adı geçen teze başlarken doğruluğunu ispat etmeye çalıştığım tablo, aşağıdaki gibidir.

Teze başlarken “kılavuz” olarak seçilen kroki, yani adı geçen hipotez, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

OTELLERDE TESİS İŞLETME VE BAKIM YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ

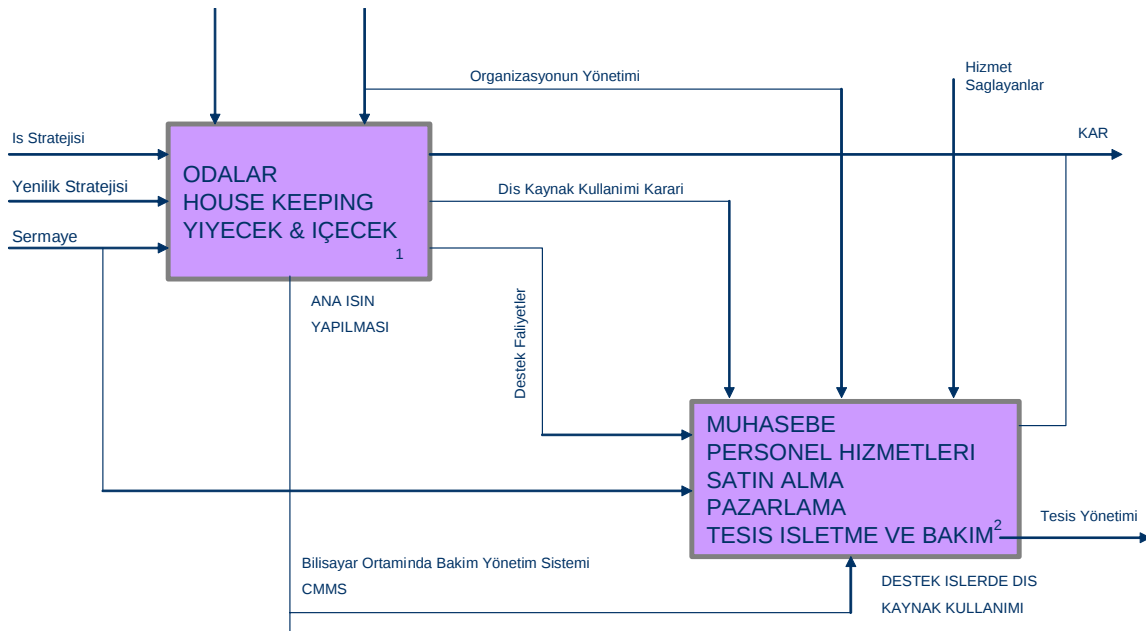


Tablo 5.1 Otellerde tesis işletme ve bakım yönetimi modeli önerisi

Önerilen modelin uygulama adımları, aşağıdaki gibidir;

- Tesis yönetiminin profili küçük ve orta ölçekli otel organizasyonları içerisinde çok düşüktür. Otel yönetiminin bu konuda bilgilenmesi gerekmektedir. Bölüm 3.1.2’ de, ‘bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonunun rolü’ başlığı altında anlatıldığı gibi, otel yönetimi, tesis yönetimi disiplininin tam olarak rolü, organizasyondan ne istediği ve geri dönüş olarak neyi sağlayabileceği konusunda bilgilenmelidir. Müşteri memnuniyetinin ve bölüm 3.1.3’ de belirtildiği gibi, para karşılığı değerin en iyi şekilde sağlanmasını garantilemek amacıyla, organizasyonların bilgilendirilmiş müşteriler olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonu, başarılı tesis yönetimi için bir gerekliliktir. Otel yönetiminin bakım yönetiminin önemini anlaması gerekmektedir. Tüm bunlar için, uzman bir tesis yönetimi danışmanından yardım alınması, büyük fayda sağlayacaktır.
- Tesis yönetimi stratejilerinin oluşturulmasını anlatan bölüm 3.2 de belirtildiği gibi, otel tesislerini verimli ve etkin bir şekilde yönetebilmek için, otel organizasyonlarında iş planı ve yönetimi açısından güçlü stratejiler oluşturulmalıdır. Organizasyonlar, tesislerinin yönetilmesi için verimli bir strateji oluştururken, analiz, çözüm ve uygulama safhalarını takip etmelidirler. Bunlar tesis yönetimi fonksiyonu için stratejik hedeflerin oluşturulmasını ve bir iş planını içermelidir.
- Tesis İşletme ve Bakım Yönetimi açısından bakıldığında, gerçekleştirilmesi gereken ilk basamak, hizmet gereksinimlerinin belirlenmesidir. Otelcilik sektöründe tesis yönetimi ve otellerde bakım konusu, bölüm 2’ de detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Gerçekleştirilmesi gereken hizmetlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar, ihtiyaç duydukları hizmetlerin önemli niteliklerini belirlemelidirler.
- Bir sonraki basamak ise, önemli görülen hizmet niteliklerinin belirlenmesidir. Böylece öz kaynak ya da dış kaynak kullanımı kararının verilmesinde, mümkün olan alternatifler karşılaştırılabilir. Maliyet etkin bakımı sağlamak için, ulusal ve uluslararası norm ve standartlarda bakım standartlarının sağlanması, fiziksel, güvenlik ve görsel standartların geliştirilmesi gerekmektedir. Performans standartlarının saptanması gerekmektedir. Tesis yönetimi danışmanının yardımı ile yapılabilir.

- Organizasyon, bölüm 3.3 de anlatıldığı gibi, öz kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımı kararının verilmesindeki kriterlerin değerlendirilmesi ile, hizmetin sağlanacağı yöntemi belirlemelidir. Bu yöntemin, hizmet kalitesi ve maliyeti üzerinde çeşitli etkileri vardır. Öz kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımındaki politika ve yöntemler, bölüm 3.5 ve 3.6’ da belirttiği gibi değişkenlik gösterir.
- Otel yönetimi, tesis yönetiminde anlatıldığı gibi, yeniden yapılanma sürecinde ana amaç olarak doğrudan müşteriye verilen hizmetleri esas alarak, destek hizmetlerden tesis işletme ve bakım aktiviteleri için tek bir hizmet sağlayıcısıyla anlaşma sağlayarak dış kaynaklar ile karşılama yoluna gidebilir. Şekil, otel organizasyonunda ana faaliyet ve destek servisler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 5.1 Otel organizasyonunda ana faaliyet ve destek servisler arasındaki ilişki

- Otel yönetimi, toplam tesis yönetimi düzenlemesi için doğru zeminin hazırlanmasına zaman ayırmaya hazır ise, doğru ve en iyi taşeronun seçilmesi ile, tesisin profesyonel bir şekilde, ulusal ve uluslar arası norm ve standartlarda, hizmet kalitesinin en üst seviyede olmasına imkan vererek, optimum operasyon maliyetleri ile işletilmesi için en ideal çözümü sağlayabilir. Toplam tesisi yönetimi yaklaşımı, bölüm 3.7’ de, alternatif hizmet sağlama yöntemleri ile karşılaştırmalı olarak anlatılmıştır.

- Tesis yönetimi taşeronu, bakım ihtiyaçlarına, yönetici temsilcisi veya yönetici taşeron düzenlemelerinden daha tamamlanmış, profesyonelce ve doğru çözümler önerebilir.



Şekil 5.2 Toplam tesis yönetimi yaklaşımında sözleşme ve iletişim bağlantısı

- Otel yönetimi, tesislerinin işletilmesi ve bakım hizmetlerinin yönetimindeki tüm sorumluluğu, tek bir organizasyona verebilir. Toplam tesis yönetimi sözleşmesi yapılabilir. Tesis yönetimi taşeronu ve kendi alt taşeronları arasında uzun yıllar sonucu kurulan ilişkiler, verimli iş ilişkileri anlamına gelebilir.
- Dışarıdan tesis işletme ve bakım yönetimi hizmeti verecek olan taşeron firmanın, kapsamlı hizmet verebilecek yeterlilikte ve uzman olması gerekir. İtibar, para karşılığı değer ve belirlenmiş performans hedeflerine ulaşabilme açısından seçilmeleri gerekmektedir.
- Dış kaynak kullanımında uyulması gereken hususlarda anlatıldığı gibi, otel yönetimi, dışarıdan sağlanacak olan bakım hizmetlerini net bir şekilde tanımlamalıdır. Otel yönetimi, tesis yönetimi taşeronuna tüm bakım hizmetlerini verimli bir şekilde yönetebileceği yeterli imkanı sağlamalıdır.
- Otel teknik yöneticisinin, insan ilişkileri güçlü olmalıdır. Sözleşmelerle ilgili bilgi sahibi olması, operasyon ve performans unsurlarını bilmesi gerekmektedir. Performans standartları konusunda tesis yönetimi danışmanından yardım alması, fayda sağlayacaktır.

- Bu düzenlemenin yanlış gitmemesi için performans kontrolü yapılmalıdır. Bu performans kontrollerinin dışarıdan ayrı uzmanlar tarafından yapılması ve maliyetlerinin taşeron firma tarafından karşılanması, sözleşme kapsamında olabilir.
- Otelin teknik hizmetler departmanı böyle bir rejim altında yönetilecektir. Otelin kendi teknik yöneticisi, sözleşme yöneticisi pozisyonunu alacaktır. İşlerin gözlemlenmesi, performans ve finansal hedeflere karşılık ölçüm ve müşterilerden geri beslemenin sağlanması, teknik yöneticilerin sorumluluğunda olacaktır.
- Tesis yönetimi şirketi ve personelinin yönetimden iş hedeflerini, değişen ihtiyaçlarını, organizasyonel kültürü tam olarak anlaması gerekmektedir. Ortak hedeflerin ne olduğu erken aşamalarda tartışılmalıdır. Böylece, şirketin mevcut ve gelecekteki asal iş ihtiyaçları kapsamındaki özel gerekliliklerle uyumlu geniş kapsamlı tesis bakım yönetimi stratejisi oluşturulabilir. İnsan kaynakları yönetimi alanında, yeni yaratılan veya isimlendirilen pozisyonların net olarak rollerinin ve sorumluluklarının bilinmesi gerekmektedir.
- Tesis yönetimi şirketi, otel yönetiminin üzerinden bir takım sorumlulukları alır. Tesis işletme ve bakım iş planlarının oluşturulması ve uygulanması, kendi sorumluluğundadır. Planlı koruyucu bakım ve arıza onarımı organizasyonu, acil durumları ve tedbirleri, bilgisayar tabanlı koruyucu planlı bakım programının tesise uyarlanması, tesis bakım yönetimi bütçesinin bilimsel yöntemlerle hazırlanması ve kontrol edilmesi, kalite kontrol ekibini kurarak, analiz, rapor ve geri beslemesinin sağlanması tesis yönetimi şirketinin sorumluluğunda olacaktır.
- Böylece tesis yönetimi fonksiyonu, otel yönetiminin kendi uzmanlık alanlarına konsantre olmasına imkan verecektir.
- Hizmetleri, ulusal ve uluslararası norm ve standartlara uyumlu gerçekleştirmesi, tesisi ulusal ve uluslararası norm ve standartlarda yönetmesi gerekmektedir. Böylece, tesisin profesyonel olarak ulusal ve uluslararası norm ve standartlarda, yüksek hizmet kalitesi ve optimum operasyon maliyetleri ile işletilmesi sağlanmış olacaktır.

- Ülkemizdeki mevcut koşullar altında, küçük ve orta ölçekli otellerin yöneticileri, tesislerinin ilk kurulumu aşamasında yada yeniden yapılanma işleminde ana amaç olarak doğrudan müşteriye verilen hizmetleri esas alarak, destek hizmetlerinden tesis işletme ve bakım hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile sağlayarak, aşağıdaki konularda avantaj sağlayacaklardır;
 - Ekonomik işletme kadrosu tesis etmek,
 - Kısmen personel giderlerinden kurtulmak,
 - Destek hizmetlerini uzman kişi veya kuruluşlardan sağlamak,
 - Kadrolar arasında ücret dağılımı gibi etkileri elimine etmek,
 - Ana departmanlar ile destek departmanları arasında disiplini sağlamak,
 - Dış firmalarla yapılacak sözleşmeler vasıtası ile hizmette kalite, sürat ve standardizasyonu temin etmek,
 - Sendika faaliyetlerinin önüne geçmek,
 - Dış firmalarla yapılacak sözleşmeler ile daha esnek ve ciddi iş ilişkileri sağlamak,
 - Yer, alan ve mekan gibi iş alanlarından tasarruf sağlamak,
 - İş aletleri, yedek malzeme, iş ve iş yeri güvenliği konuları ile doğrudan uğraşmamak,
 - Hizmet standartlarını ve operasyonel verimliliği arttırmak,
- Belirli sorumluluklardan kurtularak, otellerini geliştirmek için, ilave zaman ve kaynak ayırabilmek
- Piyasa gerekliliklerini daha etkili bir şekilde karşılayabilmek,
- Gayrimenkul değerini korumak ve artırmak.

Tüm bu sonuçlar elde edildiğinde görülmüştür ki, en başta “hipotez” olarak bu tezin oluşmasına temel olan tüm öngörüler, mevcut durum ile birebir çakışmaktadır. Bunun sonucunda ise, “hipotez” olarak başlanan ve hipotetik bir yaklaşımla oluşan tezin, bir çeşit “sağlaması” yapılmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

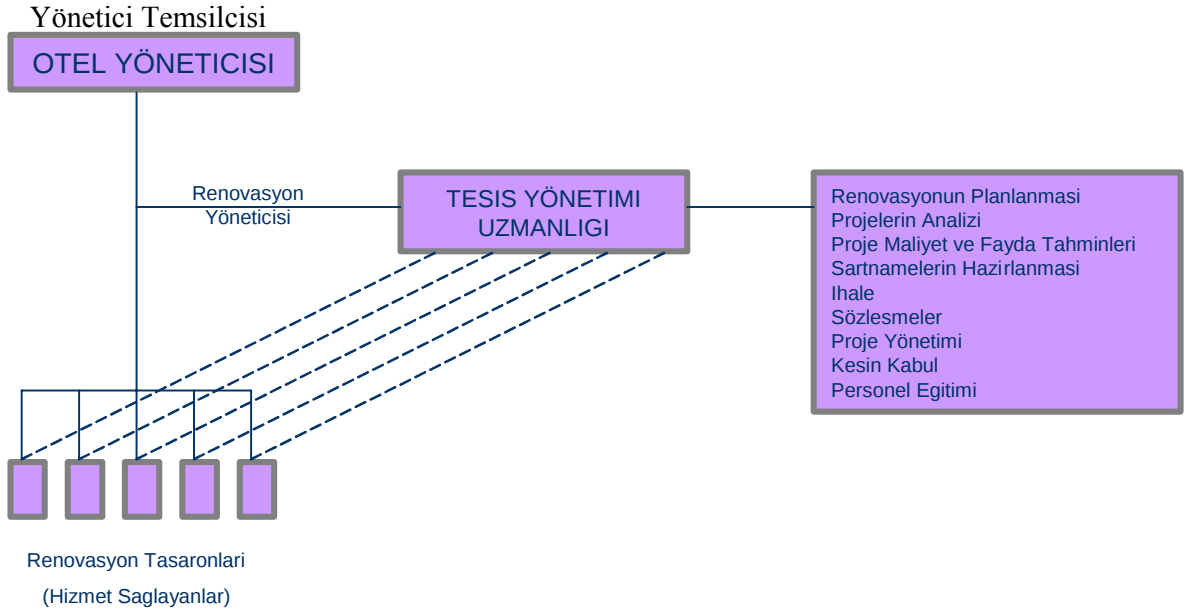
- Tesisler, otel müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli rol oynarlar. Müşterilerin satın aldığı hizmet ve ürünlerin yaratıldığı, getirildiği ve genellikle tüketildiği ‘üretim tesisleri’ dirler. Tesisin ekipman ve elemanları, turizm endüstrisinin üretim araçlarıdır.
- Aynı sektör içersinde olsa bile, tesis yönetimi yaklaşımı, organizasyonlar arasında farklılıklar gösterir. Tesis yönetimi, tesis işletme ve bakım yönetimi başta olmak üzere geniş kapsamlı hizmetler içerir.
- Tesis yönetimi tekniklerinin doğru olarak uygulanması, kendi ana faaliyetlerini verimli ve kazançlı bir şekilde yönetmeleri için, organizasyonların doğru ortamı oluşturmalarını sağlar. Tesis yönetimi, organizasyonun asal hedeflerine ulaşmasını desteklemek üzere bina, sistem ve ekipmanlarının işletilmesi, bakımının sağlanması, geliştirilmesi ve uygun çevrenin oluşturulmasına yönelik bütünleyici bir yaklaşımdır.
- Tesis yönetimi kavramı, ülkemizde küçük ve orta ölçekli otel organizasyonları içersinde yeterince bilinmemektedir. Otel yönetiminin bu konuda bilgilenmesi gerekmektedir. Otel yönetimi, tesis yönetimi disiplininin tam olarak rolü, organizasyondan ne istediğini ve geri dönüş olarak neyi sağlayabileceği konusunda bilgilenmelidir.
- Müşteri memnuniyetinin ve para karşılığı değerin en iyi şekilde sağlanmasını garantilemek amacıyla, organizasyonların bilgilendirilmiş müşteriler olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bilgilendirilmiş müşteri fonksiyonu, başarılı tesis yönetimi için bir gerekliliktir. Otel yönetiminin bakım yönetiminin önemini anlaması gerekmektedir. Tüm bunlar için, uzman bir tesis yönetimi danışmanından yardım alınması, büyük fayda sağlayacaktır.
- Otel tesislerini verimli ve etkin bir şekilde yönetebilmek için, otel organizasyonlarında işplanı ve yönetimi açısından güçlü stratejiler oluşturulmalıdır. Organizasyonlar, tesislerinin yönetilmesi için verimli bir strateji oluştururken, analiz, çözüm ve uygulama

safhalarını takip etmelidirler. Bunlar tesis yönetimi fonksiyonu için stratejik hedeflerin oluşturulmasını ve bir iş planını içermelidir.

- Tesis İşletme ve Bakım Yönetimi açısından bakıldığında, gerçekleştirilmesi gereken ilk basamak, hizmet gereksinimlerinin belirlenmesidir. Gerçekleştirilmesi gereken hizmetlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar, ihtiyaç duydukları hizmetlerin önemli niteliklerini belirlemelidirler.
- Bir sonraki basamak ise, önemli görülen hizmet niteliklerinin belirlenmesidir. Böylece öz kaynak ya da dış kaynak kullanımı kararının verilmesinde, mümkün olan alternatifler karşılaştırılabilir. Maliyet etkin bakımı sağlamak için, ulusal ve uluslar arası norm ve standartlarda bakım standartlarının sağlanması, fiziksel, güvenlik ve görsel standartların geliştirilmesi gerekmektedir. Performans standartlarının saptanması , tesis yönetimi danışmanının yardımı ile yapılabilir.
- Organizasyonlar, öz kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımı kararının verilmesindeki kriterlerin değerlendirilmesi ile, hizmetin sağlanacağı yöntemi belirlemelidir. Bu yöntemin, hizmet kalitesi ve maliyeti üzerinde çeşitli etkileri vardır.
- Otel yönetimi, yeniden yapılanma sürecinde ana amaç olarak doğrudan müşteriye verilen hizmetleri esas alarak, destek hizmetlerden tesis işletme ve bakım aktiviteleri için tek bir hizmet sağlayıcısıyla anlaşma sağlayarak dış kaynaklar ile karşılama yoluna gidebilir.
- Otel yönetimi, toplam tesis yönetimi düzenlemesi için doğru zeminin hazırlanmasına zaman ayırmaya hazır ise, doğru ve en iyi taşeronun seçilmesi ile, tesisin profesyonel bir şekilde, ulusal ve uluslar arası norm ve standartlarda, hizmet kalitesinin en üst seviyede olmasına imkan vererek, optimum operasyon maliyetleri ile işletilmesi için en ideal çözümü sağlayabilir.
- Tesis yönetimi taşeronu, bakım ihtiyaçlarına, yönetici temsilcisi veya yönetici taşeron düzenlemelerinden daha tamamlanmış, profesyonelce ve doğru çözümler önerebilir..

- Otel yönetimi, tesislerinin işletilmesi ve bakım hizmetlerinin yönetimindeki tüm sorumluluğu, tek bir organizasyona verebilir. Toplam tesis yönetimi sözleşmesi yapılabilir. Tesis yönetimi taşeronu ve kendi alt taşeronları arasında uzun yıllar sonucu kurulan ilişkiler, verimli iş ilişkileri anlamına gelebilir.
- Dışarıdan tesis işletme ve bakım yönetimi hizmeti verecek olan taşeron firmanın, kapsamlı hizmet verebilecek yeterlilikte ve uzman olması gerekir. İtibar, para karşılığı değer ve belirlenmiş performans hedeflerine ulaşabilme açısından seçilmeleri gerekmektedir.
- Otel yönetimi, dışarıdan sağlanacak olan bakım hizmetlerini net bir şekilde tanımlamalıdır. Otel yönetimi, tesis yönetimi taşeronuna tüm bakım hizmetlerini verimli bir şekilde yönetebileceği yeterli imkanı sağlamalıdır.
- Otel teknik yöneticisinin, insan ilişkileri güçlü olmalıdır. Sözleşmelerle ilgili bilgi sahibi olması, operasyon ve performans unsurlarını bilmesi gerekmektedir. Performans standartları konusunda tesis yönetimi danışmanından yardım alması, fayda sağlayacaktır.
- Bu düzenlemenin yanlış gitmemesi için performans kontrolü yapılmalıdır. Bu performans kontrollerinin dışarıdan ayrı uzmanlar tarafından yapılması ve maliyetlerinin taşeron firma tarafından karşılanması, sözleşme kapsamında olabilir.
- Otelin teknik hizmetler departmanı böyle bir rejim altında yönetilecektir. Otelin kendi teknik yöneticisi, sözleşme yöneticisi pozisyonunu alacaktır. İşlerin gözlemlenmesi, performans ve finansal hedeflere karşılık ölçüm ve müşterilerden geri beslemenin sağlanması, teknik yöneticilerin sorumluluğunda olacaktır.
- Tesis yönetimi şirketi ve personelinin yönetimden iş hedeflerini, değişen ihtiyaçlarını, organizasyonel kültürü tam olarak anlaması gerekmektedir. Ortak hedeflerin ne olduğu erken aşamalarda tartışılmalıdır. Böylece, şirketin mevcut ve gelecekteki asal iş ihtiyaçları kapsamındaki özel gerekliliklerle uyumlu geniş kapsamlı tesis bakım yönetimi stratejisi oluşturulabilir. İnsan kaynakları yönetimi alanında, yeni yaratılan veya isimlendirilen pozisyonların net olarak rollerinin ve sorumluluklarının bilinmesi gerekmektedir.

- Tesis yönetimi şirketi, otel yönetiminin üzerinden bir takım sorumlulukları alır. Tesis işletme ve bakım iş planlarının oluşturulması ve uygulanması, kendi sorumluluğundadır. Planlı koruyucu bakım ve arıza onarımı organizasyonu, acil durumları ve tedbirleri, bilgisayar tabanlı koruyucu planlı bakım programının tesise uyarlanması, tesis bakım yönetimi bütçesinin bilimsel yöntemlerle hazırlanması ve kontrol edilmesi, kalite kontrol ekibini kurarak, analiz, rapor ve geri beslemesi nin sağlanması tesis yönetimi şirketinin sorumluluğunda olacaktır.
- Böylece tesis yönetimi fonksiyonu, otel yönetiminin kendi uzmanlık alanlarına konsantre olmasına imkan verecektir.
- Hizmetleri, ulusal ve uluslar arası norm ve standartlara uyumlu gerçekleştirmesi, tesisi ulusal ve uluslar arası norm ve standartlarda yönetmesi gerekmektedir. Böylece, tesisin profesyonel olarak ulusal ve uluslararası norm ve standartlarda, yüksek hizmet kalitesi ve optimum operasyon maliyetleri ile işletilmesi sağlanmış olacaktır.
- Otellerde yenileme, planlı koruyucu bakımlarla birlikte en önemli tesis yönetimi aracıdır. Yenilemenin sistemli olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Bütünüyle tesis yönetimi bilgisinin sunabileceği, tekerleği yeniden keşfetmek yerine, mevcuttaki en iyi pratik üzerine inşa etme fırsattır. Bir otel yenileme sürecinde oluşan, gerçekten tek olan koşullar çok azdır. O zaman başkalarının tecrübelerinden faydalanmak büyük değer taşır. Otel yenilemeye tesis yönetimi bakış açısından bakmak gerekmektedir. Tesis yönetimi uzmanlığı, yenilemenin yönetiminden sorumlu taşeron olarak hareket etmelidir.
- Fizibilite, finansal analiz ve yenileme bütçesinin oluşturulması, şartnamelerin hazırlanması, yenilemede proje yönetimi, test, tecrübe ve devreye alma vs. bu uzmanlığın sorumluluğunda olması, otel yönetimine tesis yönetimi açısından büyük faydalar sağlayacaktır.



Şekil 6.1 Otel Yenileme sürecinde tesis yönetimi uzmanlığı'ndan faydalanılması

Ek 1 Planlı Koruyucu Bakım Yöntemleri

En çok kullanılanlar,

1. **Temizleme;** Enerji korunumu ve bozulmaya karşı filtrelerin, aydınlatma elemanları ve fan-coil temizliği verimi artırır.
2. **Atıkların uzaklaştırılması;** Ekipmanın verimini düşürebilir, sert suyun ısıtılınca mineral deposit bırakması gibi.
3. **Sızıntıların tamiri;** Su veya buhar boruları, pencere ve kapılardan dış hava geçmesi, çatılardan sızıntı olması; her birisi enerji sarfiyatına sebep olacaktır.
4. **Koruyucu tabakanın yenilenmesi;** Yüzeyler iyi temizlenemeyecek kadar kirli ise, boyanabilirler. Sızıntı tamiri, çatı örtüsünün yenilenmesi vs.
5. **Yağlama;** Hareketli parçaları olan ekipmanlar için çok önemlidir. Motorlar, pompalar, fanlar, mekanizma içersinde düzenli yağlama gerektirirler.
6. **Parçaların tamiri veya yenilenmesi;** Parçalar, gerektiği zaman tamir edilebilir veya değiştirilebilir, programlı bir şekilde yapılabilir veya fırsat buldukça tamir edilebilir ve değiştirilebilir. Sık değişen parçalar envanteri elde bulunmalıdır.
7. **Sıkılaştırma, dengeleme veya düzeltme;** Daha çok kesici makinalar için gereklidir.
8. **Potansiyel sorunların dikkat edilmesi;** Potansiyel sorunların tamamının veya çoğunluğunun gerçek zarardan önce belirlenmesi mümkün değildir. Ancak potansiyel sorunların tespiti, tamamen şans işi olmamalıdır. Koruyucu bakım uzmanları, infrared scanner' lar gibi gelişmiş ekipmanlar kullanmaktadırlar. Titreşim analizleri de potansiyel problemler hakkında ipucu verebilirler. Bu yüksek teknolojiye aletlerden daha önemlisi, koruyucu bakım denetleyicilerinin bilgisi ve tutumudur. İyi eğitilmiş ve motive işler, büyük kazançlar sağlayacaklardır.
9. **Ekipman testi** (Palmer, 1990)

Ek 2 Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılabilecek Olan Riskler

Dış Kaynak Kullanımının Planlanması

- Dış kaynak kullanımındaki amaçlar doğru bir şekilde belirlendi mi?
- Dış kaynak kullanarak sağlanacak olan hizmet' in kapsamı ve tanımı yeterli mi?
- Dış kaynak kullanımı işinin işletme içersinde oluşturduğu maliyetler doğru bir şekilde hesaplandı mı?
- Güvenilir taşeronlar arasında yeterli rekabet meydana gelecek mi?
- Dışarıdan hizmet verecek olan yönetim ekibi, doğru sayıya ve tecrübeye sahip mi?

Potansiyel Taşeronların Listesinin Yapılması

- Uygun değerlendirme kriterleri var mı?
- Değerlendirmede oluşabilecek yolsuzluklara karşı yeterince önlem alındı mı?
- Değerlendirmeyi yapacak olan ekip yeterli tecrübeye sahip mi?

Sözleşme İçeriği

- Müşterinin ihtiyaçları iş gereklilikleri şekline dönüştürüldü mü?
- Taşeron performansı ölçümleri tanımlandı mı?
- Sözleşmelerde tatmin edici olmayan taşeron performansı için ceza maddeleri içerildi mi?
- Organizasyon sözleşmesi taşeronun aşırı kar yapmasına karşın korundu mu?
- Herhangi bir felaket durumunda uygulanabilecek olası düzenlemeler tanımlandı mı?
- Taşeronun ticari iflasına karşılık gereken önlemler alındı mı?
- Gecikme düzenlemeleri belirtildi mi?
- Verilerin gizliliğini korumaya yönelik olarak gerekli önlemler alındı mı?
- Mal ve mülkün kontrolü için yeterli düzenlemeler yapıldı mı?
- Düzenli bir şekilde personel transferi planları var mı?
- Sözleşmelerde kesin hesapların kontrolü yeterince sağlanıyor mu?

Teklif Değerlendirme

- Değerlendirme kriteri tamamen test edildi mi?
- Taşeronların fiyat önerileri ve eşdeğerdeki işi gerçekleştirmedeki tecrübeleri tamamen test edildi mi?
- Taşeronların seçilmesinde oluşabilecek olan yolsuzluk veya ön yargıya karşın önlemler alındı mı?
- Değerlendirme ekibi yeterli uzmanlığa sahip mi?
- Taşeronlar tarafından yasal mücadele olasılığına karşılık önlemler alındı mı?

Sözleşmenin Yapılması

- Görüşülen ekip yeterli deneyime sahip mi?
- Sözleşme dönemlerinin anlam ve önemi uygun bir şekilde belirtildi mi?
- Başarılı olan taşerona işlerin devrinden önce mevcut işlerin bozulmaması için önlemler alındı mı?

Sözleşmenin Yönetilmesi

- Sözleşmenin yapılmasından sonra, sözleşmeleri yönetmeye yönelik, performans gözlemlmeyi ve ücret kontrol mekanizmasını içeren yeterince düzenleme var mı? (HMSO, 1996)

Ek 3 Konu İle İlgili Yapılmış Olan Araştırma Raporları

Dış kaynak kullanımı; Pek çok servisin bir arada olmasını sağlamak için, komple hizmet veren tek bir taşeronla çalışmak anlamına gelmektedir.

Dış hizmet kullanımı; Bir ya da daha fazla tesis yönetimi fonksiyonu nu sağlamak amacıyla, bağımsız, uzman taşeronlarla çalışmaktır.

Uluslar arası Tesis Yönetimi Merkezi tarafından yapılmış olan bir araştırma içersinde 506 uluslar arası tesis yönetimi kuruluşları ndan alınan cevaplar a göre, dış hizmet kullanımının kuruluşlar arasında oldukça yaygın olduğu görülmüştür. Katılan tesis yöneticileri nin % 91' i, kurumlarının en azından bir tesis yönetimi fonksiyonunu dışarıdan sağladığını belirtmişlerdir. Dış kaynak kullanımı ise daha sınırlıdır; %3 katılımcı, pek çok tesis yönetimi fonksiyonunu komple hizmet sağlayan bir taşeron yardımıyla sağlamaktadırlar.

Daha çok dış kaynak/hizmet kullanımıyla sağlanan fonksiyonlar; Housekeeping, mimari tasarım, yemek servisleri, güvenlik, bina bakımı dır.

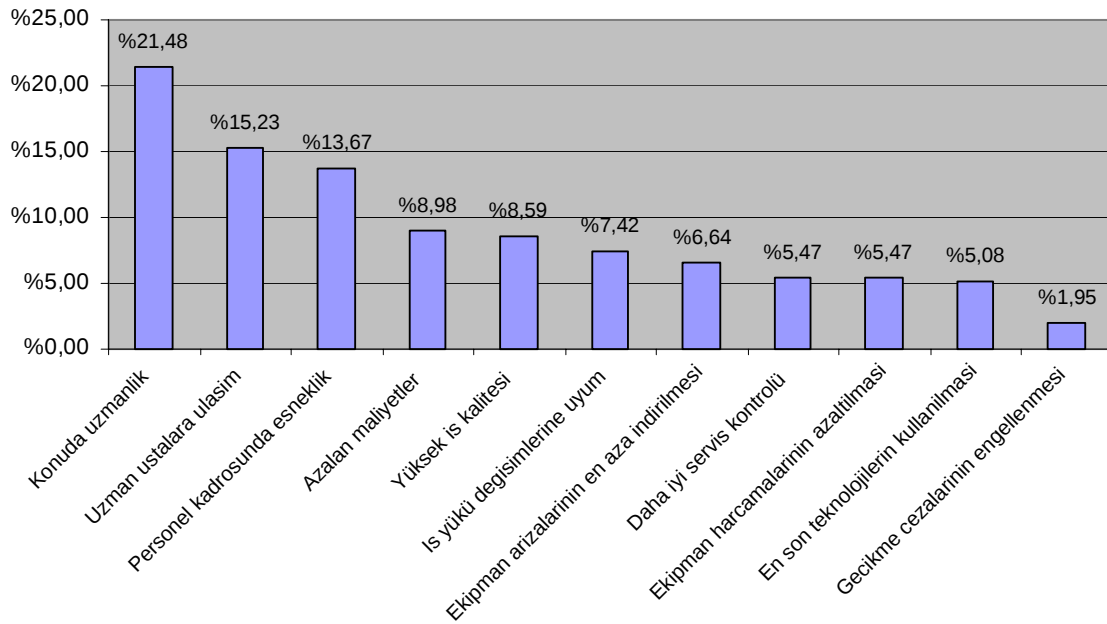
Genellikle, dış kaynak kullanımıyla sağlanan fonksiyonun bir bölümü, içeride tutulmaktadır. Dış kaynak kullanımı kararı, maliyet, iş akışı, kalite, uzman iş gücü ve ekipman kullanımı ihtiyacı gibi pek çok faktör tarafından etkilenmektedir. Maliyetlerin azaltılması ise diğer faktörlerden sadece çok az daha fazla önemlidir.

Araştırmaya göre, dış kaynak kullanımının en yaygın avantajı, azalan personel maliyetleri, uzman iş gücüne daha kolay ulaşım, iş yükü değişimlerine daha kolay uyum ve personel oluşumunda esnekliktir. Dezavantajı ise, sözleşme ile çalışanlar, firma ile daha az uyum içersindedirler, ve ihale süreci, zaman kaybettirmektedir. (IFMA, 1997).

ABD' de, Bina Bakım Yönetimi konusunda, Illinois Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Mimarlık Bölümü tarafından 230 bina yönetimi kuruluşu üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, işletmelerin daha çok kendi personeli tarafından gerçekleştirilen bakım servislerinin, rutin bakımlar olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi, pek çok rutin bakımın denetleme gibi periyodik işler içermesi olabilir. Kendi personeli tarafından bakım alanına ulaşmak daha kolay olabilir. Diğer taraftan sıradışı bakım, uzmanlık gerektirir ve sonuç

olarak, tesis yöneticisi tarafından kiralanan pekçok taşeron, sıradışı bakımı gerçekleştirirler. Daha çok seçici dış kaynak kullanımıyla yürütülen bakım servisleri ise ertelenmiş bakımlardır. Bunun sebebi, gelecekte bu bakım aktivitesi ile karşılaştıklarında, dışarıdan taşeron kullanımına veya kendi personelinin kullanımına karar vermemiş olmalarıdır. İç personel daha çok bina sistemlerinin denetlenmesinde kullanılmaktadır. Seçici dış hizmet kullanımı ise ekipmanların tamirat / değiştirme ve denetlenmesinde tercih edilmektedir. (Arditi ve Nawakorawit, 1999)

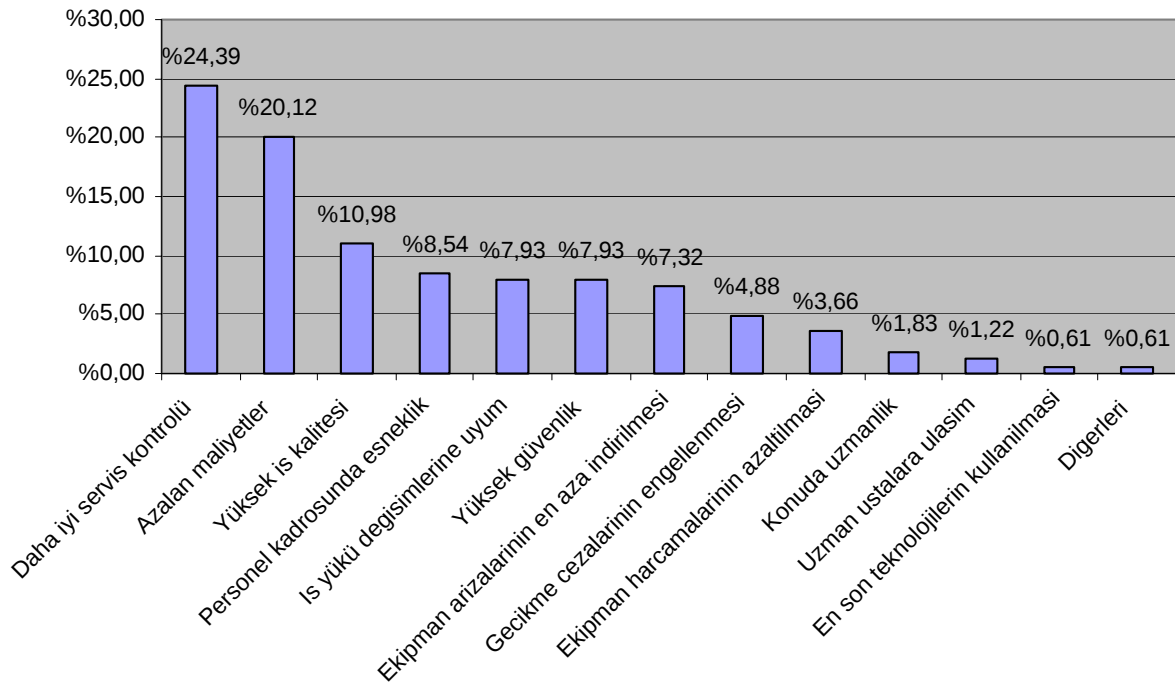
Bakım servislerinin sağlanmasında dışarıdan taşeron kullanan firmalar, bu tip bir servisin seçilmesinde en önemli faktörün, işin uzmanı ile çalışılıyor olması olduğunu söylerler. Diğer faktörler, uzman ustalara daha iyi ulaşım, personel oluşumunda esneklik, azaltılan işletim maliyetleri ve daha yüksek iş kalitesidir. (Arditi ve Nawakorawit, 1999)



Bu bulgular, IFMA 'nın yaptığı bir araştırma tarafından da desteklenmiştir. Pek çok tesis yöneticisinin kendi içlerinde olmadığından, uzman ustalara ulaşabilmek için, servislerinin bir ya da daha fazlasında dış hizmet kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Azalan personel maliyetleri ile birlikte, bu tecrübeli kişilere ulaşım, IFMA araştırmasında dış hizmet kullanımının en büyük avantajı olarak gösterilmiştir.

Bakım servislerinin gerçekleştirilmesinde kendi iç personelinin kullanılmasında en önemli sebep, servislerin daha iyi kontrol edilmesidir. İş gücüne ve ekipmana direk ulaşım, işin süresi önemli olduğunda kritik önem taşır. Servis kontrolü ile birlikte, maliyetlerin azaltılması, daha yüksek kaliteli iş yapılması, personel seçiminde esneklik, ve iş yükü değişimlerine daha iyi uyumun sağlanması, bakım servislerinde iç personel kullanımının diğer sebepleri olabilir. (Arditi ve Nawakorawit, 1999) İç personel kullanımıyla bakım operasyonlarında daha iyi kontrol sağlanırsa, maliyetleri düşürebileceklerine, yüksek kaliteli işi garantileyebileceklerine ve personellerine iş programı yaparak, bakım çağrılarına doğru zamanda cevap verebileceklerine inanırlar. (Stone 1996, IFMA, 1994)



Ek 4 Tesis Tasarımının Tesis Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Tesis tasarımı, tesis yönetimi fonksiyonunun kapsamını yönlendirir. Tesis tasarımının bu açıdan rolü, aşağıdaki faktörlere dikkat edilerek aydınlatılabilir;

- Tesis elemanları,
- Tesis çizimi,
- Malzemeler,
- Yapım yöntemleri ve tipleri,
- Ekipman,
- Sistemler.

Elemanlar, Çizim ve Malzemeler

Tesis elemanları, tesis bakım, renovasyon ve işletme ihtiyaçlarını açık bir şekilde yönlendirirler. Rekreatifonel fasilitelerin, mutfakların, yeme ve içme mekanlarının, kongre mekanlarının, toplantı odalarının ve kapsamlı peyzaj düzenlemelerinin varlığı, bakım ihtiyaçlarını doğuracaktır. Fasilite planları da bakım ihtiyaçlarını etkilerler. Yüksek bir yapı, genellikle daha karmaşık bina sistemlerine sahiptir. Buna ilaveten yüksek tesisler, asansör bakımı ve pencere temizliği gibi ihtiyaçları ve maliyetleri getirirler. Araziye yayılmış olan alçak tesisler ise, tatil köylerinde olduğu gibi, nakliye ekipmanlarının bakım ihtiyaçlarını oluştururlar ve tesis etrafında dolaşım süresi uzar.

Binada kullanılmış olan malzemeler, sadece bakım ihtiyaçlarını etkilemeyecek, renovasyon ihtiyaçlarını ve enerji ve sigorta gibi işletme maliyetlerini de etkileyecektir. Otel personellerinin çoğunluğu, malzeme seçiminden kaynaklanan bakım problemleri ile karşılaşır. Örneğin kaygan zemin kaplaması, yerel iklim için uygun olmayan bitişler veya bir kusur sebebiyle zamansız ürün arızalanması.

Malzemelerin sebep olduğu problemler, bakım maliyetlerini yükseltirler. Genellikle sadece büyük yatırımlarla çözümlenebilirler. Çeşitli departmanların işleyişini etkilerler.

Yapım Yöntemleri ve Tipleri

Bir bina için kullanılan yapım yöntemleri, bakımı, renovasyonu ve işletimi etkilerler. Eğer bir bina iyi yapıldıysa, bakım yöneticisinin sorumlulukları öncelikle bakım üzerine yoğunlaşır. Bununla birlikte, yapımda kullanılan yöntemler standart değil ise, bakım yöneticisi yapım işleri ile de ilgilenmek durumunda kalır. Standart olmayan yapım ve sonuçları ile ilgili bir takım örnekler, aşağıdakileri içerir;

- Doğru inşa edilmemiş olan bir çatı, çok kısa sürede akmaya başlar ve bir takım kozmetik değişikliklerle birlikte, duvarlar ve tavanların değiştirilmesini gerektirir.
- Bir otelin dış kabuğunun yetersiz yapılmış olması, sıcak, nemli iklimde, yağmur fırtınasına bağlı olarak, kabuk içerisinde ve misafir yatak odaları arasındaki bölücü duvarlar boyunca nem oluşturur. Bu da duvarların küflenmesine ve bozulmasına sebep olur.
- Su borularının izolasyonunun düzgün yapılmamış olması, donma sebebiyle sistemin çalışmamasına sebep olur.
- Yapım esnasında, binanın tasarımında onaylanmamış değişikliklerin yapılmış olması, birtakım çökmelere sebep olabilir.
- Yeni bir kent oteli'nde tek parçalı kapı çerçevesi yerine çok parçalı kapı çerçevesinin kullanılmış olması ve çerçevelerin eğilmesi, doğru kurulmamış olması, kilitlerde sorunların olması, panik halindeki misafirlerin odada kilitli kalmalarına sebep olmuştur.

Standart olmayan tasarım ve yapım sebebiyle sonuçlanan problemlerin yanında yapım tipinin kendisi, fiziksel tesis ile ilişkili maliyetleri etkileyebilir. Ahşap çerçeve bir yapı, beton bir yapıya göre daha yüksek sigorta oranına sahiptir. Dış cephesinde boya gerektiren bir tesis, gerektirmeyene göre daha yüksek bakım maliyetine sahiptir. Sıvalı duvarlara sahip bir tesisin onarımı, kuru duvarlıya göre daha yükseğe mal olur. Asma tavanlı bir mekanda yağmurlama sisteminin bakımı, asma tavan olmayan düz tavana göre çok daha kolaydır. Dış duvarlarının, çatısının ve pencerelerinin yeterince izolasyonu yapılmamış olan tesisler, ortalamadan daha yüksek işletme maliyetine sahiptir.

Ekipman

Tesiste kurulmuş olan ekipmanların bakım ihtiyacı üzerinde önemli etkisi vardır. Bir adadaki kendi elektrik jeneratörünü, su arıtma tesisatını, atık su arıtma sistemini ve büyük soğutma depolarını işleten bir tesis, şehir dışındaki yüz odalı bir ekonomi moteline göre daha büyük ve karmaşık bakım ihtiyaçlarına sahip olacaktır.

Bakım ve işletme ihtiyaçlarını etkileyen ekipmanla ilgili konular; ekipmanın sağlamlığı, ömrü, tamir edilebilirliği, verimliliği ve ulaşılabilirliğidir.

Ekipman Sağlamlığı ve Ömrü

Bazı ekipmanlar, örneğin bir aydınlatma ampulü, atılacak mantığı ile tasarlanırlar. Diğerleri ise kalıcı kullanıma uygun olabilir fakat sürekli kullanım altında yeterince sağlam olmayabilirler. Ağırlama endüstrisi çevresi, vakum temizleyiciler gibi ekipmanlar için ticari kullanıma uygun ekipmanların satın alınmasını gerektirir.

Ekipman ömrü ve bakım maliyeti ile ilgili bilgi, bakım ihtiyaçlarının anlaşılmasında ve gelecekteki ekipman satın almalarının planlanmasında faydalı olabilir.

Bina ekipmanları için ömür süreleri, ex 7' de gösterilmektedir. Ortalama değerler verilmiştir. Bu veri, genellikle ticari binalarda bulunan ekipman ömürlerindeki varyasyonları göstermektedir. Bu veri ayrıca kurulduktan sonra 10-20 yıl içersinde değiştirilmesi gereken oldukça pahalı olan ve potansiyel olarak yüksek sayıdaki unsurları göstermektedir. Bakım harcamaları üzerinde çok önemli etkileri vardır.

Ex 7' de verilmiş olan bilgiler, ekipmanların verilen sürelerden fazla çalışmaya devam edemeyeceği anlamına gelmez. İyi bir bakım programı ile, ekipmanın ömrü uzatılabilir. Bununla birlikte ekipman beklenen hizmet ömrüne ulaştığında ve geçtiğinde, yönetim daha sık arızalanmaya ve ekipmanı işleyen durumda tutabilmek için ilave işgücü ve malzemeye yatırım yapma ihtiyacına hazırlıklı olmalıdır.

Onarılabilirlik

Bir ekipmanın onarılabilirliği, çeşitli unsurlar içerir. Bazı ekipmanlar tesis personeli tarafından onarılabilirken, bazıları özel eğitimli makine uzmanlarının hizmetini gerektirir. Bu, maaşlar dışındaki POM harcamaları' nın %50 ya da fazlasının harcanmasının sebeplerinden birisidir. Bir unsurun onarılması ya da değiştirilmesi kararı çeşitli faktörler içerir. Ömrünü tamamlamak üzere olan bir ekipman, eğer onarımı ömrünü belirgin bir şekilde uzatmayacaksa, tamir edilmeye değmeyecektir. Buna ilave olarak, ekipmanın onarılması, bazen ekipmanın verimliliğini azaltabilir. Örneğin bir elektrik motorunun verimliliği genellikle azalır. Onarılabilirlik, parçaların bulunabilirliğine ve tamir edilmek üzere ekipmanın hizmetten alınabilirliğine bağlıdır. Bazı operasyonlar ithal ekipman satın almıştır ve parçalarının ve servisinin yurt içinden sağlanması, hemen hemen mümkün değildir. Satın alma anlaşmasının imzalanmasından önce, parçalarının ve servisinin ulaşılabilirliğine ve kalitesine dikkat etmek gerekir.

Tesislerin ve ekipmanın onarımı hiçbir zaman güvensiz olabilecek bir şeyin yaratılmasıyla sonuçlanmamalıdır. Güvenlik herşey den önce gelir ve hususları hiçbir zaman ihmal edilmemelidirler.

Verimlilik

Akıldaki verimli bir ekipmanın seçilmesi, ekipman kararlarının ömürlerinin bilinmesini gerektirir. Bazı ekipman parçaları, satın alma fiyatlarının 2-4 katı yıllık işletme maliyetlerine sahiptirler. Örneğin çamaşırhane için bir su ısıtıcısı gibi. Diğerleri, örneğin akkor lamba, ilk maliyetlerinden 30-50 kere fazla işletme maliyetine sahiptirler. Dolayısıyla, daha yüksek maliyetli fakat çok daha verimli bir ekipmanın alınması, gerçek geri dönüşü sağlayabilir.

Yönetim bazen kendisini, binanın bütçedeki ilk yatırım maliyetini koruyabilmesi için, verimsiz ekipmanları satın almış olarak bulur. Bu probleme acil bir çözüm bulunamasa da, yönetimin verebileceği en kötü karar, bir değişiklik gerektiğinde yine aynı verimsiz ekipmanı seçmesidir. Çeşitli ekipman tiplerinin verimliliğine hangi faktörlerin katkıda bulunacağını anlaşılması, satın alma kararlarının akılcıca verilmesine yardımcı olur.

Ulaşılabilirlik

Ekipmanın ulaşılabilirliği, düzgün bakımın sağlanmasında çok önemlidir. Bina tasarımı ve ekipman yerleşiminde ulaşılabilirlik sorunları ile karşılaşılır. Bina maliyetlerini düşürmek için mekanik alanların sıkıştırılması girişimi, gelecekteki bakım için bir felaket oluşturur. Ekipman kolay ulaşılamayacak olan uzak bir alana yerleştirildi ise, bakım personeli tarafından kasıtlı olarak ya da yanlışlıkla unutulabilir.

Sistemler

Bir binada bulunan sistemlerin tipleri, tesis yönetimi ihtiyaçlarını açık bir şekilde etkiler. Buhar sistemi ile ısıtma sağlayan yaşlı binalar, bu tip ekipmanların bakımından anlayan bireyleri ararlar. Yerel kodlar, bu tip binalarda ısıtıcı operatörlerinin bulunmasını isteyebilir. Daha yeni olan tesisler, ısı dağıtım aracı olarak daha çok sıcak suyu kullanırlar. Genel olarak ısıtma operatörü ve bakım ihtiyacı azalır.

Modern binalarda tesis edilmiş olan sistemler daha karmaşık olabilirler. Bilgisayarlar çeşitli sensörler yardımıyla, çeşitli ekipman parçalarının işleyişini kontrol etmek üzere, girdileri yorumlamalıdır. Buna ilaveten sistemler, kendi içlerinde entegre haldedirler, birisinin işleyişi diğerini etkiler. Örneğin bir bina yangın kontrol sistemi ve bina HVAC sistemi, her ikisi de, bina enerji yönetimi sistemi, bu ekipmanı kapatmak isterken, belirli parça ekipmanların işleyişini kontrol etmek isteyebilir.

Binalar içersinde çeşitli yeni sistemler vardır. Yatak odalarında genellikle izle öde programları sebebiyle oda ücretlendirme sistemi ile entegre olarak çalışan kablolu veya uydu tv sistemleri vardır. Bilgisayar sistemleri dikkatli bakım gerektirir. Sistemler arasındaki doğru bir arayüzle ilgilenmenin yanında, sistemlerin düzgün ayrılığı ile de ilgilenmek gerekir.

Elektronik ekipmanların yaygınlaşması ile birlikte, otel operatörleri, geleneksel olarak makine bilgisinin ve iş tecrübesinin yanında elektronik bilgisine sahip bakım personeline ihtiyaç duyarlar.

Ek 5 Bakım Yönetimi Bileşenleri

Her tip bakım şekli, aşağıdaki bileşenleri gerektirir;

Raporlama; Hatalar ve noksanlıklar hakkındaki bilgi toplama yöntemi. Aşağıdakileri içerir;

- Diğer departmanlarla irtibat,
- Uzman olmayan personele teftiş kontrol listesi ve açıklamalar,
- İş istekleri; ilgili departman için kopyalar ve referans dosyası ile birlikte; iş istekleri yazılabilir veya elektronik olarak gönderilebilir,

Aşağıdaki konularda personel eğitimi;

- Her bir işçi için günlük iş programları,
- Her bir ekipmanın detayını, yedekleri, referans bileşenleri ve yazışmaları içeren ekipman kartları.
- Temizleme, servis ve yağlamada içerilen rutin işleri listeleyen iş prosedürleri.
- Bakımın sürdürüldüğü her zaman girilen, bir önceki işin özet kaydını sağlayan tarih kartları
- Malzemelerin, bitiş elemanlarının vs. detaylarını içeren, temizleme, yıkama, yeniden kaplama ve diğer bakımların açıklamalarını kapsayan donatı ve mobilya programları.

Kaydetme; Yeni satın alınan unsurların, şartnamelerin, garantilerin, açıklamaların ve maliyetlerin detaylarının kaydedilmesi. Bu kayıtlar, ekipman kartlarının üzerine, programlara ve hesaplara yapılabilir. Tüm bu bilgi, yeniden sipariş vermede, yedeklerinin sağlanmasında ve değiştirilmesinde faydalıdır. Performansların ve alternatiflerin maliyetlerinin karşılaştırılmasında ve kusurların tasarım dışı tutulmasında önemlidir. Tarih kartları, bu bilgilerin ‘geri besleme’ sine katkıda bulunurlar.

Kayıtlar ayrıca aşağıdaki gibi referans özetler içerirler;

Görsel çizelgeler; otelin değişik alanları için planlanmış bakım programlarını gösterirler.

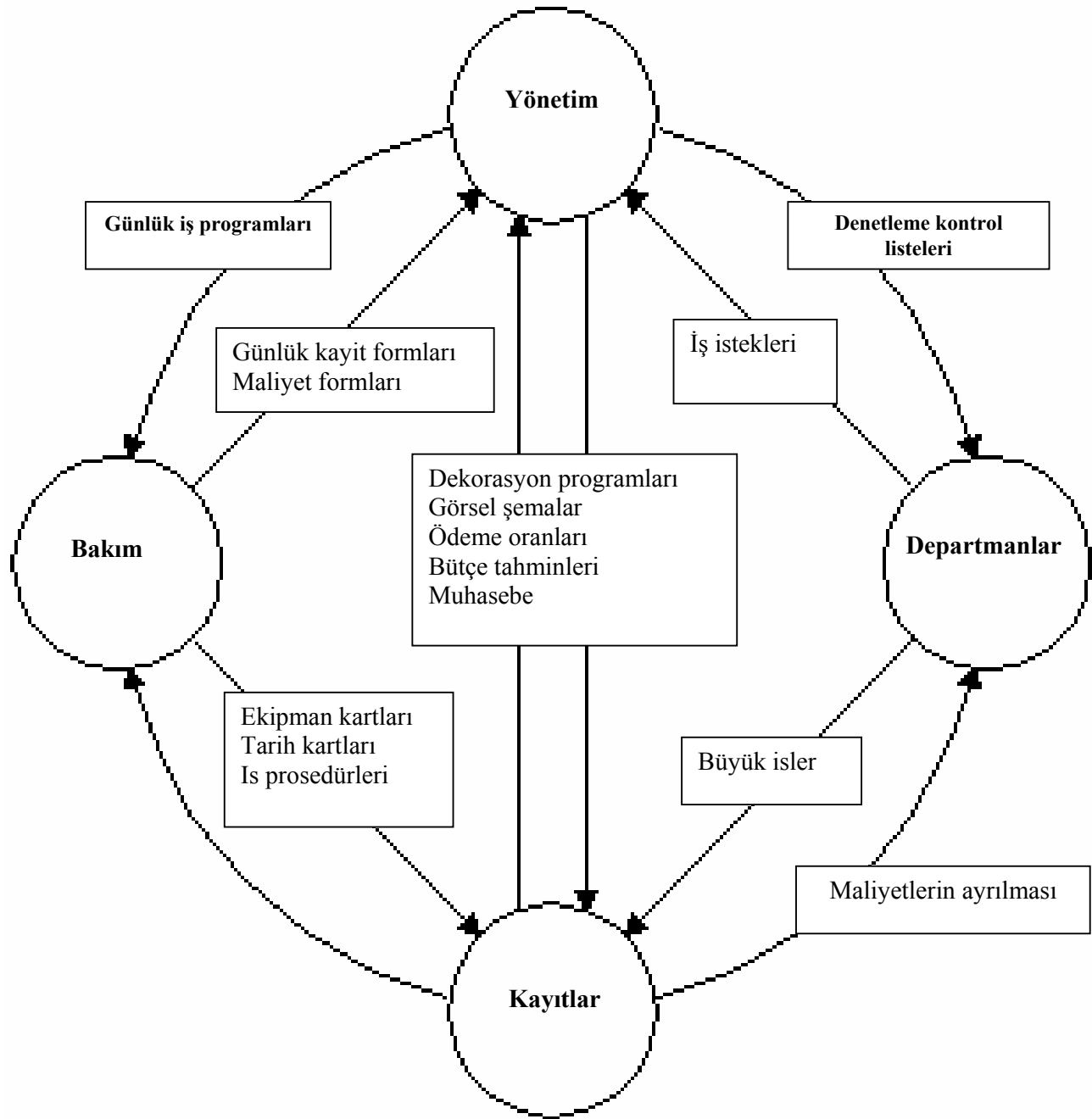
Oda bakım programları; düzeltici bakımın yapılması gereken odaları gösterirler.

Sözleşme; Taşeronlar tarafından yürütülmesi gereken işlerin belirtilmesi ve sözleşme koşullarının yazılması.

Muhasebe; İşlerin günden güne maliyetini ve uzun vadeli bütçelemeyi içerir;

- İşçilik ve malzeme ücret oranlarının detayları ile birlikte, maliyetler hesaplanır,
- Değişik departmanlarla ilişkili aylık ve yıllık bakım maliyetleri programları oluşturulur,
- İleride programlanan işler için tasarlanan maliyetlere dayalı gelecekteki harcama veya bakım tahminleri yapılır.

(Lawson, 1998)



KAYNAKLAR

American Hotel and Motel Associations, (1987) Uniform Systems of Accounts and Expense Dictionary for Small Hotels, Motels, and Motor Hotels

Arditi, D., and Nawakorawit, M (1999). ‘Designing Buildings for Maintenance: Designers’ perspective. “J. Arch.Engrg.,ASCE ,5(4), 107-116

Arditi, D., and Nawakorawit, M (1999). ‘Issues in Building Maintenance: Property Managers’ Perspective’ J. Arch.Engrg.,ASCE ,5(4), 117-131

Atkin, Brian., and Brooks A.,(2000). Total Facilities Management, Blackwell Science Ltd.

Barret, P.S.,(1995). Facilities Management: Towards Best Practice, Blackwell Science, Oxford.

de Bruijn, H., van Wezel, R. and Wood, R.C. (2001), ‘Lessons and Issues for Defining ‘Facilities Management’ from Hospitality Management’, , Int. Journal of Contemporary Hospitality, Vol.19, Iss. 13/14, Bradford.

Chan, K.T., Lee, R.H.K., Burnett, J., (2001), ‘Maintenance Performance: A Case Study of Hospitality Engineering Systems’, Facilities, V. 19, Iss. 13/14, Bradford.

Chanter, B., and Swallow, P. (1996). Building Maintenance Management. Blackwell Scientific, Oxford, England

Clamp H. And Cox S., (1992) Which Contract?: Choosing the Appropriate Building Contract, Riba Publications

Çatar, S., (2002), ‘Türkiye’ de Bina ve Tesis Yönetimi Sektörü ; Alan Araştırması’ Y. Lisans Tezi, İ.T.U

Duffuua S. O., Raouf A.,and Campbell J. D., (1998) Planning and Control of Maintenance Systems: Modeling and Analysis, John Wiley & Sons, Inc.

Dunn, S., (2002), 'Maintenance Outsourcing Critical Issues' The Plant Maintenance Resource Center, USA

Hassanien, A., Losekoot, E., (2002), 'The Application of Facilities Management Expertise to Hotel Renovation Process', Facilities, Vol. 20, No. 7/8

Hennessy, S. J., (1994) Building Services Maintenance, AHA Management Company, USA

Higgins, R. L., (1995) Maintenance Engineering, R.R. Donnelly & Sons Company, USA

HMSO, (1996), 'Outsourcing The Service Delivery Operations', Her Majesty's Stationery Office, London.

Huffadine M., (1993) Project Management In Hotel and Resort Development, McGraw-Hill, Inc.

IFMA, (1997), International Facilities Management Association, Houston, Texas, USA

Intercontinental Hotels, (1983) Energy Management Manual

Jefferies, E. J., (2000), 'A Preliminary Investigation into Facilities Management in Hotels', Unpublished BA Dissertation, University of Strathclyde, Glasgow.

Jones, C. M., (2002), 'Facilities Management in Medium-sized UK Hotels', Int. Journal of Contemporary Hospitality, Vol.14, Iss. 2, Bradford.

Jones, C. M., (2002), 'Facilities Management, its Application and Benefits in Medium-sized UK Hotels', Unpublished PhD thesis, University of Derby, Derby.

Jones, C. M., Okoroh, M. I., (2000), 'Application of Personal Construct Theory in Hotel Management; A FM Case Study' CIB 70 Brisbane 2000 Symposium, Nov. 15-17

Kayaarasi, T., (2000), Otel Teknolojisi, Otel Teknik Müdürleri Derneği, İstanbul.

Kocel T., (1995), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım

Lawson F., (1998), Planning, Design and Refurbishment, Reed Education and Professional Publishing Ltd.

Lee, R. (1987). Building Maintenance Management, 3rd Ed., William Collins Sons & Co. Ltd., London

Losekoot, E., van Wezel, R. and Wood, R.C. (2001), 'Conceptualising and Operationalising the Research Interface Between Facilities Management and Hospitality Management' Facilities, Vol. 19, No. 7/8

Magee, G. H., (1988). Facilities Maintenance Management, R. S. Means Company, Inc., Kingston, Mass.

Medlik S., (1997) Otel İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi

Palmer J. D., (1990) Principals of Hospitality Engineering, Van Nostrand Reinhold

Parry, B., Collins, B., (1993), 'Where is Facilities Management Going?', Int. Journal of Contemporary Hospitality, V. 5, Iss. 2, Bradford.

Powell, C., O' Sullivan, A., (1991), 'Facilities Management: Nature, Causes and Consequences',

Research and Development Bulletin – Building Maintenance, (1972). Dept. of the Envir., Her Majesty's Stationary Office, London.

Rooley, R. H. (1993). "Building Services, Maintenance Systems and Policies." ASTRAE Trans., Vol. 99n, 2.

Sönmezer, B. (1999), 'Otellerde Bina Yönetimi' Y. Lisans Tezi, Y.T.U.

Stephens, M. and Thorne, J. (2000), 'Why Work Management Improvement Programs Fail' Reliability Management Group, Minneapolis.

Stipanuk, D., and Roffmann H., (1996). Hospitality Facilities Management and Design, Educational Institute, American Hotel and Motel Association.

Tanrıkut, M. (1978), Bakım – Onarım, , İşletmecilik ve Yönetim Sistemleri Enst. Yayınları, ODTÜ, Ankara.

Tomlinsong P. D. (1992), Effective Maintenance: The key Profitability, John Wiley and Sons, Inc.

White, D. J. (1969), 'Management Science for Maintenance' Proc. Conf. on Build. Maintenance, Royal Institute of Chartered Surveyors, London.

www.aha.com.au, Essential Services Maintenance – Fact or Fiction?

www.aha.com.au, Maintenance of Fire Protection Equipment

www.aha.com.au, Air Conditioning Maintenance and Energy Management

www.aha.com.au, Building Services Maintenance Management

www.aha.com.au, Legionella Control

www.aha.com.au, Hotels to take up the Greenhouse Challenge

www.aha.com.au, Project Management

www.aha.com.au, BCA Compliance

www.aha.com.au, Energy and Maintenance

www.ats.com, Production Equipment Maintenance

www.ats.com, A Plan for success

www.ats.com, Management Side of Engineering

www.idcon.com/articles, Reliability and Maintenance Co.

www.plant-maintenance.com, Maintenance Outsourcing- Critical Issue

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	24.06.1973	
Doğum Yeri	Muğla	
Lise	1984-1991	İzmir Özel Türk Lisesi
Lisans	1991-1995	Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümü
Yüksek Lisans	1995-1998	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Programı
Doktora	1998-2005	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Yapı Programı