

T1464

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bahattin ÖZDEMİR

+

OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK YÖNETİMİ VE HER ŞEY DAHİL (ALL-  
INCLUSIVE) UYGULAMASININ MUTFAK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE  
SEKTÖREL BİR ARAŞTIRMA

T1464 1-1

Danışman

Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2001

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir

Prof. Dr. A. Aktaş, Başkan

Prof. Dr. A. Aktaş, Üye (Danışman)

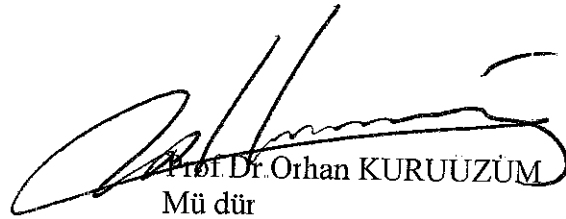
Y. Doç. Dr. Yasin Ufuk, Üye

Y. Doç. Dr. F. Keleş, Üye

Üye

Onay : Yukarıdaki imzaların, adigeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2001

  
Prof. Dr. Orhan KURUÜZÜM  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

|                     | Sayfa |
|---------------------|-------|
| TABLolar LİSTESİ    | iv    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ    | v     |
| KISALTMALAR LİSTESİ | vii   |
| ÖZET                | viii  |
| SUMMARY             | ix    |
| ÖNSÖZ               | x     |
| GİRİŞ               | 1     |

### 1. BÖLÜM

#### OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Otel işletmeleri hakkında bilgiler                          | 3  |
| 1.1.1 Otelin tanımı  | 3  |
| 1.1.2. Otel işletmelerinin önemi                                 | 4  |
| 1.1.3. Otel işletmelerinin sınıflandırılması                     | 5  |
| 1.1.4. Otel işletmelerinin özellikleri                           | 6  |
| 1.2. Mutfağın tanımı ve tarihsel gelişimi                        | 7  |
| 1.2.1. Mutfağın tanımı   | 7  |
| 1.2.2. Mutfağın tarihsel gelişimi                                | 13 |
| 1.3. Otel işletmelerinde mutfağın yeri ve önemi                  | 22 |
| 1.3.1. Otel örgüt yapısı içerisinde mutfağın yeri                | 22 |
| 1.3.2. Otel işletmelerinde mutfağın önemi                        | 25 |
| 1.4. Otel işletmelerinde mutfağın konumu ve fiziksel özellikleri | 26 |
| 1.4.1. Mutfağın konumu   | 26 |
| 1.4.2. Mutfağın aydınlatılması                                   | 27 |
| 1.4.3. Mutfağın havalandırılması ve ısıtılması                   | 28 |
| 1.4.4. Mutfak duvarları  | 29 |
| 1.4.5. Mutfak tavanı   | 29 |
| 1.4.6. Mutfak tabanı   | 30 |
| 1.5. Otel işletmeleri mutfaklarında araç ve gereçler             | 30 |
| 1.5.1. Sabit araç – gereçler                                     | 31 |
| 1.5.2. Sabit olmayan araç – gereçler                             | 31 |

## 2. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAKTA ÜRETİM ÇALIŞMALARI

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Otel işletmelerinde mutfak – yiyecek satın alma ilişkisi             | 34 |
| 2.2. Otel işletmelerinde yiyecek malzemelerinin teslim alınması           | 39 |
| 2.3. Otel işletmelerinde yiyecek malzemelerinin depolanması               | 42 |
| 2.4. Otel işletmelerinde mutfakta üretim                                  | 45 |
| 2.4.1. Üretime hazırlık   | 46 |
| 2.4.2. Üretim ( pişirme )   | 50 |
| 2.4.2.1. Pişirme yöntemleri   | 50 |
| 2.4.2.2. Porsiyonlara ayırma ve servise sunma                             | 57 |
| 2.4.3. Üretim sonrası işlemler  | 58 |
| 2.4.3.1. Bulaşık yıkama   | 59 |
| 2.4.3.2. Çöplerin toplanması  | 60 |
| 2.5. Otel işletmeleri mutfaklarında sanitasyon ve hijyen                  | 62 |
| 2.5.1. Sanitasyon ve hijyen kavramları                                    | 62 |
| 2.5.2. Otel işletmeleri mutfaklarında kişisel temizlik ve sağlık          | 66 |
| 2.5.3. Otel işletmelerinde mutfağın ve mutfak araç-gereçlerinin temizliği | 67 |
| 2.5.4. Otel işletmeleri mutfaklarında yiyecek korunumu                    | 69 |

## 3. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAKTA YÖNETSEL ÇALIŞMALAR

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Otel işletmelerinde mutfak yönetim kavramı                         | 71 |
| 3.2. Mutfak planlama  | 75 |
| 3.3. Otel işletmelerinde menü planlama                                  | 77 |
| 3.3.1. Menü ve menü planlama kavramları                                 | 77 |
| 3.3.2. Menü çeşitleri   | 79 |
| 3.3.3. Menü planlamada dikkat edilecek noktalar                         | 79 |
| 3.4. Üretim planlama  | 81 |
| 3.5. Otel işletmelerinde mutfağın örgütsel yapısı ve mutfak çalışanları | 83 |
| 3.5.1. Mutfağın ana bölümleri   | 83 |
| 3.5.2. Mutfakta iş bölümü   | 87 |
| 3.5.3. Mutfakta bölüm aşçıları  | 88 |
| 3.6. Mutfak personelinin temini ve eğitimi                              | 90 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 3.7. Mutfak personelinin motivasyonu | 93 |
| 3.8. Mutfakta iletişim               | 94 |
| 3.9. Mutfakta denetim                | 96 |

#### 4. BÖLÜM

### “HER ŞEY DAHİL” (ALL -INCLUSIVE) UYGULAMASININ MUTFAK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE SEKTÖREL BİR ARAŞTIRMA

|   |            |
|---|------------|
| 4.1. “Her Şey Dahil” (All-inclusive) uygulaması nedir?                        | 100        |
| 4.2. “Her Şey Dahil” (All-inclusive) uygulamasının tarihsel gelişimi          | 101        |
| 4.3. “Her Şey Dahil” (All-inclusive) uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri  | 102        |
| 4.4. “Her Şey Dahil” (All-inclusive) uygulamasının mutfak yönetimine etkileri | 103        |
| 4.4.1. Araştırmanın amacı ve kapsamı  | 104        |
| 4.4.2. Araştırmanın önemi   | 104        |
| 4.4.3. Araştırmanın yöntemi   | 105        |
| 4.4.4. Araştırmanın bulguları   | 106        |
| 4.4.5. Sonuç ve öneriler  | 138        |
| <b>KAYNAKÇA</b>   | <b>144</b> |
| <b>EKLER</b>  |            |
| Ek – 1 Anket formu Örneği   | 151        |
| Ek- 2 Araştırmanın uygulandığı tesislerin listesi                             | 158        |
| Ek – 3 Standart malzeme kartı   | 159        |
| Ek – 4 Et etiketi   | 160        |
| Ek – 5 Ambar istek fişi   | 161        |
| Ek – 6 Yemek satışları analiz raporu  | 162        |
| Ek – 7 Standart reçete kartı  | 163        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>   | <b>164</b> |

**TABLolar LİSTESİ**

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 2.1. Mutfaklarda yapılacak temizlik işlemleri ve uygulanacak temizlik metotları                       | 68  |
| Tablo 4.1. Mutfığa doğrudan bağlı olan bölümler   | 108 |
| Tablo 4.2. Mutfığın bölümleri   | 108 |
| Tablo 4.3. Tesiste sunulan ülke mutfakları  | 109 |
| Tablo 4.4. Ana mutfak dışında yiyecek hizmeti sunan mutfaklar   | 116 |
| Tablo 4.5. Mutfaktan sorumlu yöneticilerinin her şey dahil uygulamasına ilişkin görüşleri                   | 135 |
| Tablo 4.6. Her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara etkisi                                 | 136 |
| Tablo 4.7. Her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara olumsuz etkilerinin muhtemel nedenleri | 138 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Şekil 1.1. Yiyecek-içecek hizmetlerinin verildiği işletmelerin sınıflandırılması                       | 9   |
| Şekil 1.2. Mutfağın tarihsel gelişimi  | 16  |
| Şekil 1.3. 400 odalı bir otelde yiyecek ve içecek bölümü organizasyon şeması                           | 24  |
| Şekil 2.1. Mutfakta üretimin yiyecek malzemelerinin akışı açısından değerlendirilmesi                  | 35  |
| Şekil 3.1. Mutfak bölümleri  | 87  |
| Şekil 3.2. İletişim süreci   | 95  |
| Şekil 4.1. Tesislerin yatak kapasitesi   | 106 |
| Şekil 4.2. Anketi cevaplayan kişinin unvanı  | 106 |
| Şekil 4.3. Mutfakta çalışan personel sayısı  | 107 |
| Şekil 4.4. Mutfağın doğrudan bağlı olduğu yönetici   | 107 |
| Şekil 4.5. Mutfakta işbölümü   | 109 |
| Şekil 4.6. Mutfağın hizmet verdiği restorandaki servis şekli   | 110 |
| Şekil 4.7. Mutfakta çalışan vardiya sayısı   | 110 |
| Şekil 4.8. Mutfakta fazla çalışma  | 111 |
| Şekil 4.9. Mutfakta donmuş gıdaların kullanımı   | 111 |
| Şekil 4.10. Menü planlamasını yapan kişiler  | 112 |
| Şekil 4.11. Tesislerde uygulanan menü türü   | 112 |
| Şekil 4.12. Mutfağın açık olduğu saatler   | 113 |
| Şekil 4.13. Standart satın alma özellikleri formunun kullanılması                                      | 113 |
| Şekil 4.14. Standart verim testlerinin kullanılması  | 114 |
| Şekil 4.15. Standart reçetelerin kullanılması  | 114 |
| Şekil 4.16. Standart porsiyonların kullanılması  | 115 |
| Şekil 4.17. Üretim planlamasının yapılması   | 115 |
| Şekil 4.18. Ana mutfağın hizmet sunduğu zamanlar   | 116 |
| Şekil 4.19. Teslim alma bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterlilikleri                              | 117 |
| Şekil 4.20. Teslim alma bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri | 117 |
| Şekil 4.21. Teslim alma bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri              | 118 |
| Şekil 4.22. Teslim alma için ayrılan alanın yeterliliği  | 118 |
| Şekil 4.23. Teslim alma bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği                     | 119 |
| Şekil 4.24. Teslim alma bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği                  | 119 |
| Şekil 4.25. Depolama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterliliği                                    | 120 |

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 4.26. Depolama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri       | 120 |
| Şekil 4.27. Depolama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri                    | 121 |
| Şekil 4.28. Depolama için ayrılan alanın yeterliliği  | 121 |
| Şekil 4.29. Depolama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği                           | 122 |
| Şekil 4.30. Depolama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği                        | 122 |
| Şekil 4.31. Hazırlama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterlilikleri                                   | 123 |
| Şekil 4.32. Hazırlama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri      | 123 |
| Şekil 4.33. Hazırlama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri                   | 124 |
| Şekil 4.34. Hazırlama bölümü için ayrılan alanın yeterliliği  | 124 |
| Şekil 4.35. Hazırlama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği                          | 125 |
| Şekil 4.36. Hazırlama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği                       | 125 |
| Şekil 4.37. Pişirme bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterliliği  | 126 |
| Şekil 4.38. Pişirme bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri        | 126 |
| Şekil 4.39. Pişirme bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri                     | 127 |
| Şekil 4.40. Pişirme için ayrılan alanın yeterliliği   | 127 |
| Şekil 4.41. Pişirme bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği                            | 128 |
| Şekil 4.42. Pişirme bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği                         | 128 |
| Şekil 4.43. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterlilikleri                              | 129 |
| Şekil 4.44. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri | 129 |
| Şekil 4.45. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri              | 130 |
| Şekil 4.46. Bulaşık yıkama bölümü için ayrılan alanın yeterliliği   | 130 |
| Şekil 4.47. Bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği                     | 131 |
| Şekil 4.48. Bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği                  | 131 |
| Şekil 4.49. Çöp toplama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterliliği                                    | 132 |
| Şekil 4.50. Çöp toplama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri    | 132 |
| Şekil 4.51. Çöp toplama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri                 | 133 |
| Şekil 4.52. Çöp toplama için ayrılan alanın yeterliliği   | 133 |
| Şekil 4.53. Çöp toplama bölümünde çalışan işgücünün sayısı açısından yeterliliği                          | 134 |
| Şekil 4.54. Çöp toplama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği                     | 134 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| İ.Ö. | İsa'dan Önce                  |
| ITS  | International Travel Services |
| NUR  | Neckermann Urlaub Resien      |
| TUI  | Touristic Union International |
| vb.  | ve benzeri                    |
| vd.  | ve diğerleri                  |

## Ö Z E T

Otel işletmelerinin kalbi olarak nitelenen mutfak, yemek üretimi için oluşturulmuş çalışma alanları ve bu alanlardaki araç-gereçleri ile birlikte fiziksel bir alanı ifade etmesinin ötesinde hiyerarşik bir düzen içerisinde sıralanmış ve bir örgüt yapısına bağlı olarak görev ve sorumlulukları ile yetkileri tanımlanmış mutfak personelini de içine alan bir bölüm şeklindedir.

Otel işletmelerinde mutfak yiyecek-içecek bölümü içerisinde yer almaktadır. Mutfağın amaçları ise otel işletmesinin maliyet, kalite ve hijyen standartları içerisinde yemek üretimini gerçekleştirmektir. Ancak mutfakta üretim sadece yiyecek malzemelerinin ön hazırlığının yapılması ve pişirilmesi olarak düşünülmemekte, üretim aşamaları yiyecek malzemelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması, üretime hazırlanması, pişirilmesi, servise sunulması ve üretim sonrası temizlik çalışmaları şeklinde bir süreci ifade etmektedir.

Mutfakta yemek üretimi gerçekleştirilirken, otel işletmesinin belirli bir karı elde etmesi ve mutfağın hizmet sunduğu konukların memnuniyetlerinin sağlanması açısından önemli olan maliyet ve kalite standartları kadar otel konuklarının sağlıkları açısından hijyen standartları da önem arz etmektedir. Bu nedenle otel mutfaklarında sanitasyon ve hijyen önemli kavramlar olmakta, sanitasyon ve hijyen kurallarına uyulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Mutfağa yönetsel çalışmalar açısından bakıldığında da mutfakta yönetim kavramı ve yönetsel fonksiyonlar, mutfağın fiziksel planlaması, menü planlama, üretim planlama, mutfağın örgütsel yapısı, mutfak personelinin temini, eğitimi, motivasyonu, mutfakta iletişim ve mutfakta denetim gibi konular ön plana çıkmaktadır.

Özellikle son yıllarda büyük bir gelişme gösteren her şey dahil uygulamasının, konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümüne ve bu bölümün birimlerine önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bu nedenle mutfak yönetimi de bu uygulamadan olumlu ve olumsuz yönlerde etkilenebilmektedir. Tezin araştırma bölümünde her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine olası etkileri belirlenmeye çalışılmış ve bu amaçla Antalya'da sektörel bir araştırma yapılmıştır.

## S U M M A R Y

The name of this study is "Kitchen Management In Hotels And A Research On Effects Of All-Inclusive Practices On Kitchen Management".

The kitchen which is qualified as the hearth of hotels is a department includes kitchen staff whose responsibilities, authority and duties are identified related to an organizational structure and in a hierarchy instead of being merely a physical space with equipment and working areas that are built for food production.

Kitchen is in the organizational structure of food and beverage department in hotels. The aim of kitchen is to realize food production in the limits of cost, quality and hygiene standards of hotel. But production in kitchen is not considered only food preparation and cooking, production steps express a process which contains purchasing, receiving, storage, preparation, cooking and serving of food and cleaning after production.

While the food production is being realized in the kitchen, the hygiene standards that are related to health of guests are as important as cost and quality standards which refer an amount of profit the hotel seeks to earn and the satisfaction of guests whom the kitchen provides service. So sanitation and hygiene are important concepts in hotel kitchens and the necessity of implementing sanitation and hygiene rules emerges.

When the kitchen is considered in the point of management, the management concept in the kitchen and managerial functions, physical planning of kitchen, menu planning, production planning, organizational structure of kitchen, recruiting, training and motivation of kitchen staff, communication in the kitchen and control in the kitchen become important subjects.

The all-inclusive practices which have grown recent years have important effects on food and beverage department and the units of this department in hospitality businesses. So kitchen is influenced in positive and negative ways because of all-inclusive practices. In the research section of this study the probable effects of all-inclusive on kitchen management are targeted to determine and in this term a research is realized in Antalya.

## ÖNSÖZ

Mutfak kavramına farklı yönlerden bakıldığında kültürün bir ögesi ya da fiziksel bir alanı ifade ettiği düşünülebilir. Otel işletmeleri açısından ise mutfak; yemek üretiminin gerçekleştirildiği bir bölümdür. Böylece mutfağın belirli ilke ve tekniklere göre yönetilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma ile de bu ilke ve teknikler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasını gerçekleştirirken değerli fikirlerini, zamanını, ilgisini, hoşgörüsünü ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca maddi ve manevi tüm desteklerini her zaman hissettiğim aileme, yardımlarını ve moral desteklerini benimle paylaşan hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma da minnet duygularıyla teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Otel işletmeleri "misafir" ya da "konuk" olarak adlandırdıkları müşterilerine temelde konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi hizmetleri sunan işletmelerdir. Bu hizmetleri belirli bir karı elde etmek amacıyla sunmalarıyla birlikte bu karı elde edebilmeleri ve karlılıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde konuklarına sundukları hizmetlerin kalitesi ile doğru orantılıdır. Otel işletmesi sunduğu hizmetlerle konuklarının beklentilerine cevap verebildikçe karlılığını sürdürebilecektir. Bu noktada otel işletmesinin konaklama ve yiyecek-içecek diye adlandırılan iki ana bölüm altında sunduğu ürün ve hizmetler ön plana çıkmaktadır. Konaklama hizmeti bir otelde önbüro ve kat hizmetleri gibi bölümler aracılığıyla sunulurken, yiyecek-içecek hizmetleri mutfak, restoran ve bar gibi bölümler ile sağlanmaktadır.

Bir otel işletmesinde mutfak genel anlamda yemek üretiminin gerçekleştiği bölümdür. Yemek üretimi ise dar anlamda yiyecek malzemelerinin üretime hazırlanması ve pişirilmesi şeklinde özetlenebilir. Pişirilen yemekler de mutfağın hizmet verdiği restoranda servise sunulur. Ancak otel işletmelerinde mutfağın üstlendiği görevler bunlarla sınırlı kalmamakta, üretim sonrası bulaşıkların yıkanması ve çöplerin toplanması gibi üretim sonrası temizlik işlemleri de mutfağın görevleri arasında yer almaktadır. Bu işlemler mutfağın fiziksel alanı içerisinde gerçekleştirilen üretim çalışmalarıdır. Ancak yiyecek malzemelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması gibi işlemlerin büyük kısmı mutfağın fiziksel alanı içerisinde gerçekleşirse de mutfakta üretim ile ilgili çalışmalardır. Bu nedenle mutfakta bir üretim sürecinden bahsedildiğinde üretim yiyecek malzemelerinin satın alınması ile başlamalı ve teslim alma, depolama, üretime hazırlık, pişirme ve servise sunma ile devam ederek sonrasındaki temizlik çalışmaları ile son bulmalıdır. Bu çalışmalar sırasında mutfakta sanitasyon ve hijyen kurallarına uyulması ise hayati önem taşımaktadır.

Mutfakta üretimin yönünü ise menü göstermektedir. Dolayısıyla da menü planlama bir mutfak için neyin ne zaman üretileceğini belirleyen temel planlama çalışması olmaktadır. Menü planlama ile birlikte üretim planlaması da yapılmakta ve böylece neyin ne zaman üretileceğinin belirlenmesinin yanı sıra neyin ne kadar üretileceği de tespit edilebilmektedir.

Mutfakta sözü geçen üretim çalışmalarını gerçekleştirmek amacıyla çalışma alanları oluşturulmuştur. Bu çalışma alanlarında da üretimin aksamadan sürmesini sağlayacak ve üretim çalışmalarını hızlandıracak mutfak araç ve gereçleri hazır bulundurulmaktadır. Ancak tüm bunlar üretimin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Yiyecek malzemelerini üretime hazırlayacak, pişirecek ve servise sunacak olanlar mutfak personeli olarak adlandırılan işgücüdür. Sözü edilen bu işgücünün verimli çalışması ise mutfağın fiziksel planı ile yakından ilgilidir ve bu tür bir planlama çalışması mutfak planlama olarak adlandırılır. Mutfak

planlama ile mutfağın konumu, mutfağın aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması, mutfak duvarları, mutfak tavanı ve tabanı gibi mutfağın fiziksel özellikleri açıklığa kavuşturulmaktadır.

Mutfak personelinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bunların hiyerarşik bir yapı içerisinde tanımlanması ile mutfakta bir örgütsel yapıdan ve dolayısıyla da bir işbölümünden söz edilebilmektedir. İşbölümü ile birlikte mutfakta bölümlenme de ortaya çıkmakta, böylece her bölümde görev alacak olan mutfak personelinin görev yerleri tespit edilmektedir. Mutfak personeli ile ilgili önemli yönetsel çalışmalar da personelin bulunması, işe alınması, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, motive edilmesi gibi konulardır. Bunlarla birlikte mutfak yöneticisinin sorumluluğunda olan diğer yönetsel çalışmalar ise mutfak içi iletişim, mutfağın diğer bölümlerle iletişimi ve mutfağın denetimi olmaktadır.

Yukarıda belirtilen konular ışığında bu tezin amacı otel işletmelerinde mutfak yönetimine ilişkin ilkeleri ve teknikleri ortaya koymak ve bu bilgileri ışığında günümüz konaklama işletmelerinde sıkça rastlanan bir uygulama olarak "her şey dahil (all-inclusive)" uygulamasının mutfak yönetimine etkilerini belirlemektir.

Bu amaç kapsamında tezin ilk bölümünde literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında öncelikle otel işletmeleri hakkında temel bilgiler verilmiş ve ardından mutfağın bir tanımı yapılarak, otel işletmelerinde mutfağın yeri ve önemine değinilerek, mutfağın fiziksel özellikleri de belirtilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde otel işletmelerinin bir atölyesi şeklinde de belirtilebilecek mutfakta üretim çalışmaları incelenmiştir. Bu bağlamda, mutfakta üretilen yemeklerin hammaddesi olan yiyecek malzemelerinin satın alınması ve teslim alınmasından, yemeklerin konuklara sunulması ve sonrasındaki temizlik çalışmalarına kadar her üretim aşaması dikkate alınmıştır.

Yönetim belirli bir amaca ulaşabilmek için planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetim işlevlerinin yöneticiler tarafından yerine getirilmesini kapsamaktadır. Bu anlamda tezin üçüncü bölümünde mutfak yönetimi işlenerek, mutfakta uygulanan yönetsel çalışmalar irdelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise "Her Şey Dahil" uygulamasının mutfak yönetimine etkileri üzerine yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu nedenle bu bölümde "Her Şey Dahil" uygulaması hakkında bilgi verildikten sonra araştırma bulguları sunulmuştur. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, her şey dahil pansiyon türünün konaklama işletmeleri mutfaklarındaki uygulamalarını ortaya koyması ve sorunlara işaret etmesi bakımından önem arz etmektedir. Araştırma her şey dahil pansiyon türünü etkin bir şekilde uygulayan 5 yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinin sayıca bol olduğu Antalya'da gerçekleştirilmiştir.

## 1. BÖLÜM OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK

### 1.1. Otel işletmeleri hakkında bilgiler

#### 1.1.1. Otelin tanımı

Bir çok kişi ve kuruluş tarafından otel tanımı yapılmıştır. Bu nedenle üzerinde uzlaşmış kesin bir otel tanımından söz etmek mümkün değildir. Ancak otel tanımlarında belirlenen ortak nokta; otellerin evlerinden uzakta olanlara sunduğu konaklama, yeme-içme ve eğlence hizmet olanaklarının vurgulanmasıdır.

Bunun nedeni ise otel işletmelerinde hizmetlerin üç ana başlık altında toplanma gereğidir. Bunlar (Eraslan, 1999, s. 3) :

- Konaklama hizmetleri •
- Yiyecek-içecek hizmetleri
- Yardımcı hizmetler şeklinde ifade edilebilir.

Prof. Dr. Hasan Olalı'ya göre otel; yapısı, teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir (Olalı, 1993, s. 25).

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre otel; insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir (Şener, 1997, s. 4).

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'na göre ise; "oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme, içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir."

Uluslararası Otel Sahipleri Birliği ise bir otelin her ülkede taşıması gereken özellikleri şu şekilde belirlemiştir (Batman, 1994, s. 19) :

Otel;

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatısıyla da müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.

- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

### 1.1.2. Otel işletmelerinin önemi

Seyahat eden insanların karşılamaları gereken temel ihtiyaçlarının başında konaklama gereksinimi gelmektedir. Bununla birlikte bu tür insanlar yeme-içme ve hatta eğlence olanaklarının da kendilerine sunulmasını beklemektedirler. Seyahatçilerin bu tür ihtiyaç ve beklentilerini bir arada sunabilen tesisler ise otel işletmeleri olmaktadır. Otel işletmeleri, insan ihtiyaçlarından doğmuştur ve insanların konaklama, bununla bağlantılı olarak yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamının ötesinde onları memnun etmektedirler.

Oteller bir çok ülkede iş görüşmeleri, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence için imkanlar sağlamada önemli rol oynarlar. Bu anlamda oteller ekonomiler ve toplumlar için temel olduğu kadar, çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım sistemleri, ulaşım ve iletişimin gelişmesinde de pay sahibidirler. Oteller sundukları hizmetler aracılığıyla, ülke ve toplumun maddi refahının göstergesi olan toplam mal ve hizmetlerin artmasına katkıda bulunurlar (Medlik, 1997, s. 4).

Otel işletmelerinin önemini belirleyen diğer faktörler ise şu şekilde belirtilebilir:

- Turistik çekim özelliklerine sahip olan bir yörenin turistik akımları alabilmesi için turistlere konaklama olanaklarının sunulması gerekir. Bu anlamda oteller bu açığı kapatmakla birlikte, sundukları hizmetler ve kendilerine özgü özellikleri ile birer çekim unsuru dahi olabilmektedirler.
- Gerek otele kabul edilen yabancı ziyaretçiler ile gerekse de yerli ziyaretçilerin otellerde yaptıkları harcamalar ile otel işletmeleri yalnızca kendi gelirlerini elde etmekle kalmaz, buldukları topluma vergi ödemeleri yoluyla da kaynak aktarmış olurlar. Yabancı otel konuklarının harcamaları ise döviz girişi açısından da önem arz etmektedir.
- Otel işletmelerinin emek yoğun çalışmaları sonucu işgücü istihdamını arttırdıkları söylenebilir. Otel işletmelerinde otomasyonun sınırlı olması da işgücü istihdamının devamlılığını sağlamaktadır.



- Otel işletmeleri bir çok endüstriden girdi almaktadır. Böylece oteller mobilyadan, yiyecek ve içeceklere değin çok çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin ürünleri için birer alıcı olmaktadır.
- Oteller buldukları toplum için de bir çekicilik unsuru olmakta, o yörede yaşayan insanlara da konaklama, yeme-içme ve eğlence olanakları sunmaktadır.

### 1.1.3. Otel işletmelerinin sınıflandırılması

Otel işletmeleri bir çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Genel kabul gören sınıflandırmalar otellerin buldukları yer, verilen hizmet, büyüklük ve çalışma sürelerine göre yapılmaktadır (Denizer vd., 1995, s. 3). Her ülkenin kendi otelcilik endüstrisinin özelliklerini ve bir takım yasal kriterleri dikkate alarak yaptıkları sınıflamalara da rastlamak mümkündür.

Otel işletmeleri şu kriterler dikkate alınarak sınıflandırılabilirler :

Büyükliklerine göre sınıflandırma

- Çok küçük oteller (25 ve daha az odaya sahip)
- Küçük oteller (25 – 100 odaya sahip)
- Orta büyüklükte oteller (100 – 299 odalı tesisler)
- Büyük oteller (300 ve daha fazla odaya sahip oteller)

Mülkiyet durumuna göre sınıflandırma ( Denizer vd., 1995, s. 3)

- Şahıs otelleri
- Şirket otelleri
- Kamuya ait oteller
- Dernek ve vakıflara ait oteller
- Sendika otelleri

Fiyat düzeyleri bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması (Oral, 1997, s. 17,18)

- Ekonomik oteller
- Orta düzey fiyatlı oteller
- Lüks (pahalı) oteller

Karşıladıkları konaklama ihtiyacı bakımından sınıflandırma

- Şehir otelleri
- Kıyı oteller
- Dağ otelleri
- Kaplıca otelleri

### Ulaştırma araçları ile bağlantılarına göre sınıflandırma

- Havaalanı otelleri
- İstasyon otelleri
- Liman otelleri
- Karayolları kavşak noktalarındaki oteller

### Çalışma sürelerine göre sınıflandırma

- Mevsimlik oteller
- Yaz otelleri
- Kış otelleri
- Yıl boyunca açık oteller

### Türkiye'deki yasal düzenlemelere göre otel işletmelerinin sınıflandırılması

#### 1. Turizm işletme belgeli oteller

- 5 yıldızlı oteller
- 4 yıldızlı oteller
- 3 yıldızlı oteller
- 2 yıldızlı oteller
- 1 yıldızlı oteller

#### 2. Turizm işletme belgesi olmayan oteller

Bu tür işletmeler yerel yönetimleri tarafından sınıflandırılır ve kontrol edilirler.

### 1.1.4. Otel işletmelerinin özellikleri

Otel işletmelerinin kendilerine has özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Aktaş, 1989, s. 20-21) :

1. Otel işletmeleri "zaman" satar : Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetinin stoklama olanağı bulunmadığından üretildiği ya da hazırlandığı anda satılması gerekmektedir.
2. Otel işletmeciliği "insan gücüne" dayanır : Otel işletmelerinde gerek hizmet sunumunda, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatminlerinin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür.
3. Otel hizmetleri otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir : Otel, birbirlerine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal

bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur.

4. Otel günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli açık olan işletmedir : Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir.
5. Otel işletmeciliği dinamiktir : Otel, hizmeti üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde teknolojisi ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren, hizmetin zevk ve moda ya fazlaca bağlı olduğu bir sektördedir.
6. Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir : Turizm endüstrisinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

## 1.2. Mutfağın tanımı ve tarihsel gelişimi

### 1.2.1. Mutfağın tanımı

Mutfak birkaç yönden tanımlamak mümkündür. Her şeyden önce mutfak kültürle ilgili bir kavramdır.

Ulusların beslenme ile ilgili kültürlerine mutfak adı verilir. Mutfak, yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında kullanılan araç ve gereçleri, yemek pişirme sanatının püf noktalarını, yemek törenlerini gösteren bir kültürdür (Mussmann, 1994, s. 4).

Bu tanımlamaya Türk Mutfak, Fransız Mutfak, Çin Mutfak gibi uluslararası alanda ün yapmış mutfaklar örnek olarak gösterilebilir.

Mutfak kavramı fiziki bir alanı da ifade etmektedir. Bu anlamıyla mutfak; yiyecek malzemelerinin depolandığı, pişirmek ya da yemek için hazırlandığı, pişirildiği ve gerektiğinde de hazırlanan yemeklerin yenildiği yer olmaktadır. Bu bir ev mutfak ya da otel işletmesi mutfak olabilir.

Mutfak kavramı otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, fiziki alan ve bu alanda bulunan araç-gereçlerle beraber, asıl üretici güç olan insan faktörü de tanımlamanın kapsamına alınmalıdır. Mutfak çalışanları olarak adlandırılacak bu üretim faktörünün mutfak araç-gereçleri ve çalışma alanları ile olan ilişkileri ve etkileşimleri önem kazanmakta, bu ilişki ve etkileşim sonucunda ortaya konan üretim faaliyetlerinin konuk olarak adlandırılan otel müşterisinin beslenme gereksinimleri ve yiyecek hizmetleriyle ilgili beklenti ve arzularını karşılaması ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde mutfak; çalışanları, çalışma

alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişki ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölüm olmaktadır. Ancak bu tanımlamaya mutfakın amacını, yani konukların beslenme gereksinimleri, beklenti ve isteklerini karşılayarak konuk memnuniyeti sağlamayı da eklemek gerekmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin yiyecek hizmetlerini sunarken belirli bir kar elde etme hedefinde olduğu da belirtilmelidir.

Bu açıklamalar ışığında otel işletmeleri için bir mutfak tanımı geliştirmek mümkündür. Buna göre;

Otel işletmelerinde mutfak, sunulan yiyecek hizmetlerinden belirli bir kar elde etmek üzere konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleriyle ilgili istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölümdür.

Tanımlamanın kapsamında yer alan otel işletmesinin konuklarının yiyecek hizmetleri ile ilgili memnuniyetlerini sağlamak yoluyla kar elde etme amacı, otellerde yer alan mutfakların ticari mutfaklar olduğunu belirleyen en önemli unsurdur. Ancak ticari mutfak kavramı ve bu tür mutfakların sunduğu yiyecek hizmetleri otel işletmeleri ile sınırlı değildir. Otel işletmelerinin yanı sıra gerek ticari amaçlarla, gerekse de ticari amaç güdülmeksizin mutfak hizmetlerinin sunulduğu bir çok işletmeden söz etmek mümkündür. Bu işletmelerin oluşturduğu endüstriye de "yiyecek hizmetleri endüstrisi" denilmektedir.

Mutfak kavramının daha açık bir şekilde anlatılabilmesi açısından bu endüstrinin yapısının ve bu bağlamda sunulan mutfak hizmetlerinin belirtilmesinde yarar vardır.

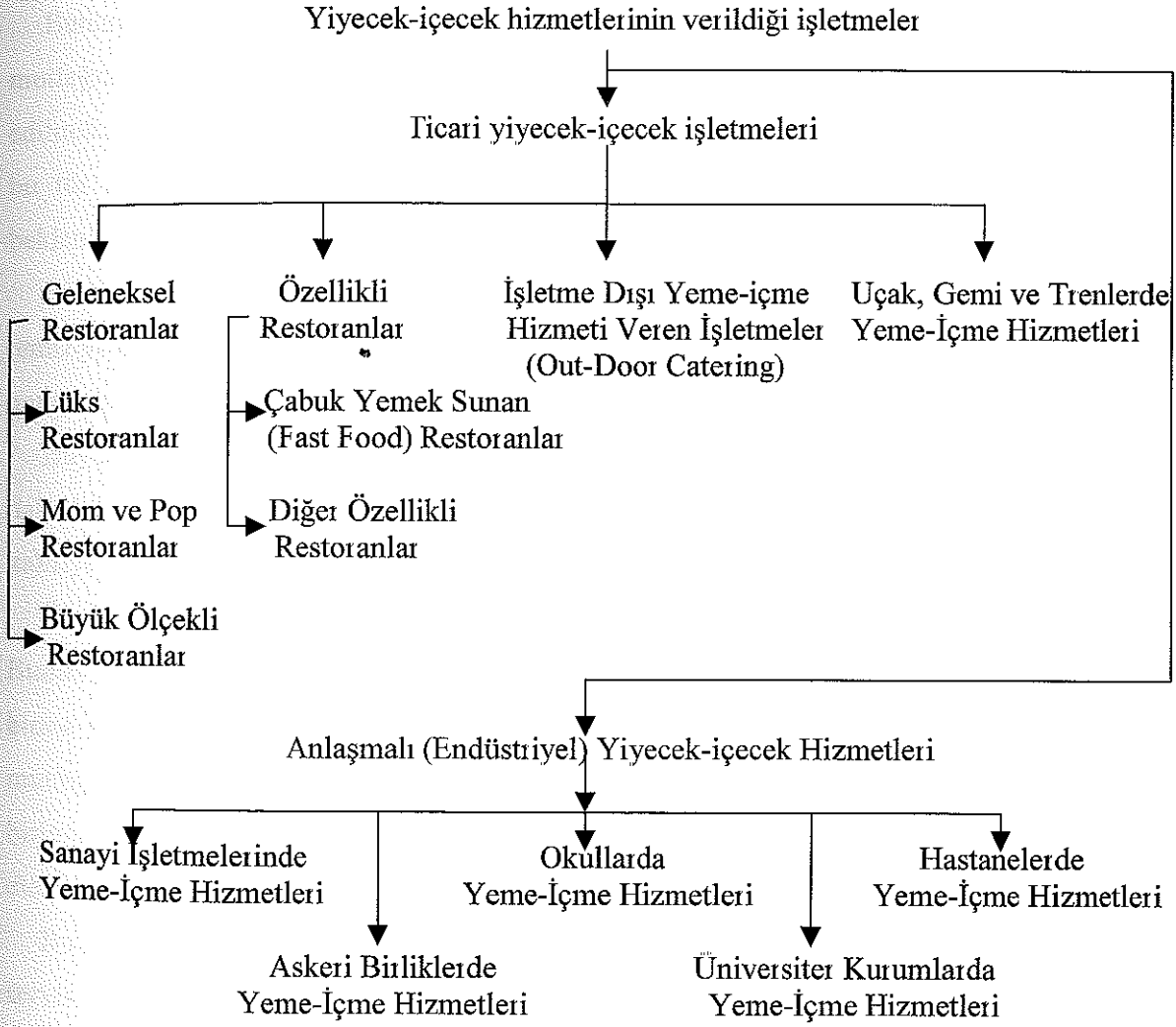
Amerika Birleşik Devletleri'nde, Yiyecek Hizmetleri Endüstrisi Ulusal Enstitüsü tarafından, Uluslararası Yiyecek Üreticileri Birliği (IFMA) için yapılan bir çalışmada, yiyecek endüstrisinde 12 farklı bölüm belirlenmiştir (Birdir,1998, s. 8) :

- a) Geleneksel restoranlar
- b) Hızlı servis sunan restoranlar
- c) Sağlık kuruluşlarında yiyecek hizmetleri
- d) Orta öğretim kurumlarında yiyecek hizmetleri
- e) Kolej ve üniversitelerde yiyecek hizmetleri
- f) Otel, motel ve tatil köylerinde yiyecek hizmetleri
- g) Askeri birliklerde yiyecek hizmetleri
- h) Ulaştırma araçlarında yiyecek hizmetleri
- i) Endüstriyel (kurumlarda) yiyecek hizmetleri
- j) Perakende ya da hazır yiyecekler
- k) Rekreasyon amaçlı yiyecek hizmetleri

### 1) Anlaşmalı yiyecek hizmetleri

Yiyecek hizmetleri endüstrisi gördükleri faaliyetler, işletmenin büyüklüğü ve hizmetin karakteristik özellikleri bakımından temelde iki grup altında incelenebilir(Şekil 1.1). Bunlar (Aktaş, 2001, s. 4) :

- Ticari yiyecek-içecek işletmeleri
- Anlaşmalı ya da endüstriyel (kurumsal) yiyecek-içecek hizmetleri



**Şekil 1.1. Yiyecek-içecek hizmetlerinin verildiği işletmelerin sınıflandırılması**

Kaynak: Aktaş, 2001, s. 4-16

### Ticari yiyecek-içecek işletmelerinde mutfak hizmetleri

Restoran, kafeterya, snac bar, hamburger, pizza salonları, otomat makineleri, et lokantaları ve bunun gibi isimler altında faaliyet gösteren ticari yeme-içme işletmeleri, sundukları yiyecek ve içeceklerin türleri, özellikleri, örgütsel yapıları ve hizmetin biçimi bakımından

birbirlerinden önemli farklılıklar gösteriler. Bu nedenle ticari yeme-içme işletmeleri de kendi içlerinde geleneksel (full service) restoranlar ve özellikli restoranlar olarak sınıflandırılıp incelenebilir (Aktaş, 2001, s. 4).

Geleneksel restoranlarda değişik servis usulleri, zengin ve çeşitli menüler ile değişik pişirme metotları uygulanmaktadır. Geleneksel restoranlar menüdeki yemekleri taze yiyeceklerden hazırlayıp müşterilerine seçme olanağı tanır. Geleneksel restoranlar üç çeşit olarak ele alınıp incelenilir (Aktaş, 2001, s. 5).

Bunlardan ilki lüks restoranlardır. Bu tip restoran işletmelerinde genellikle Fransız mutfağından seçilmiş kaliteli yemekler lüks bir atmosferde a la carte olarak servis edilmektedir. Yemekler ise taze gıdalardan hazırlanmaktadır. Sunulan hizmetin özelliği gereği bu tür restoranlarda çalışan mutfak personelinin oldukça deneyimli ve kalifiye olması beklenir.

Bir diğer geleneksel restoran türü olarak mom ve pop restoranlar ise daha çok ucuz ve temiz yemeklerin sunulduğu işletmelerdir. Bu restoranların bir diğer özelliği de serviste bayan garson kullanmalarıdır.

Büyük ölçekli restoranlar ise diğer geleneksel restoran türlerine oranla üç ya da beş defa daha büyük olmaktadır ve bu tür restoranlarda yemekler standart reçeteler üzerinden yarı kalifiye aşçılar tarafından hazırlanmaktadır.

Özellikli restoranlar terimi, özel bir menü sunan herhangi bir restorani ifade etmektedir. Bunlar biftek evleri, deniz ürünleri restoranları ya da özellikle uluslararası mutfaklardan birine ait yemekleri sunan restoranlar olabilir. Böyle bir restoranın mutfağı da bir otel mutfağına benzer ve temelde sıcak mutfak ve soğuk mutfak şeklinde iki ana üretim biriminden oluşur. Her birimden sorumlu bir aşçı vardır. Bu aşçılar oldukça kalifiye elemanlardır ve birkaç yıllık deneyime sahiptirler (Ort,(a) 1999, www.suite101.com).

Bu restoranlarda genellikle servisten önce yiyecekler yarı hazır duruma getirilmiştir ve servis esnasında bu yarı hazır haldeki yiyecekler işlenerek konuklara sunulacak yemek haline dönüştürülürler. Menülerindeki farklılıklardan dolayı bu restoranların personeli ve donanımlarında da farklılıklar görülebilir. Bu tür restoranların en bilinen türleri hızlı servis sunan (fast food) restoranlardır.

Fast food restoranlar, sınırlı bir menüden seçilebilen yiyeceklerin oldukça hızlı bir biçimde hazırlanarak konuklara sunulmasına dayalı hizmet verirler (Özmen, 1994, s. 2). Bu tür restoranlarda çalışanlar yiyecek siparişlerini yerine getirebilmek için bir uyum içerisinde çalışırlar ve her işgören işin küçük bir parçasını yerine getirir. Uzmanlaşmanın yoğun olduğu bu tür bir restoranda yiyecek hazırlamakla görevli kişilerin çok fazla kalifiye olması beklenmez. Bu insanlar kısa bir eğitim sonrası istihdam edilebilirler. Bu restoranlarda

yiyecekler önceden ölçülmüş, kesilmiş, porsiyonlanmış ve işler çok iyi zamanlanmış olmalıdır. Fast food restoranlar genelde menü, donanım, işlemler, ürün, kalite ve imaj açısından benzerlik gösteren bir zincirin tipik bir halkası şeklindedirler.

Diğer özellikli restoranlara; aile restoranları, kebab restoranları, pizza restoranları, değişik atmosferde (theme) restoranlar örnek gösterilebilir.

Mutfak hizmetlerinin yerine getirildiği diğer bir ticari işletme türü de işletme dışı yeme-içme hizmeti (out door catering) veren işletmeleridir. İşletme dışı yeme-içme hizmetleri genelde iki şekilde gerçekleşmektedir.

Birinci şekilde herhangi bir ticari yeme-içme işletmesi olan lokantalar ya da konaklama işletmesi, işletme dışından gelen herhangi bir yeme-içme talebini kabul edebilir. İkinci şekil uygulamada ise tamamıyla işletme dışı yeme-içme hizmeti yapmak amacıyla organize olmuş ticari kuruluşlar bulunmaktadır. Bu çeşit işletmeler iyi planlanmış ve yeterli teçhizatla donatılmış bir mutfak, kalifiye servis kadrosu, servis araç ve gereçleri, ulaşım araçları, çadırlar ve bu konuda uzman yöneticilere gereksinim duyarlar (Aktaş, 2001, s.10).

Bu tür işletmelerin faaliyet alanlarına göre pişirdikleri yiyecekler değiştiği için genellikle kapsamlı bir mutfakları vardır. Bu mutfakların diğer mutfaklara göre en belirgin farkı, taşıyıcı araç ve elemanlarının bulunması ile restoranlarının bulunmamasıdır (Çetin, 1996, s. 18)

Uçak, gemi ve trenlerde yolculuklar esnasında yeme-içme hizmetleri sunulabilmekte ve bu nedenle de bu tür ulaşım araçlarında verilen hizmete göre kapsamı değişebilen mutfaklar olabilmekte ya da yiyecek hizmetleri aracın dışından bir mutfaktan sağlanmaktadır.

Uçak personeli ve yolcular için hazırlanan yiyecekler paket edilmiş şekilde olabileceği gibi havaalanı ikram hizmetleri mutfağında hazırlanıp porsiyonlanan sıcak yemekler, ısıtma sistemli kapalı arabalarda tutularak uçaklara verilmektedir. Uçakta elektrik sistemine bağlı olarak servis süresince sıcaklığı korunan yemekler görünüş ve tadı bozulmadan kabin personeli tarafından servis edilmektedir (Aktaş, 2001, s. 12). Uçak mutfaklarında yetişmiş bir hostes aşçının yerini alabileceği gibi aşçı da bulunabilir. Uçaklarda tam anlamıyla bir mutfağın varlığından söz etmek doğru olmayabilir. Bu tür ulaşım araçlarında mutfaktan ziyade, hazır halde uçağa alınan yemeklerin servis edilene dek ısılarının korunduğu ve servise hazırlandığı bir yerin varlığı söz konusu olmaktadır.

Gemi mutfakları da diğer otel ve restoran mutfaklarıyla benzerlik gösterirler. Ancak gemi mutfaklarında en büyük öncelik sanitasyona ve hijyene verilmektedir. Tüm personel ve yolcular için yemekler genellikle aynı üretim birimlerinde üretilip, aynı depolama alanlarında saklandığından yiyecek kaynaklı herhangi bir hastalık ya da zehirlenme gemideki herkesi etkileyecektir. Seyahat halindeki bir gemide böyle bir durumun gerçekleşmesi sonucunda çok sayıda insana tıbbi müdahale yapma güçlüğü de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle gemi

mutfağlarında standartlar yüksek tutulmalı ve uygulanmaları konusunda sıkı bir denetim sağlanmalıdır. Depolamanın da büyük bir önem kazandığı gemi mutfağlarında çalışan aşçıların uluslararası mutfağlarda bilgi sahibi olması istenmektedir.

Trende uçaktan uzun gemiden kısa süren yolculuklar için hizmet verilmektedir. Trenlerde özel olarak dizayn edilmiş mutfaklı vagonlarda, müşterilere çoğunlukla ön hazırlıkları yapılmış sıcak – soğuk yemeklerle, alkollü-alkolsüz içecek servisi yapılmaktadır.

### **Anlaşmalı ya da endüstriyel yeme-içme işletmelerinde mutfak hizmetleri**

Bu işletmeler, ticari yeme-içme işletmeleri dışında kalan endüstriyel işletmelerde ve kurumlarda yer alan yiyecek üretimi ve sunumu ile ilgili işletmelerdir. Endüstriyel işletmeler ya da kurumlar çalışanlarına ve/veya mensuplarına sundukları bu yeme-içme hizmetlerini dışardan sözleşmeli bir işletmeden alabilecekleri gibi kendi bünyelerinde bir örgüt de oluşturabilirler. Bu tür bir örgüt yemeklerin hazırlanması ve servisi kadar, çalışanların sağlıklı beslenmesinden de sorumludur (Sarıışık, 1998, s. 13).

Endüstriyel işletmeler ya da kurumlarda genellikle devresel menüler uygulanmaktadır. İşletmelerin devresel menü planlarında, belirli yiyeceklerin belirli günlere denk düşecek biçimde ve saptanan zaman dilimlerinde yinelenmek üzere sunumu gerçekleştirilir (Özmen, 1994, s. 3).

Anlaşmalı ya da endüstriyel işletmeler adı altında yeme-içme hizmetleri sanayi işletmeleri, okullar, hastaneler, üniversiter kurumlar veya askeri birliklerde sunulmaktadır.

Sanayi işletmelerinde sunulan yeme-içme hizmetleri, genellikle işçi ve yönetim kademesindeki insanlara öğle yemeği sunumu şeklinde gerçekleşmektedir. Bu kişiler çoğunlukla bedensel faaliyette bulduklarından enerji harcamaları diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu yerlerdeki beslenme seviyesinden sorumlu kişilerin bu hususlara dikkat etmesi gerekir. Aksi halde işçinin yetersiz beslenmesi ve dolayısıyla sağlığının bozulması ve veriminin düşmesi olağandır (Kutluay, 1988, s. 3).

Sanayi işletmelerinde yer alan mutfağların sunduğu yiyecek hizmeti, genelde tek öğün üzerinden düzenlenen ve çalışanların beslenme gereksinimlerini ön planda tutan menülerde yer alan yemeklerin üretilmesi ve kısa zaman dilimleri içerisinde çok sayıda kişiye servis edilmesi şeklinde özetlenebilir. Yemeklerin servisi genelde bir bank üzerinden görevli aşçıların dağıtım yapması şeklinde gerçekleştirilir.

Okullarda verilen yeme-içme hizmetleri; ilköğretim okulları ve liselerde; kafeterya, kantin ve yemek salonlarında, okulların kendileri ya da anlaşmalı bir catering işletmesi tarafından verilen yiyecek – içecek hizmetleridir. Bu kurumlarda verilen yiyecek-içecek hizmetlerinde



özellikle dengeli beslenme önem kazanmaktadır (Bolat, 1999, s. 79). Bu tür kurumlarda verilen yemek hizmetleri genelde öğle yemekleri ile sınırlı kalmaktadır. Ancak yatılı okullarda günde üç öğün yemek sunumu söz konusudur. Okullarda mutfak tarafından sunulan yiyecek-içecek hizmetini alanların büyüme çağındaki insanlar olması menü planlamasının önemini arttırmaktadır.

Otelin müşterilerine yiyecek-içecek hizmeti sunması gibi hastanelerde hastalarına, daimi personeline ve bazı misafirlerine, hastaların ziyaretçilerine ve refakatçilere yiyecek ve içecek sağlamakla zorunludur (Aktaş, 1989, s. 7). Hastane mutfaklarının en önemli özellikleri mikropalardan arındırılmış haldeki temizlikleridir. Mutfak sadece temiz görünmez aynı zamanda tüm çalışma alanları ve araç-gereçleri zararlı mikroorganizmalardan arındırılmıştır. Hastane mutfaklarını otel mutfaklarından ayıran en temel özellik, hizmet verdiği müşteri türüdür. Hastanelerde mutfak hizmetlerinin sunulduğu temel kitle hasta olan insanlardır. Bu nedenle hastane mutfaklarında sağlıklı beslenme ilkeleri ve diyet tedavisi başlıca ilgi alanlarıdır. Yemekler dengeli bir diyet oluşturmak amacıyla çok büyük bir dikkatle planlanır.

Üniversiter kurumlarda ve kolejlerde yeme-içme hizmetleri öğrenci sayılarının çokluğu nedeniyle hizmetin karakteristik özellikleri bakımından endüstriyel işletmelerdeki uygulamaya benzer. Ancak menü planlamasında üniversite öğrencisinin yaş, enerji tüketimi ve bunun gibi özellikleri değerlendirilmelidir (Aktaş, 2001, s. 15).

Askeri birliklerde ise yeme-içme hizmetleri yetişmiş subay, astsubay, erbaş ve erler ile askeri öğrenciler olarak iki ayrı gruba sunulmaktadır. Bu tür hizmetlerin çok sayıda kişiye sunulması ve bu kişilerin yaş ve statüsündeki farklılıklar, askeri birliklerde sunulan yeme-içme hizmetlerinin diğer endüstriyel işletmelere göre farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu tür kurum ve birliklerde yer alan mutfaklarda sivil aşçılar görev yapabildiği gibi bir takım işlerin yapılmasında askerlik görevini sürdüren erlerden de faydalanılabilmektedir.

### 1.2.2. Mutfağın tarihsel gelişimi

İnsanların tarih boyunca karşılaştıkları gelişmeler, keşifleri, icatları; yaşamlarını, kültürlerini ve hatta davranışlarını etkilemiştir. Tüm bu gelişmeler insanların kültürlerinin bir parçası olan mutfaka da etki etmiştir. Bu nedenle mutfak; teknolojik, ekonomik ve sosyolojik değişmelerin en önemli sahnelerinden biri olmuştur (Yeni Bin Yıl Gazetesi, 17 Nisan 2000). Böylece mutfak insanların tarih öncesi devirlerde toplayıcılık ve avcılığa dayalı beslenme davranışlarından, günümüz otellerinin ve çok çeşitli restoranların bünyelerinde oluşturulmuş ticari mutfaklara değin bir gelişim sürecini yaşamıştır.

Tarih öncesi bilimcilerin yaptıkları incelemeler ve bulguları insanoğlunun mağara devrinde bile beslenmesi için mağaralarında ayı bir yer ve araç-gereç kullandıklarını göstermektedir. Mutfak son derece ilkel de olsa ilk insanla başlamıştır (Dereli, 1989, s. 2).

İnsanların temel gereksinimlerinin başında beslenme gelmektedir. Tarih öncesi çağlarda insanlar topladıkları bitki kökleri, meyve, bal ve avladıkları hayvanların etleriyle beslenmişlerdir. Ateşin keşfinden sonra ise insanlar besin maddelerini pişirmeye başlamışlardır. Böylece ilk pişirme yöntemi de bulunmuş olmaktadır.

İnsanoğlu yerleşik düzene geçip toprağı işlemeye ve hayvanları evcilleştirmeye başladıktan sonradır ki, yemek pişirme metotları gelişmeye başlamıştır (Çetin, 1993, s. 12). Ateşte pişirilerek dayanıklılığı artırılmış toprak kaplar ilkel mutfağın insan yapımı ilk gereçleridir. İnsanlar madeni işlemeyi öğrendikten sonra kaplarını madenden yapmışlardır. Böylece o zamana dek çığ olarak ya da ateşte kızartılarak tüketilen yiyecekler kap içinde pişirilmiş ve yemek pişirme sanatı doğmuştur.

İnsanoğlu zamanla yabancı bitkileri ehlileştirerek üretmeye, üretilenleri yıl boyu saklamaya başlamıştır (Akman, 1998, s. 4). Daha sonraları insanlar kötü günler için hayvan bağırsaklarından torba yapıp, içine yemek koyup açık havada kurutmayı, dumanla işlemeyi ve sıcak suda haşlayarak saklamayı öğrenmişlerdir (Mussmann, 1994, s. 3).

Hayvanları ehlileştirmeyi öğrenen insanlar, bunlardan elde ettikleri ürünlerin yapı ve tatlarını değiştirmeye başlamışlardır. Asyalılar ilk kez inek sütünden tereyağı ve peynir elde etmişlerdir. Bazı toplumlar üzümünden şarap elde ederken, bazıları yiyeceklerin tadını değiştirebilmek için kokulu otlar ve baharatlar kullanmışlardır (Çetin, 1993, s. 13)

Ortaçağın ilk yıllarında yaşam daha çok hayatta kalmaya dayalı olmuştur. İnsanlar derebeyleri ya da soyluların şatolarında ve manastırlarda yaşamışlar ve bu nedenle rahipler ya da soylular kendileri için ne pişirirse onu yemek zorunda kalmışlardır. Yemekler binanın dışında bir yerde ya da bina içersinde, çatısında baca görevi gören bir delik olan salonun orta kısmında ateş üzerinde pişirilmiştir. Yiyecekler ya kazanlarda kaynatılmış ya da elle çevrilen şişlerde açık ateş üzerinde kızartılmıştır. Bu şekilde pişirilen yemekler kalın ve sert ekmek dilimleri üzerinde servis edilmiş ve el ile yenmiştir. Bu dönemde yiyecek malzemeleri oldukça sınırlı olmasına karşın, mutfaklarda kölelerin çalıştırılmasından dolayı iş gücü konusunda bir sıkıntı çekilmemiştir.

Ortaçağın bu ilkel yıllarının ardından, ticaretin gelişmesi ve tarımda yeni metotların kullanılması ile birlikte krallar, derebeyleri ve manastırlar zenginleşmiştir. Böylece kalelerde ve derebeylerin şatolarında şölenler ve ziyafetler görülmeye başlanmıştır (Orı, (b), 1999, www.suite101.com). Bu dönemde eğlence, yemek ve içki üzerine kurulmuştur ve yemeklere dans ve müzik eşlik etmiştir. Böylece mutfağa daha fazla önem verilir olmuş ve yemek

pişirme sanatı da gelişmiştir. Mutfaklar bina içersinde ayrı odalar şeklinde ya da binadan ayrı birimler olarak inşa edilmiştir. Bu mutfakların başlıca fiziksel özellikleri ise; bacası olan açık bir ateş alanı, ekmeğin pişirmek için fırın, dumanı uzaklaştırmak için yüksek tavanlar şeklinde belirtilebilir. Yemek pişirmede kullanılan başlıca araçlar ise; açık bir ateş, bıçak, havan ve havan tokmağıdır. Bu dönemde aşçılar da değer görür olmuş ve aşçılara daha iyi ücretler ödenmeye başlamıştır.

Ortaçağda mutfakla ilgili olarak yaşanan gelişmeler Avrupa uluslarının, özellikle Fransız mutfağının gelişimi açısından temel oluşturmuştur.

Günümüzde değişen toplumun bir özelliği olarak dışarıda yemek yeme alışkanlıkları insanlar arasında yayılmıştır. Bunda, insanların gelirlerindeki artış, teknolojik gelişmelerle beraber zamanlarının sınırlanması, değişen damak tatları (Cullen, 1994, s. 4-9) önemli olmaktadır. Tüketici davranışlarındaki bu tür bir değişiklik, doğal olarak bu insanların ihtiyaçlarına cevap verecek ürün ve hizmetlerin sunumunu beraberinde getirmiştir. Böylece evlerinin dışında yemek yemek isteyen insanlara, belirli bir bedel karşılığında yiyecek hizmeti sunan ticari mutfaklar gelişmiştir.

Ticari mutfakların gelişimiyle birlikte, kitle üretim teknikleri de yiyecek işletmelerinde kullanılmaya başlamıştır. Ancak zamanla kitle üretiminin gerek yiyecek hizmet işletmesi gerekse de bu işletmelerin müşterileri açısından yeterince uygun olmadığı anlaşılmıştır. Böylece "endüstriyel mutfak" kavramı ortaya çıkmıştır.

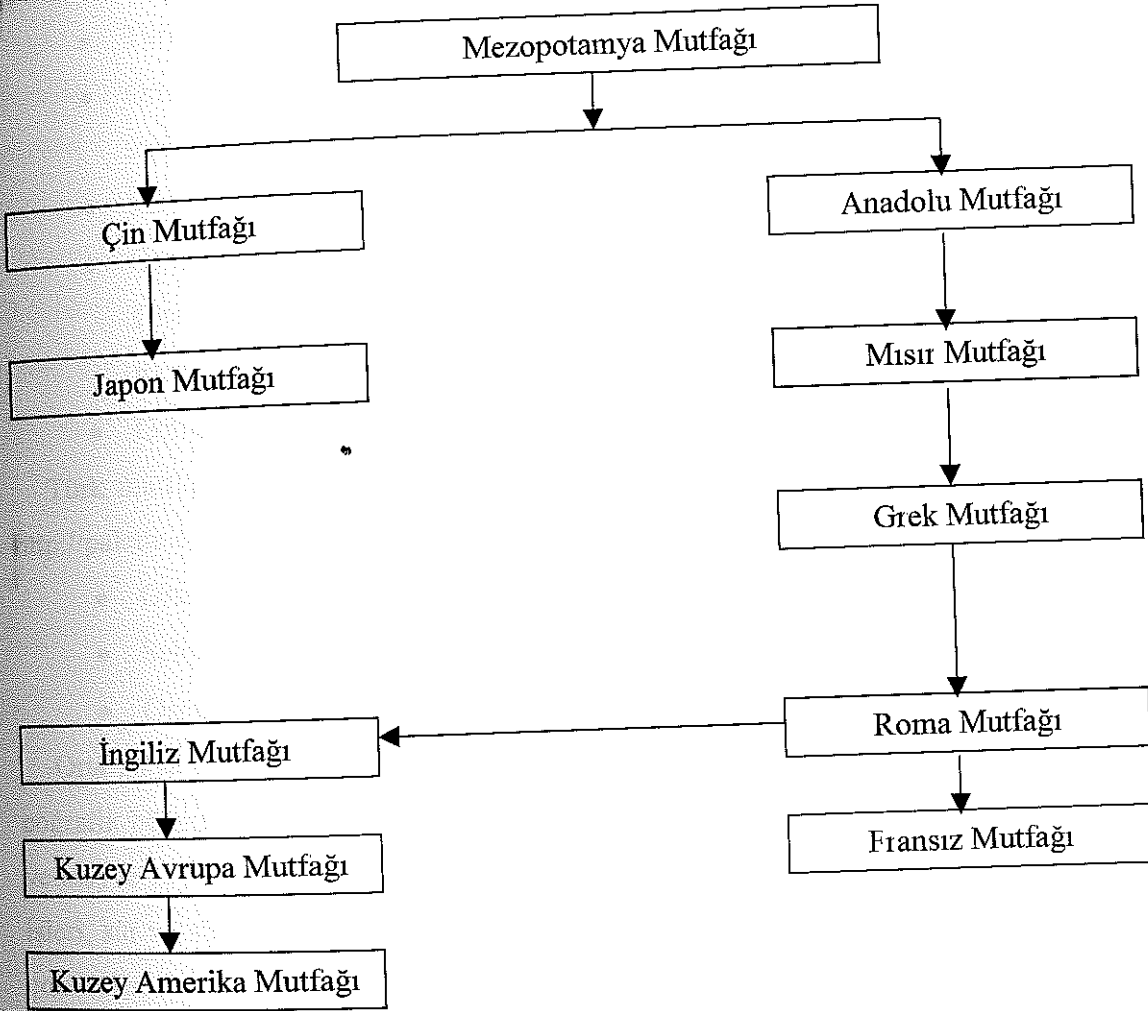
Endüstriyel mutfak kavramı, kitle üretimi ve müşteriye dönük olmanın en iyi özelliklerini birleştiren yenilikçi bir yaklaşımı ifade eder. Endüstriyel mutfak üç ilkeye dayalıdır; yoğun müşteri odaklılık, üretim artışı ve yeni üretim teknolojileri (Bradford, 1997, s. 81-83).

Mutfak ile ilgili bu gelişmelerin ana kaynağı ise Mezopotamya'dır. Gerçek anlamda yemek pişirme sanatının kökleri Mezopotamya'ya kadar uzatılabilir. Mezopotamya ile başlayan yemek pişirme sanatı Çin ve Anadolu mutfakları olarak iki kısma ayrılmıştır. Çin mutfağı, Japon mutfağını geliştirmiş; Anadolu mutfağından Mısır mutfağı etkilenmiştir.

Eski Mısırlılar İ.Ö. 4000'li yıllarda bu günkü insanların yedikleri yiyecekleri tüketmişlerdir. Sebze, meyve ve et en çok tüketilen besin maddeleridir. Et, açık ateş üzerinde kızartılarak pişirilmiştir. Eski Mısır'da mutfakların gelişmesine en büyük katkılardan biri, rahipler tarafından hazırlanan zengin yiyeceklerin tapınaklarda tanılara sunulmasıdır. Ayrıca Eski Mısır'da bira ve şarap da en çok tüketilen içkilerdir.

Eski Yunanlılar yemek pişirme metotlarını ve menü hazırlamayı Mısırlılardan öğrenmişlerdir. Romalılar da mutfak bilgilerini Yunanlılardan almışlardır ve Roma'da pişirme teknikleri ve mutfak oldukça geliştirilmiştir. Aşçılar talep görür olmuşlar ve aşçılık da bir sanat özelliğini kazanmıştır. Romalılarda mutfakların bu denli gelişmesindeki en büyük etken

Romalıların yemek yemeye düşkün olmaları ve buna paralel olarak da yemeklere eğlencenin eşlik ettiği şölenler olmuştur. Roma'daki mutfak bilgileri İtalyanlar aracılığı ile Fransa'ya taşınmıştır. Roma mutfağı, İngiliz mutfağını da etkilemiş ve böylece Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika mutfakları da gelişmiştir (Şekil 1.2).



**Şekil 1.2. Mutfağın tarihsel gelişimi**

Kaynak: Mussmann, 1994, s. 5

Mutfağın tarihsel gelişim süreci içerisinde kendilerine özel bir yer edinmiş ve dünyaca ün yapmış olan Türk mutfağı, Fransız mutfağı ve Çin mutfağı olarak bilinen üç mutfağın gelişimleri ve genel özelliklerinden de söz etmekte fayda vardır.

### **Türk mutfağı**

Her milletin ve ülkenin yapısına ve alışkanlıklarına göre kendi mutfağı vardır. Şüphesiz bunlardan en renkli ve zengin olanlarından biri Türk mutfağıdır. Türk mutfağı Orta Asya'da

başlayan ve bu günkü Türkiye’de biten göçün, diğer ülkelerin fethedilmesi ve bir çok medeniyetin yaşamış olduğu Anadolu’da kurulan imparatorluğun sonucu, zengin, renkli ve birçok ülkenin özelliklerini bünyesinde toplayan bir mutfak olarak gelişmiştir (Dereli, 1989, s. 2). Türk mutfağının bu renkliliğini ve çeşitliliğini sağlayan etkiler ise şu şekilde sıralanabilir (Mussmann, 1994 , s 16):

- Türk ulusunun dünyanın en eski toplumlarından biri olması
- Orta Asya’dan başlayıp, Anadolu’da biten göç sırasında ve sonrasında bir çok toplum ve ulusla ilişkiler
- Mezopotamya’dan kaynaklanan Anadolu mutfağının varlığı
- Osmanlı İmparatorluğunun genişlemesi sırasında Asya, Avrupa, Afrika’da bir çok ülke özelliklerinin İmparatorluk bünyesinde toplanması ve bu ülkelerin mutfaklarından etkilenme
- Gelişmiş Fransız mutfağından kimi pişirme yöntemlerini alma

Türk mutfağının tarihsel gelişimini ise üç evrede incelemek mümkündür (Halıcı, 1991, <http://palette.ecn.purdue.edu>):

- Orta Asya (1038’den öncesi)
- Selçuklular ve Beylikler (1038 – 1299)
- Osmanlı İmparatorluğu (1299 –1923)

Orta Asya’da yaşayan Türkler için yemek hazırlama ve yeme alışkanlıkları buldukları coğrafik bölgenin şartları ile sınırlıydı. Türklerin Orta Asya’da yaşadıkları dönemlerde sebze ve meyve çeşitlerinin sınırlı olması nedeniyle yiyecekleri buğday unundan hazırlanmış hamur işleri, süt ve süt ürünleri ağırlıklıydı. Et ve etten yapılan yemekler de tüketilmekteydi ve en çok tüketilen et, koyun etiydi. Yağ, yoğurt, peynir gibi yiyeceklerin mucitleri ve ilk tüketicileri de Türkler olmuştur.

Orta Asya’daki Türk yemekleri Selçuklular zamanında yerini Anadolu yemeklerine bırakmıştır. Selçuklular devrinde Türk mutfağı daha da önem kazanmış ve Selçuklulara has bir mutfak kültürü ortaya çıkmıştır. Et, un ve yağ bu devrin yemek alışkanlığının simgesidir. Bu besin maddeleri diğer besin maddeleri ile karıştırılıp, çeşitli pişirme teknikleri ile tadı unutulmayan yemekler geliştirilmiştir (Korzay, 1987, s.103).

Türkler Orta Asya’dan beri sosyal hayata önem vermişler, toplumu birlik ve beraberlik altında ve sağlam temeller üzerinde tutmaya çalışmışlardır. Bu nedenlerden dolayı Selçuklular devrinde Anadolu’da vakıf kurumları gelişmiş, vakıflarda kurulan imaretler birer halk ve kamu mutfağı olmuştur. İmaretlerde çoğunlukla iki öğün (kuşluk ve akşam) yemek verilmesiyle, aşevlerinden her insanın faydalanması sağlanmış, ancak fakir, yetim ve yolcular birinci plana alınmıştır (Akman, 1998, s. 19).

Osmanlı İmparatorluğu'nda, Türk mutfak kültürü daha da gelişmiştir ve hatta Türk mutfağının en görkemli çağları Osmanlı İmparatorluğu zamanında yaşanmıştır denilebilir. Yemekler genel olarak Köy mutfağı ve Kent mutfağı çerçevesinde toplanabilir. Bu iki mutfağın bileşimini sağlayan ve bugünkü Türk mutfağının özünü oluşturan Saray mutfağı olmuştur. Saray mutfağın gelişimi Fatih Sultan Mehmet'in 15. Yüzyılın ikinci yarısında, Topkapı Sarayı'nda büyük mutfaklar yaptırmasıyla başlamıştır (Mussman, 1994, s. 17). Burada padişahın yemekleri "Kuşhane Mutfak"ında ve yalnızca padişahın yemeklerini pişiren "Kuşçubaşılar" tarafından hazırlanıyordu. Valide Sultan, şehzadeler ve harem halkından ileri gelenlerin yemekleri "Has Mutfak"ta hazırlanırdı. Topkapı Sarayı'nda ayrıca Harem Mutfak, Kapıağası Mutfak, Divan-ı Hümayun Mutfak, Zülüflüleri ve Enderun Ağaları Mutfak, Sarayın En Aşağı Tabaka Görevlileri Mutfak, Cariyeler Mutfak, Divan-ı Hümayun Küçük Memurlar Mutfak, şekerciler, tatlıcılar, kahveciler, helvahane ile erzak ambarları, araç-gereç mahzeni, yağhane vb... bulunuyordu (Çetin, 1993, s. 16).

Köy, Kent, İmarethane ve Saray mutfaklarında konuğa yemek sunumunda göz önünde tutulan üç önemli nokta vardır (Mussman, 1994, s. 18):

- Konuğun karnını doyurmak
- Gözünü doyurmak
- Keyfini hoş tutmak

19. yüzyılda batı uygarlıklarıyla yakın ilişkilerden dolayı, mutfağımızı İngiliz ve Fransız mutfakları etkisi altına almaya başlamıştır. Ancak Balkanlar'daki komşularımız ise Türk mutfağından etkilenmiş ve yemeklerimizden beğendiklerini kendi ülkelerinde yapmışlardır. Zamanla Türk mutfağında bazı değişmeler olmuştur. Bu değişmelerin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Akman, 1998, s. 19):

- Batı kültürlerine açılma
- Hızlı sanayileşme ve kentleşme
- Kadının giderek artan oranda çalışma hayatına atılması
- Okur-yazarlık oranının artması ve piyasaya çıkan çoğu yemek kitabının ve bu konudaki yayınların yabancı mutfaklara ait yemek tariflerini içermesi
- Hızlı nüfus artışı, alışkanlıklar ve buna bağlı olarak değişen lezzet anlayışı, çağdaşlaşma

Bugün Türk mutfağının örf ve adetleri doğu ve batı mutfağının arasında kendine has bir yer teşkil etmektedir. Türk mutfak yarım özgür bir anlayış içerir. Yemeği yapan kişi yemekleri pişirip masaya koyar. Yemekler kaşıkla yenecek kadar küçük parçalara bölünmüştür. Kişi bunlardan istediği yemeği yer. Özgür bir seçimdir fakat lezzet bakımından yemeği yapan

kişiyeye bağımlıdır. Batı mutfağında ise daha bağımlı bir mutfak anlayışı hakimdir. Aşçı yemeğin pişirilişine, düzenine ve neler yeneceğine karar vermiştir. Kişi oturup sırasıyla gelen yemek çeşitlerini yer (Gümüştaş, 1992, s. 46).

Türk mutfağı dünya mutfakları arasında üç mutfaktan biridir. Diğer ikisi ise Fransız mutfağı ve Çin mutfağıdır. Türk mutfağının diğer mutfaklara göre damak tadına daha fazla önem veren bir mutfak olduğu görülür (Erdoğan, 1993, s. 48). Türk mutfağında 3 000 çeşidin üzerinde yemek vardır. Ancak kökeni Türk olan bu yemeklerden bazıları zamanla başka adlarla çeşitli mutfakların baş tacı olmuş ve o ülkenin mutfağı da bu yemeklerle anılır duruma gelmiştir (Turizm Dünyası&Usta Aşçı, 1994, s. 42).

Türk mutfağında yemeklerin hazırlanması zaman ve emek ister. Günümüzde evin dışında yemek yiyen insanlar için giderek zamanın önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle Türk mutfağının ticari mutfak açısından uygulanması oldukça güç olmaktadır. Bu noktada otel işletmelerinin, Türk kültürünün bir parçası olan Türk mutfağından örnekleri menülerinde sunması, Türk yemeklerinin tanıtımı açısından hayati öneme sahiptir. Türk mutfağının temelini oluşturan bazı yemeklerin, bu yemekleri hazırlayacak olan insanların emeklerini ve zamanlarını alması, ev mutfaklarında bu yemeklerin yaşatılmasını sınırlamaktadır. Bundan dolayı bu tür yemeklerin otel mutfaklarında usta aşçıları tarafından ve araç-gereç açısından daha geniş olanaklar dahilinde hazırlanarak, konuklara sunulması, Türk mutfağının yaşatılması açısından otel işletmelerinin önemini vurgulayan başlıca etkenlerden biridir.

Türk mutfağının genel özelliklerini de belirtmekte fayda vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Mussmann, 1994, s. 19):

- Türk sofrasında ana yiyecek maddesi ekmeğdir.
- Yoğurdun Türk mutfağında çok önemli bir yeri vardır.
- Yemek çeşitlerinin çokluğuna karşın hamur işleri başta gelir.
- Çeşitli kebablar olmasına karşın yahni adı verilen sulu et yemekleri de vardır.
- Türk mutfağında yağ önemlidir. Sütten elde edilen yağ, iç yağ ya da kuyruk yağı hemen her yörede kullanılır. Zeytinyağı kullanımı özellikle Batı Anadolu'da görülür.
- Soğan tüm yemeklerin hazırlanmasında kullanılır. Yağda kavrulmuş yemeğe katıldığı gibi, çiğ olarak salatalarda da kullanılır.
- Yemek hazırlanırken soğan, kıyma ya da et, salça, sebzeler su konmadan önce yağda kavrulur. Yemeğin yanında kavrulmuş domates en yaygın sostur. Sebzeler suda haşlanıp, etlerin yanında garnitür olarak kullanılmaz.
- Sebze çeşidi çok olmasına karşın sebzelerin etle birlikte soğanlı, domatesli ya da salçalı pişirilmesi yaygındır.

- Yemeklerde baharatların yeri çok önemlidir.
- Maydanoz, dereotu, taze ya da kuru nane gibi besin değeri olan otlar tat vermesi için yemeklere konulur.
- Türk mutfağında yemeklerde süslemeye fazla yer verilmez, önemli olan lezzettir.

### Çin mutfağı

Çin, bir çok buluşun kaynağı olmuştur. Bu özelliğinin yanı sıra Çin'in geliştirdiği mutfak dünyada en çok beğenilen ve tüketilen mutfaklar arasında yer almaktadır. Ancak Çin mutfağının gelişimi bolluktan çok yokluğa dayanmaktadır. Beslenmesi gereken dev bir nüfusa sahip olan Çin, yoksullukla da mücadele etmek zorunda kalmış ve bunun sonucu kullanıma elverişli olan tüm yiyecekler ve ucuz malzemeler üretimde değerlendirilmiştir ve böylece zengin bir Çin mutfağı ortaya çıkmıştır.

Çin mutfağı denildiğinde akla tek bir mutfak gelmemelidir. Çünkü Çin'de 8 farklı yemek kültürü vardır. Çin'in sekiz değişik bölgesinin özelliklerini yansıtan bu mutfaklar da birbirinden oldukça değişiktir. Örneğin; Şangay bölgesi tatlı ve ekşi, Sichvan bölgesi acı, Beijing (Pekin) bölgesi hafif yemekleri ile tanınmaktadır (Akman, 1998, s. 6).

Çin mutfağında ekmek tüketimi yoktur, bunun yerine çok yaygın ve değişik şekillerde hazırlanan pirinç kullanılmaktadır. Kuru baklagillerden ise soya fasulyesi ve soya ürünleri yaygın olarak tüketilmektedir. Sebze kullanımı Çin mutfağında önemli bir yer tutmaktadır. Meyveler ise daha çok tatlı olarak hazırlanmakta ve tüketilmektedir. Çin'de tarım alanlarının yetersizliği nedeniyle hayvancılık olanaksızlaşmış, böylece et ve süt tüketimi sınırlanmıştır. Yemeklerde et kullanımı en aza düşmüştür. Ancak Çinliler et gereksinimlerini karşılayabilmek için çekirge, yılan, yarası, serçe ve yaban kedileri gibi hayvanlardan yararlanmışlardır. Çin mutfağında yaygın olarak kullanılan et türü ise domuz ve ördektir. Balık olarak göllerde yetiştirilen sazan ve alabalık sıkça tüketilmektedir.

Çin mutfağında yiyeceklerin hazırlanmasında önem verilen faktörler; renk, yapı, tat, tabaktaki görünüm, uyum ve çekiciliktir. Çin mutfağının en belirgin özelliklerinden birisi, yemeklerin çok kısa bir sürede ve çok yüksek ateşte pişirilmesidir (Akman, 1998, s. 7).

Çin mutfağı özetlendiğinde; ucuz malzeme, özgünlük, biber-baharat kullanımı, deniz kabuklularının sarımsaklı yemek çeşitleri ve çeşitli tatlı su balıkları ile bunların içinin yumuşak, dışının kıtı pişirilmesi ve her yemeğin süslenmesi en belirgin özellikler olmaktadır.



## Fransız mutfağı

Fransızların yaşamında yemek yemenin özel bir yeri olduğu bilinmektedir. Yemeklerin hazırlanmasında ise sevgi ve sanatsal ezgilerin bulunması gelenekseldir. Fransız mutfağı için dünyanın standart mutfağı denilmektedir (Akman, 1998, s. 50).

Fransa'da XIV. Louis tahta çıkıncaya kadar yemekler bir kaideye göre yenmiyor ve protokol kuralları da bilinmiyordu. XIV. Louis tahta çıkınca mutfağa büyük bir önem vermiştir.

Fransız mutfağında ilk önemli gelişme, Fransız tahtının varisi II. Henry'nin Floransalı Catherine ile 1533 yılında evlenmesi ile başlamıştır. Zira Catherine Fransa'ya beraberinde İtalyan aşçı ekibini de getirmiş ve böylece İtalyan mutfak kültürü Fransız mutfağına aktarılmıştır. Bu gelişmenin ardından Fransızlar çatala da tanışmışlardır.

Fransız mutfağının ilerlemesinde XIV. Louis'den sonra tahta çıkan XV. ve XVI. Louislerin mutfağa önem vermeye devam etmelerinin büyük katkısı da yadsınamaz.

19. yüzyılın ilk yarısında yaratıcı bir aşçı olan Antoine Careme'in çalışmalarıyla çağdaş Fransız mutfağı doğmuştur. Antoine Careme, ağır sosları ve yemekleri kaldırmış bunun yerine sebzeleri "a point" (ne çok ne de az pişmiş) olarak pişirmiştir. Et ve balığı fazla baharatlamamış, hafif ve bilinçli baharatlamayla lezzetlendirmiştir. Bu dönemde bir düşünür olan Brilliat Savarin, Careme'in getirdiği yenilikleri insanlara benimsetmek için çalışmış ve "Restoranların Yasal Kitabı" olarak adlandırılan bir kitap yazmıştır.

Fransa'da mutfağın gelişiminin en önemli aşamalarından biri 19. yüzyılın sonlarına doğrudur. Bu dönemin en önemli ismi ise August Escoffier'dir. August Escoffier felsefesi ve başarıları ile günümüz aşçılarına örnek ve ilham kaynağı olan tarihteki en yenilikçi aşçıbaşısıdır. Escoffier ile Fransız mutfağı çağdaş bir biçim almış ve tüm dünyaya yayılmıştır. 1928 yılında yaptığı hizmetlerden dolayı dönemin Fransa Başbakanı Eduard Herriot, Escoffier'e Fransa'nın en büyük nişanı olan "Legion D'Honneur"u vermiştir. Escoffier günümüzde de yararlanılan "Aşçılık Rehberi" adlı kitabı yazmıştır.

Fransız mutfağında üçüncü aşama ise, 1960'lı yılların ortalarından sonra başlayan ve sebzelelerin, etlerin ve balıkların çok uzun süre pişirilmediği, çorba ve sosların un yerine yumurta sarısı, krema ve nişasta ile bağlandığı, baharat şarap ve likörlerin kendine özgü tatlarıyla kullanıldığı "Yeni Mutfak" dönemidir.

Fransız mutfağında her türlü av hayvanı, tatlı su ve deniz balıkları dahil tüm su ürünleri, kuzudan domuzda kadar hatta kurbağa bacağı, salyangoz, kaplumbağa da dahil olmak üzere her türlü et çok sık yer almaktadır. Fransızların yemek yeme kültüründe patates (özellikle

bifteğin yanında), soğan, sarımsak ve diğer her türlü sebzenin önemli bir yeri vardır (Akman, 1998, s. 51).

### 1.3. Otel işletmelerinde mutfakın yeri ve önemi

Uzun bir tarihsel gelişim süreci sonunda günümüzde ticari bir anlam da kazanmış olan mutfak, otel işletmeleri bünyesinde de kendisine yer bulabilmiştir.

#### 1.3.1. Otel örgüt yapısı içerisinde mutfakın yeri

Önceleri küçük veya büyük tipik otel işletmelerinin organizasyon yapısı, çok sayıda bölümün bulunması ve bu bölümlerin de doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermesi şeklindeydi. Ancak 20. yüzyılın ikinci yarısına doğru ortaya çıkan çeşitli nedenler ve otel işletmelerinin yapısal olarak büyümeleri sonucu bu görüş önemli ölçüde değişikliğe uğrayarak daha çağdaş bir görünüm kazandı. Örneğin önceleri konsiyerj (üniformalı hizmetler), resepsiyon ve kat hizmetleri ayrı ayrı birimler halinde doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı iken, günümüzde odalar bölümü altında toplandı. Aynı şekilde restoran, bar ve mutfak gibi yiyecek-içecek birimleri de yiyecek-içecek bölümü bünyesinde yer almaya başladı (Yılmaz, 1997, s. 15).

Otel işletmelerinin örgütsel yapılarını birkaç yönden incelemek mümkündür. Bunlardan en önemlileri otel işletmesinin fonksiyonları, bölümlerin konuklarla olan ilişkileri, otel işletmesinin gider ve hasılat merkezleri şeklinde belirtilebilir.

Otel işletmesinin fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde otel örgüt yapısı şu ana bölümlere ayrılır:

- Odalar bölümü
- Yiyecek – içecek bölümü
- Yardımcı hizmetler (telefon, garaj, çamaşırhane, teknik servis gibi)

Bir otelin en büyük gelir kaynağını odalar bölümünden sonra yiyecek-içecek bölümü (yaklaşık % 34) oluşturur (Batman1994, s. 115). Yiyecek-içecek bölümü ise mutfak, bar, restoran, ziyafet ve depolar gibi bölümlerden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin fonksiyonları dikkate alınarak mutfakın otelin örgütsel yapısı içerisindeki yeri incelendiğinde, otelin ana faaliyet bölümlerinden biri olan yiyecek-içecek bölümüne bağlı olduğu görülür.

Otelin örgüt yapısı, bölümlerin konuklarla olan ilişkileri temelinde analiz edildiğinde, şu şekilde bir ayırım söz konusudur:

- Otelin ön bölümleri
  - Üst yönetim
  - Resepsiyon
  - Kat hizmetleri
  - Restoran
  - Bar
  - Eğlence faaliyetleri
- Otelin arka bölümleri
  - Muhasebe
  - İnsan kaynakları
  - Mutfak
  - Teknik servis
  - Çamaşırhane

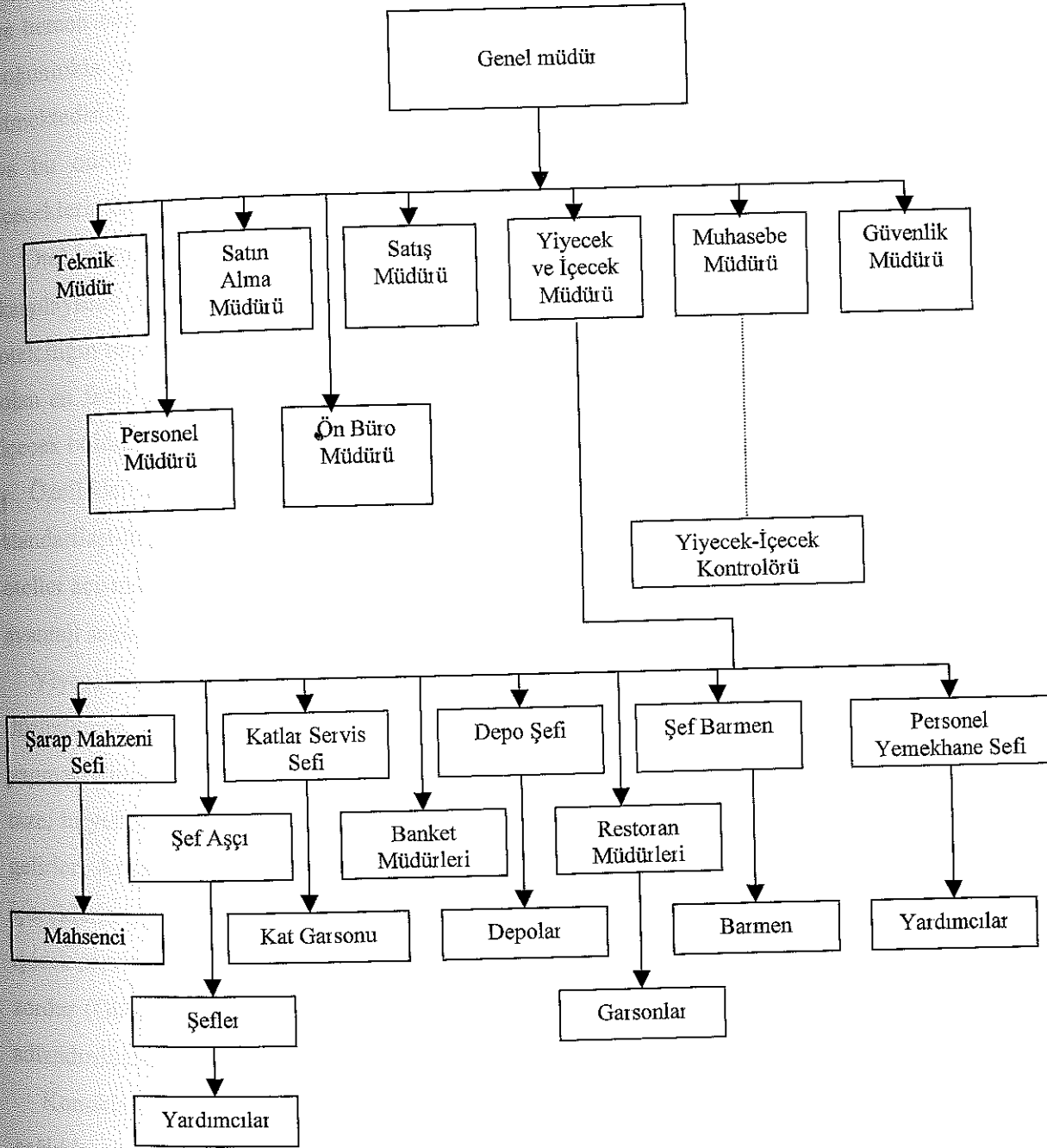
Bu tür bir bölümlenmede mutfak otelin arka bölümlerinde yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise mutfak personelinin, doğrudan doğruya konuklarla iletişimde bulunmalarının sınırlı olmasıdır.

Otelin örgüt yapısı içerisinde yer alan bölümlerinin gider ya da hasılat merkezi olarak değerlendirilmesi sonucu bir bölümlendirme yapıldığında şu sonuç elde edilmektedir:

- Hasılat merkezleri
  - Odalar
  - Yiyecek-içecek
  - Telefon
  - Çamaşırhane (konuk çamaşırhanası bölümü)
- Gider merkezleri
  - Muhasebe
  - Teknik servis
  - İnsan kaynakları
  - Pazarlama
  - Çamaşırhane (personel çamaşırhanası bölümü)

Böyle bir bölümlendirmede de mutfak, üretilen yemeklerin satışı ile yiyecek-içecek bölümünün elde ettiği gelirlere katkısı açısından hasılat merkezleri arasında yer almaktadır.

Büyük bir otel işletmesinde yiyecek-içecek bölümü içerisinde mutfak; bar, ziyafet, restoran gibi bölümlerle aynı hat üzerinde yer almaktadır (Şekil 1.3). Mutfak yöneticisi doğrudan doğruya yiyecek-içecek müdürüne bağlıdır.



Şekil 1.3. 400 odalı bir otelde yiyecek ve içecek bölümü organizasyon şeması

Kaynak: Aktaş, 2001, s. 20

### 1.3.2. Otel işletmelerinde mutfakın önemi

Otel işletmelerinin konuklarına sunduğu temel hizmetler, konaklama, yeme-içme ve eğlencedir. Bu hizmetlerden öncelikle konaklama ve yeme-içme otelin ayrılmaz parçalarıdır ve hemen her otel tanımlaması içerisinde yer alırlar. Bununla birlikte otele gelen konuklar çoğunlukla yalnızca konaklama talep etmemekte, yiyecek ve içecek hizmetlerini de talep etmektedirler. Otel işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi değerlendirilirken sadece odaları ve bu odalarda yer alan mobilyalar dikkate alınmamakta, otelin sunduğu yiyecek ve içeceklerin kalitesi ile sunulan servis de önemli olmaktadır.

Otel işletmeleri genelde daha karlı çalışmak için yeme, içme ve eğlence ihtiyaçlarını da karşılayacak yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundururlar. Modern otelciliğin temel görüşü misafirlerin her türlü ihtiyaçlarını otel içinde karşılamak ve mümkün olan en fazla geliri sağlamaktır (Aktaş, 1999, s. 13). Böylece otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü ve birimleri büyük önem kazanmaktadır.

Özellikle günümüz beş yıldızlı otel işletmelerinde konuk odalarının neredeyse standartlaştığı görülmektedir. Konuk odaları bazında farklılık yaratmaları çok zor olan bu tür oteller açısından konuklara sunulacak farklılaştırılmış yiyecek ve içecek hizmetleriyle rekabet avantajı sağlayabilme olanağı bulunmaktadır.

Yiyecek-içecek bölümünün otelin oda gelirlerinden sonra en büyük geliri elde ettiği düşünülürse, mutfakın da otel için önemli olması kaçınılmaz bir gerçektir. Konukların, tatil yapmak için geldiği otelden memnun ayrılabilmesi ancak onlara sunulan yiyeceklerin kaliteli, taze, hijyen olmasına bağlıdır. Konuklar konakladıkları odadan sabah çıkıp akşam yatmaya gelirler. Ancak yeme ihtiyacı karşılanması gereken bir zorunluluk olduğundan, yiyecek ve içeceklerin çok iyi olmasını beklerler. Bir otelde her türlü servis çok iyi olsa da, yiyecek-içecek servisi ve dolayısıyla da mutfakı kötü olan bir otelin müşterilerini memnun etmesi çok zordur (Güler, 1998, s. 29). Bu nedenlerden dolayı mutfak otel işletmelerinin kalbi olarak adlandırılmaktadır.

Konukların beslenme gereksinimlerini karşılayan mutfak aynı zamanda onların sağlıklarıyla da yakından ilgilidir. Otel mutfaklarında üretilen yemeklerin hijyenik olmamasından kaynaklanan herhangi bir hastalık ya da zehirlenme otel adına geri dönüşmesi çok güç olabilecek koşulların doğmasına neden olacaktır. Bu nedenle gerek otel üst yönetiminin, gerekse de yiyecek-içecek müdürünün mutfaka bu açıdan da büyük bir önem vermesi gerekecektir.

#### 1.4. Otel işletmelerinde mutfakın konumu ve fiziksel özellikleri

Otel işletmeleri mutfaklarında, otel konuklarının istek ve gereksinimlerine cevap verecek kaliteli yemeklerin düşük maliyetlerle üretilebilmesi büyük oranda mutfak çalışanlarının verimliliğine bağlıdır. Bundan dolayıdır ki otel işletmeleri mutfaklarında çalışanlar tarafından arzu edilebilen çalışma alanlarının oluşturulması gerekmektedir. Böyle bir çalışma alanında iş akışı düzenlenmeli ve çalışanı yormayan rahat bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Mutfakın bina içersindeki konumu iş akışıyla yakından ilgiliyken, mutfakın aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması, mutfak duvarları, mutfak tabanı ve tavanı rahat bir çalışma ortamı sağlanması için üzerinde dikkatle durulması gereken konulardır.

##### 1.4.1. Mutfakın konumu

Otel binasının mimari yapısıyla ilgili olmakla beraber bir otel işletmesinde mutfak üç şekilde konumlandırılabilir. Mutfak otel binasının alt ya da üst katında olabilir veya binadan ayrı bir yerde inşa edilebilir. Hangi tür konumlandırma uygulanırsa uygulansın, öncelikle mutfak için gerekli olan soğuk su, sıcak su, kirli su, buhar, elektrik, ısı, havalandırma ve çöp tesisatı (Kutluay, 1988, s. 32) gibi düzenlemelerin belirlenmesinde fayda vardır.

Mutfak binanın üst katında konumlandırılırsa, doğal aydınlatma ve havalandırma olanağı doğmuş olacaktır ve koku, duman, yağ ve pişen yemeklerin buharı bina içersine yayılmayacaktır. Ancak böyle bir konumlandırmada çöplerin toplanması için ayrı bir tesisatın yapılması gerekecektir. Tesisatın yapılamaması durumunda, yiyeceklerin taşındığı asansörden ayrı olarak bir çöp asansörü yapılmalıdır. Binanın üst katında yer alan mutfaklara teslim alınan ya da ana depodan çıkışı yapılan yiyecek malzemelerinin çıkarılmasında sözü geçen yiyecek asansörlerinden yararlanılır. Bu tür yiyecek malzemelerinin taşınması için tekerlekli arabalardan yararlanılması gerektiği için yiyecek asansörlerinin uygun genişliğe sahip olması gerekir. Bu asansörlerde çöp taşınmamalıdır ancak taşınmak zorunda kalınır ise çöp torbalarının ağzı sıkıca bağlanmalıdır. Üst katlardaki mutfaklara su çıkışı da sorun yaratabileceğinden, bir su deposunun yapılması uygun olacaktır.

Mutfakın binanın alt katında konumlandırılması çöplerin atılması ve teslim alınan ya da depodan çıkışı yapılan yiyecek malzemelerinin mutfaka alınması açısından uygun olmasına karşın havalandırma ve aydınlatma sorunlarına neden olacaktır. Bina içersinde koku, duman ve buharın yayılmaması için iyi bir havalandırmanın sağlanması gerekecektir. Alt kattaki bir mutfakta güneş ışığından yeterince yararlanılamayacağı için suni bir aydınlatma sistemi de oluşturulmalıdır.

Otel binası dışında inşa edilen mutfak pek rastlanan bir durum değildir ancak böyle bir konumlandırma tesisat yönünden bir sorun yaratmayacaktır. Hazırlanan yemeklerin servis alanlarına dağıtımı için yemekleri istenen ısıda tutacak özel yemek arabalarına ihtiyaç duyulacaktır.

Mutfağın kare şeklinde inşa edilmiş olması istenen bir durumdur. Çünkü kare mutfaklar cihazların yerleşimi ve iş istasyonları arasındaki çarpışmaları engelleyeceği gibi denetimi de kolaylaştırmaktadır (Güler, 1998, s. 42).

Bir otel işletmesinde mutfak için en iyi konum, hizmet verdiği servis alanları ile yiyecek malzemesi sağladığı depo ve teslim alma alanları arasında ve bu alanlarla yakın bağlantı yapılabilecek bir yerdir.

#### 1.4.2. Mutfağın aydınlatılması

İş yerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğini gerektirir. Aydınlatma öncelikle yapılan iş ve işlemlerde kalite standartlarının gerektirdiği tüm detayların görülebilmesi için gereklidir. Çalışanların optimal aydınlatma koşullarında çalıştırılması da onların göz sağlığı ve görme niteliğini koruduğu için aynı amaca hizmet eder (Erkan, 1997, s. 132).

Otel işletmeleri mutfaklarında bir çok detaylı işin yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle mutfağın iyi aydınlatılması aşağıdaki sonuçlara ulaşabilmek için önemlidir (Aktaş, 2001, s. 119):

- Mutfağın ve teçhizatın temizliği sağlanır.
- Yiyecek maddelerinin kalite ve yabancı madde kontrolünü kolaylaştırılır.
- Yiyeceklerin hazırlanması, süslenmesi ve servisinin başarılı bir şekilde yapılması kolaylaşır.
- Personelin fiziksel ve zihinsel zorlama ve sınırlanmalarının azalması ile hızlı ve rahat çalışması sağlanır.
- Kazaların tehlikesini ve aşırı aydınlatma farkını azaltır.
- Yiyeceklerin servisindeki cazip görünüşü temin eder.

Mutfakta aydınlatma yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan ilki aydınlatmayı sağlayacak ışık kaynağının yeterli güçte olmasıdır. Mutfaklarda metrekareye 20 Watt olacak şekilde ışıklandırma önerilmektedir. Ocak ve musluk başlarında ışığın fazla olması gerekmektedir. Bu yerlerde ışık metrekareye 50 Watt olmalıdır (Kutluay, 1988, s. 34).

Işığın dağıtımı da aydınlatmada önemli bir diğer faktördür. Işık kaynağı, çalışanların ya da mutfak araç ve gereçlerinin gölgelerinin yapılan işin üzerine düşmesine neden olmamalıdır. Tavanın açık renklere boyanmış olması da ışığın dağıtımında etkili olacaktır. Işığın parlak yüzeylerden yansımaları sonucu çalışanların gözlerini alması arzu edilmez. Bu nedenle ışık dağıtıcıları ya da dolaylı ışıklandırma yolu tercih edilebilir. Aşırı parlaklık ve ışığın şiddetinde değişimler de istenmeyen durumlardır. Parlaklığı önlemek için ampullerin üzeri buzlu camlarla kaplanabilir.

Aydınlatma tesisatının sık aralıklarla kontrol edilmesi, bakım ve onarımının yapılması, ömrü azalan ampullerin değiştirilmesi de iyi bir aydınlatmanın sağlanmasında üzerinde durulması gerekli konular olmaktadır.

Mutfakta her bölüm için ayrı bir ışık düğmesinin düşünülmesi ve bu düğmenin de aydınlatma oranını kontrol edebilecek şekilde düzenlenmesi enerji tasarrufu açısından önemlidir. Bununla birlikte mutfak girişinde tüm bölümlerin ışıklarını kontrol edebilen bir ana düğmenin de yer alması uygun olacaktır.

Mutfaklarda güvenlik açısından elektrik tellerinin duvar içersinden geçirilmesi gerekir ve yeni çekilecek herhangi bir elektrik telinin de izole edilmesi unutulmamalıdır.

### 1.4.3. Mutfağın havalandırılması ve ısıtılması

Bir çok ticari mutfağın havasının, kaynayan yemekler, kızan ızgara ve yağlar, yanan ocaklar ve pişen yemeklerden kaynaklanan buhar, is ve duman nedeniyle aşırı ısındığı, ağırlaştığı ve mutfakta havalandırmaya ihtiyaç duyulduğu görülür. Mutfak içinde belirli kalitede temiz havanın sürekliliğini sağlayarak çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sunma temel amacında, mutfakta havalandırmanın hedefi; istenmeyen nem, koku, is, duman ve ısıyı mutfaktan uzaklaştırmak olmalıdır. Bunu yapabilmek için mutfaklarda havalandırma sistemleri, fanlar ya da davlumbazlar kullanılabilir. Özellikle ocakların üzerinde davlumbazların kullanılması, burada pişen yiyeceklerden kaynaklanan ısı, koku, nem ve dumanın çekilmesi ve uzaklaştırılmasında etkili olmaktadır. Pişen yiyeceklerin ağızlarının kapalı tutulması da ısı ve koku kontrolünde önemli olmaktadır.

Mutfaklarda havalandırma için fanlar da kullanılabilir. Bunun için iki ayrı fanın yararlanılır. Bu fanlardan biri mutfaktaki sıcak havayı dışarı çıkaran, diğeri de serin ve temiz havayı içeri alan bir fan olmalıdır.

Havalandırma tertibatının üzerindeki yükü hafifletebilmek açısından, sıcak su boruları, tanklar, klima boruları izole edilmelidir (Johannesen, 1999, <http://edis.ifas.ufl.edu>). Bu şekilde aşırı ısınmaya neden olabilecek ısı kaynakları da etkisiz hale getirilmiş olacaktır.



İşyerlerinde, ortam koşullarını etkileyen faktörler; hava ısı, ısı kaynaklarından yayılan ısı, ortam nemliliği ve hava hareketleri şeklinde özetlenebilir. Bu dört etkenden en önemlisi genelde hava ısıdır. Ancak her insanın tercih ettiği ısı düzeyi dikkate alınrsa bu konuda bir düzenleme yaparak beğendirmek oldukça zordur. Buna rağmen, iş verimi, genel sağlık, uzun dönemde iş hevesi gibi konularda etkili olan ortam ısının titizlikle ele alınması gerekir (Erkan,1997, s.126) Otel işletmeleri mutfakları genellikle oldukça fazla ısınabilen ortamlardır ve işgörenlerin rahat çalışabilmesi için mutfak ısının kontrol altına alınması gerekir. Mutfak ısının yazın 18° C, kışın 22° C'de tutulması halinde işgörenlerin rahat çalışması sağlanır (Aktaş, 2001, s.121).

#### 1.4.4. Mutfak duvarları

Mutfak duvarları güzel görünüşlü, aydınlık ve kolay temizlenebilir olmalıdır (Aktaş, 2001, s.121). Duvarların boyanmasında kullanılan renkler çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Mutfakta duvarların boyanmasında uçuk renkler yerine düz renkler tercih edilmelidir. Sarı ya da kırmızı renkler tehlikeli bölgelerde uyarı niteliğinde kullanılabilir. Duvarların boyanmasında kullanılan renklerin aynı zamanda ışığı yansıtacak türden olması istenir. Beyaz renk ışığın % 80 - 90'ını, krem rengi % 80, açık gri % 72, açık yeşil % 60'ını yansıtır.

Gerek temizlik gerekse de dayanıklılık açısından en etkili duvar kaplaması fayanstır. Bu nedenle maddi olanaklar ölçüsünde mümkün olduğunca duvarlar fayansla kaplanmalıdır. Duvarın tamamı fayansla kaplanamıyorsa bile, yerden 2 metre yüksekliğe kadar fayans kaplama yapılması ve yukarıda kalan kısımların da plastik boya ile boyanması uygun olacaktır.

Duvarların, arabaların geçtiği yerler hizasında ve köşeler de dahil olmak üzere metal ya da plastik şeritlerle kaplanması kırılmalara karşı alınabilecek bir önlemdir. Mutfak duvarlarının yüksekliği ise 3-6 metre arasında değişir. Uygun yükseklik 4-5 metre civarındadır.

#### 1.4.5. Mutfak tavanı

Mutfak içersinde sıcak havanın dolaşımı ve personelin rahat çalışması açısından tavan yüksekliği önem kazanmaktadır. Koku, sıcaklık ve dumanın oluşturabileceği istenmeyen çalışma koşullarından kaçınabilmek açısından tavanın mutfakta diğer alanlara göre yüksek olması tercih edilir. Yüksek tavan düzenlemeleri personelin morali üzerinde de etkilidir. Tercih edilen tavan yüksekliği 4-5 metredir. Soğuk odalar ve kasaphanede bu yükseklik azaltılabilir. Tavanın ses geçirmesinin önlenmesi açısından nemden etkilenmeyen

gözenekli malzemedan yapılması yerinde olacaktır. Tavanın duvarlarla uyum sağlayacak renklere boyanması gerekir. Tavanlarda koyu renklerden kaçınılmalıdır. Koyu renk tavanı olduğundan alçak göstereceğinden çalışanlarda baskı yaratabilir

#### 1.4.6. Mutfak tabanı

Mutfak tabanı kolay temizlenebilir, sert, darbelere dayanıklı, açık renkte, düz ve personelin çalışma koşullarında olumsuzluk yaratmayacak maddelerle döşenmelidir. Koridorlar mutfak boyunca iş akışını aksatmaktan ziyade kolaylaştıracak biçimde eğimli ve düz olmalıdır. Soğuk odaların ve çöp depolarının taban döşemeleri özel olarak yapılmalı ve su giderleri unutulmamalıdır (Sarıışık, 1994, s. 71).

Mutfak tabanı için beton, mozaik veya karo taşı kullanılmaktadır. Beton kolay çatlar, yağları absorbe eder, görünüşü soğuktur. Mozaik gözeneksizdir, nem ve kir çekmez, temizlenmesi ve bakımı kolaydır. Karo taşı ise ağır işlere elverişlidir, sağlam ve gözeneksizdir, su ve yağ absorbe etmez, ancak ıslak iken kayar ve kirlenmesi kolay, temizlenmesi zordur (Kutluay, 1988, s.35).

Son zamanlarda mutfak döşemelerinde yeni yer döşemeleri geliştirilmiştir. Beton içine konulan terrazzo ve granolitik çipler kaliteli ve zor aşınır özellik verirler. Seramik döşemeler ise uzun ömürlü, lekeye dayanıklı olurlar ama ıslanınca kayganlaşırlar. Asfalt ve vinil yer döşemeleri ise yumuşak ve ısladıklarında dahi kaymayan ortam sağlarlar (Güler, 1998, s. 47).

Hangi tür yer döşemesi seçilirse seçilsin önemli olan faktörler maliyetlerin yanı sıra, kolay temizlenebilirliği, hijyenik olmaları, dayanıklılıkları, esneklikleri ve yürüyüş rahatlığı sağlayıp sağlayamadıklarıdır.

#### 1.5. Otel işletmeleri mutfaklarında araç ve gereçler

Otel işletmeleri mutfaklarında, mutfak personelinin işini kolaylaştıran, çabuklaştıran ve bazı işlerin yapılmasını mümkün kılan bir çok araç ve gereci görmek mümkündür. Bu araç ve gereçlerin nitelik ve nicelikleri, otel işletmesinin büyüklüğüne, mutfağın hizmet sunduğu konuk türüne, menüye, mutfak alanının büyüklüğüne ve mutfak çalışanlarının yetenek ve becerilerine bağlı olarak işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Buna rağmen mutfak araç ve gereçlerini genel bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Mutfak araç ve gereçleri için şöyle bir sınıflandırma yapılabilir :

- Sabit araç ve gereçler
- Sabit olmayan araç ve gereçler

### 1.5.1. Sabit araç – gereçler

Sabit araç ve gereçler; mutfakta tabana ya da duvarlara monte edilmiş veya elektrik, su gibi tesisatlarla bağlantıları yapılmış veya bir kez yerleştirildikten sonra temizlik ve bakım onarım amaçları dışında yeri değiştirilmeyecek olan araçlardır. Bu araç ve gereçler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışma masaları veya tezgahları
- Buz dolapları ve derin dondurucular (deep freeze)
- Duvar dolapları ve diğer dolaplar ile raflar
- Lavabolar ve evyeler
- Ocaklar ve fırınlar \*
- Izgaralar, fritözler
- Devirmeli tencereler, buharlı kazanlar
- Hamur yoğurma ve açma makineleri
- Dilimleyiciler ve soyucular

### 1.5.2. Sabit olmayan araç – gereçler

Sabit olmayan araç ve gereçler ise kullanılmadıkları süreler içerisinde mutfakta daha önce belirlenen yerlerde depolanan ve her kullanımda, kullanım amacına ve kullanan kişiye göre yer değiştiren araç ve gereçlerdir. Bu araç ve gereçler şu şekilde belirtilebilir:

- Her boyda tencereler, sahanlar, yassı ve derin tavalar
- Delikli derin ve düz tencere ve süzgeçler
- Çeşitli boy ve türdeki el çırpacakları, kesiciler ve diğer araç-gereçler
- Çeşitli kaşıklar, kepçeler, kevgirler, çatal ve maşalarla, bıçaklar
- Tepsiler, tabaklar
- Teraziler ve diğer ölçü araçları
- Blender, mikser ve diğer kıyma-doğrama makineleri
- Çeşitli pasta kalıpları ve ilgili diğer araç ve gereçler

Mutfak için alınması düşünülen sabit ya da hareketli araç ve gereçlerin önceden düşünüülmesi, işletmedeki kullanım amacına göre niteliklerinin belirlenmesi gerekir. Bunun

için aşçıbaşı, yiyecek-içecek müdürü ve genel müdürün katılımıyla işletmede bir kurul oluşturulabilir. Böyle bir kurul alımı yapılacak araç ve gereçlerle ilgili nitelikleri belirlerken; kullanım amacı, sağlayacağı para ve zaman tasarrufu, bu araç için ayrılacak alan, temizliğinden ve kullanımından sorumlu olacak kişinin belirlenmesi, aracın beklenen performansı ve yararlı ömrü gibi faktörleri dikkate almalıdır. Mutfak teçhizatının seçiminde rol oynayan faktörler de şu şekilde sıralanabilirler ( Aktaş, 2001, s. 130):

- Uygulanacak menü şekli
- Yiyecek maddelerinin satın alınma şekli
- Servis yapılacak kişilerin miktarı ve profili
- Servis çeşidi ve süresi
- Mümkün olan çalışma saati
- İş yapacak personelin bilgi ve becerileri
- Kullanılacak malzemenin bulunabilirliği ve maliyeti
- Kat planı, tahsis edilen alan
- İşletmenin bütçesi

Mutfak araçlarının yerleştirilmesinde ise mutfağın mimari yapısı, çalışma planı, hizmet sunulacak alanlara olan mesafesi, depo girişi gibi etkenler düşünülmelidir. Burada önemli olan nokta ise çalışanların çalışma planı ve iş akışını aksatmayacak bir tasarımın gerçekleştirilmesidir.

Mutfak araçları her bölümle bağlantı içinde olabilecek şekilde bir ada biçiminde yerleştirilebileceği gibi, duvar boyunca da yerleştirilebilmektedir. Ancak duvar boyunca yerleştirilen araçlar iş akımını engelleyebilmektedir.

Mutfak araç ve gereçlerinin bakımı, onların verimli ve uzun süreler kullanımı açısından önem arz etmektedir. Mutfak araç ve gereçlerinin bozulmaları onları tamir ettirme ya da yenileri ile değiştirme masrafları yanında yemeklerin bozulması ya da iş kaybı gibi maliyetlere de sebep olurlar. Uygun düzenlenmiş bir bakım programı hem bu tür kayıpları en aza indirir, hem de enerji kullanım masraflarını kısmayı sağlar (Moltay, 1996, s. 99). Bu nedenle mutfak araç ve gereçlerinin günlük, haftalık ve mevsimlik temizlik ve bakımlarının bir düzen dahilinde yapılması gerekmektedir. Araçlar, bu araçları kullanmaya yetkin kişilerce, kullanma talimatlarına uygun olarak kullanılmalıdır.

Satın alınan her bir büyük araç için bir sicil kartı tutulmalıdır. Bu kart, aracın satın alınma tarihi, fiyatı, işlevi, satın alınan firmanın adı, kapasitesi, garanti süresi, tamir tarihi ve ne tür tamirler gördüğü gibi bilgileri taşınmalıdır. Şayet bu kart doğru, titiz ve tam olarak düzenlenirse, yeni bir aracın seçiminde, tamir günlerinin belirlenmesinde, yeni parçaların

siparişinde ve garanti süresinin denetiminde çok değerli yardımları olacaktır (Aktaş, 2001, s. 131).

Mutfakta ekipman kullanımında aşağıdaki 12 kuralı hatırlamak ve uygulamak gerekir (Moltay, 1996, s. 98-99):

- Ekipmanın el kitabı (kullanma kılavuzu) mutlaka okunmalıdır.
- Ekipman temiz tutulmalıdır.
- Ekipmanı kullanan personel mutlaka eğitilmelidir.
- Ekipmanlar, hangi amaçla tasarlanmış ise o amaç için kullanılmalıdır.
- Ekipmanın garanti süre ve kapsamı iyi bilinmelidir.
- Mutfak personelinin kolaylıkla giderebileceği küçük aksaklıkların başkasına yaptırılmasına gerek yoktur.
- Bir ekipmanın çalışmaması durumunda öncelikle ekipmanın enerji bağlantısı kontrol edilmelidir.
- Çalışmaz durumdaki bir ekipmana müdahale edilmeden önce enerji bağlantısı kesilmelidir.
- Ekipmanın bakım ve onarımı için iyi bir servis kuruluşu ile çalışılmalıdır.
- Fişlerin prize iyi girip girmediğinin kontrolü, kablo yanığı kokularının kontrolü, elektrik ya da gaz kaçağı gibi basit kontroller sık sık yapılmalıdır.
- Ekipmanla ilgili tüm bilgileri ekipman sicil kartına işlenmelidir.
- Ekipmanın herhangi bir parçası arızalı olsa dahi, mutfak elemanları tarafından değiştirilmemelidir.

## 2. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAKTA ÜRETİM ÇALIŞMALARI

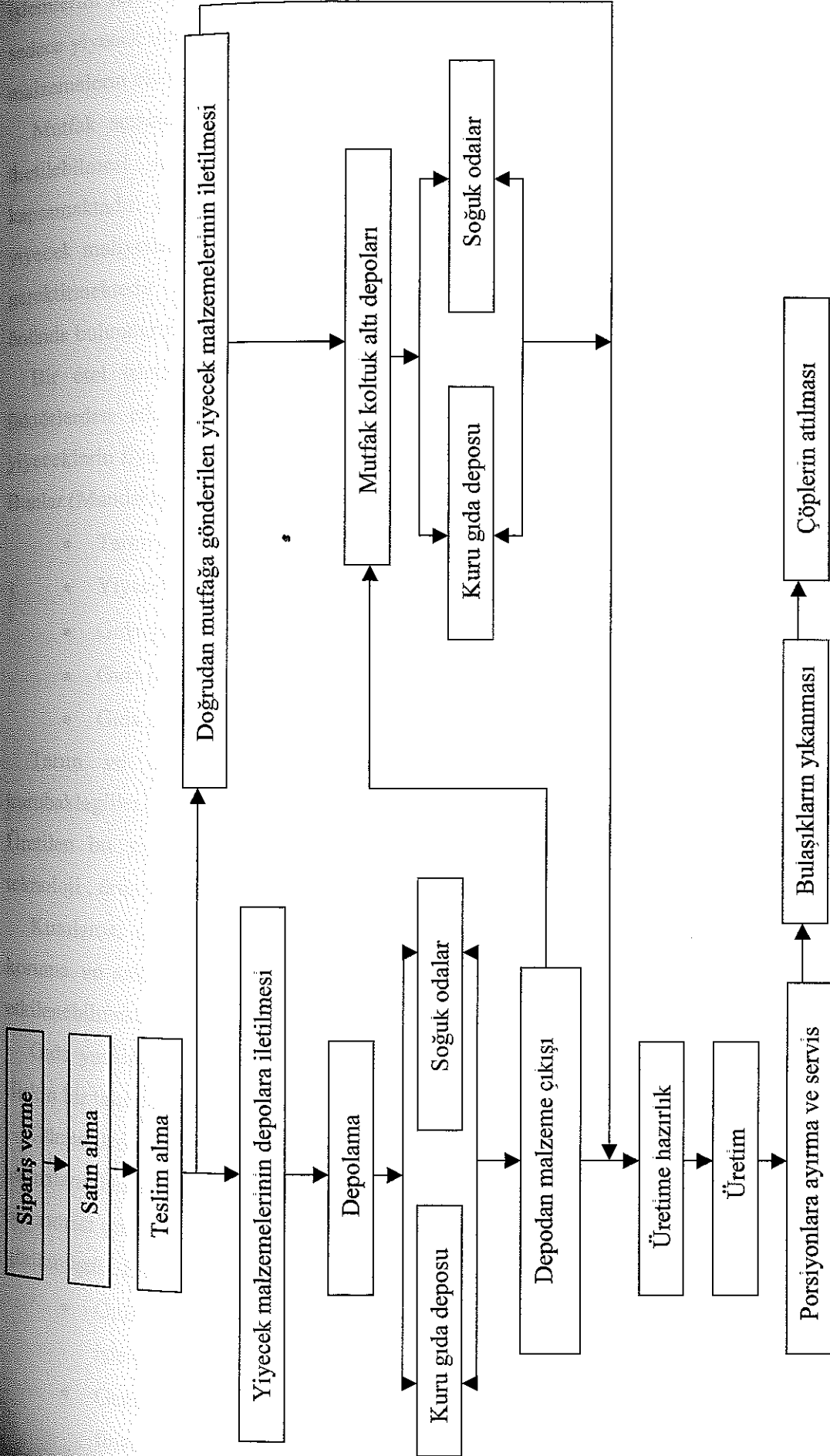
Otel işletmelerinde konukların kendilerine sunulan yiyecek hizmetleri ile ilgili memnuniyetlerini sağlamak bakımından önemi vurgulanan mutfağın, oteldeki temel işlevi üretimdir. Mutfakta üretimin özünü ise yemek pişirme oluşturur. Ancak üretim ile ilgili çalışmaları mutfağın fiziki alanıyla sınırlamak doğru olmayacaktır.

“Ustalar; iyi bir yemeğin hazırlanışı mutfakta değil malzeme alımında başlar” derler (Yılmaz, 1989, s. 18). Bunun anlamı ise kaliteli, hijyenik ve düşük maliyetli bir yemek üretebilmek için, kaliteli, hijyenik ve düşük maliyetli yiyecek malzemelerinin satın alınması, otele geldiğinde teslim alınması, üretime girene dek bozulmadan ve kalitesi korunarak depolanmasının da hazırlama ve pişirme kadar önemli olduğudur. Bu nedenle mutfakta üretimden bahsetmek gerektiğinde, üretime dair işlemlerin yiyecek malzemelerinin satın alınması ile başladığı ve konuklara yemeğin sunumunun ardından, temizlik çalışmaları ile sürdüğü vurgulanmalıdır. Böylece mutfakta üretim, otel işletmesinin kalite, hijyen ve maliyet standartları içerisinde, konuk memnuniyetini sağlayacak yemekleri sunabilmek üzere; yiyecek malzemelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması, üretime hazırlanması, pişirilmesi, porsiyonlanması, servise sunulması ve sonrasındaki temizlik işlemlerini kapsayan bir süreç olmaktadır (Şekil 2.1).

Mutfağın otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmayı, sanayi işletmelerinin çalışmalarına benzetmek mümkündür. Mutfak; ocak, fırın, çalışma tezgahları, kızartıcılar, dilimleyiciler ve bu gibi ekipmanı, üretim amaçlarına göre ayrılmış alanları ve iş gücü ile organize olmuş bir atölye gibidir. Hammadde olarak yiyecek malzemelerinin mutfaka girişi yapılı. Burada hazırlama ve pişirme evrelerinden geçen yiyecek malzemeleri şekil, renk, kıvam, görünüş, lezzet değiştirmiş olurlar. Bundan sonra ise yemeklerin restoranda satışa sunulması aşaması gelmektedir.

#### 2.1. Otel işletmelerinde mutfak – yiyecek satın alma ilişkisi

Otel işletmeleri mutfaklarında üretim, yemek pişirme yani yemek üretimi şeklinde gerçekleşirken, yemek üretimde kullanılan hammaddeler çok çeşitli yiyecek malzemelerinden oluşmaktadır. Bu hammaddeleri otel işletmelerinin kendileri üretemeyeceklerine göre bunların elde edilmesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Otel işletmeleri bu sorunlarını satın alma



Şekil 2.1. Mutfakta üretimin yiyecek malzemelerinin akışı açısından değerlendirilmesi

işlemlerini yerine getirmek yoluyla çözmektedirler. Ancak satın alma işlemleri geniş anlamda sadece yiyecek malzemeleri ile sınırlı kalmamakta otelin diğer bölümlerinin ihtiyaç duyduğu malzemelerin elde edilmesi de bu konuyu ilgilendirmektedir.

Mutfak açısından bakıldığında ise satın alma, menüde yer alan yemeklerin mutfakta üretilebilmesi için gerekli olan yiyecek malzemeleri ve mutfak araç-gereçlerini kapsamaktadır. Bu noktada yiyecek malzemelerinin satın alınması, bu tür malzemelerin yiyecek maliyetlerinin hesaplanmasında önemli bir yer tutması nedeniyle büyük bir dikkat gerektirmektedir. Ancak yiyecek malzemelerinin satın alınmasında sadece maliyetler göz önünde bulundurulmamakta, kalite ve hijyen de diğer önemli faktörleri oluşturmaktadır.

Bir otel işletmesinde satın alma ile ilgili olarak verilebilecek kararların bir takım faktörlerden etkilendiği de açıktır. Bu nedenle otel işletmelerinin satın alabilecekleri yiyeceklerin fiyat, kalite, arz seviyesi ve türünü belirleyen bazı etkenlerden söz etmek gerekir.

Bunlar (Mandabach, 2000, <http://murphie.nmsu.edu>) :

- Tarım ve hayvancılık
- Yiyecek işleme
- Gıda yasaları
- Gıda pazarlama
- Gıda hizmetleri şeklinde ifade edilebilir.

Tarım ve hayvancılık otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu sebze ve meyveler, kurubaklagiller, tahıl, etler ve bu gibi yiyecek malzemeleri için temel üretim kaynağıdır. Üretilen bu yiyecek malzemelerinin miktar ve kalitesini ise hava koşulları, kullanılan teknoloji, ürün verimine uygulanan bilimsel yöntemler gibi faktörler etkilemektedir.

Kutulama, dondurma, kurutma gibi bir takım yöntemler dahilinde uygulanan yiyecek koruma ve saklama işlemleri ise yiyecek işleme ile ilgilidir ve teknolojik gelişmelerden etkilenebilmektedir.

Gıda yasaları ise yiyecek malzemelerinin üretilmesi, işlenmesi ve piyasaya sunulmasına ilişkin bir takım kural ve standartları belirlemektedirler.

Günümüzde gıda pazarlaması, küçük aile çiftliklerinin kendi ürünlerini şehir pazarlarında satmalarından, uluslararası alanda çalışabilen gıda işletmelerinin dünya pazarlarında faaliyette bulunması şeklinde bir gelişim göstermiştir. Bu bağlamda sunulan hizmetlerde de değişimler görülmüştür. Bu değişimlerden bazıları şunlardır (Murphy, 1999, <http://jan.ucc.nau.edu>):

- Gıda dağıtım işletmeleri taşıdıkları gıda çeşitlerini arttırmış, bu taşıyıcı işletmelerden bir otel işletmesinin tüm ihtiyaçları karşılanabilir duruma gelmiştir.
- Genişleyen ürün hatlarıyla birlikte, gıda dağıtım işletmeleri, otel işletmelerine finansal kolaylıklar da sağlamaya başlamışlardır.



- Küçük gıda dağıtım işletmeleri birleşerek büyük işletmeler halini almaktadırlar.
- Bu işletmeler ürün çeşitlerine donmuş gıdalar, hazır ya da yarı hazır haldeki gıdalar gibi yeni ürün çeşitlerini de eklemektedirler.
- Bazı gıda üreticileri dağıtım kanallarında yer alan aracılara ortadan kaldırarak doğrudan otel işletmelerine satış yapabilmektedirler.
- Dağıtım şirketleri, yüksek taşıma maliyetleri nedeni ile daha az sıklıkta dağıtım yapmak istemektedirler.
- Süpermarketler ve benzeri perakendeci işletmeler de gıda dağıtım işletmeleri gibi faaliyet göstererek otel işletmelerine dağıtım yapabilmektedirler.

Otel işletmelerinin satın alabileceği yiyecek malzemelerinin arz kaynakları ise iki temel grupta yer alan işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmeler :

- Gıda üreticisi ve işleyicisi işletmeler
- Gıda dağıtımını yapan toptancı veya perakendeci işletmelerdir.

Bir otel işletmesinde mutfak ile ilgili olarak yerine getirilecek olan satın alma işlemleri; menüde yer alan yemeklerin üretilmesinde kullanılacak yiyecek malzemelerinin doğru miktarlarda, doğru zamanda, uygun kalite ve en iyi fiyatla elde edilerek otel işletmesine getirilmesi amacını taşır.

Satın alma işlemleri ile elde edilmek istenen sonuç ise; üretimi aksatmadan, menüde yer alan yemeklerin sürekli sunumunu sağlayabilecek ve aynı zamanda da fazla stoklama nedeniyle bozulma ve para kaybına neden olmayacak bir stok seviyesinin korunmasını gerçekleştirebilmektir.

Bu amaç doğrultusunda satın alma ile ilgili olarak yerine getirilmesi gereken işlemler; mutfakın ihtiyaç duyduğu yiyecek malzemelerinin belirlenmesi(mutfaktan gelen talepler), piyasa araştırmasının yapılması, uygun bulunan yerlere siparişlerin verilmesi, otele gelen malzemelerin teslim alınması ve uygun depolara yerleştirilmesi ya da doğrudan mutfağa gönderilmesi şeklinde sıralanabilirler.

Otel işletmelerinde satın alma ile ilgili işlemleri bu iş için organize olmuş bir bölüm ya da bu iş için görevlendirilmiş bir kişi üstlenebilmektedir. Büyük otel işletmelerinde bir satın alma departmanı oluşturulmuştur ve bu bölüm yalnızca yiyecek malzemelerinin satın alınmasından değil, otelin diğer bölümlerinin ihtiyaç duyduğu malzemelerin elde edilmesinden de sorumlu olur. Ayrıca teslim alma ve depolama işlemleri de bu bölümün sorumluluğu altındadır. Küçük otel işletmelerinde ise satın alma bölümü bulunmayabilir. Bunun yerine işletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü ya da aşçıbaşı bu işlemlerden sorumlu olur. Ancak böyle bir durumda satın alma, teslim alma ve depolama işlemlerinin sorumluluğu tek bir kişide toplanmamalı, farklı kişilere dağıtılmalıdır.

Bir otel işletmesinde satın alma işini kim yaparsa yapsın satın alınacak yiyecek malzemesinin miktar ve kalitesini etkileyen işletmeye bağımlı bazı faktörler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Menü kalemleri
- Servis usulü ve süresi
- Satılabilecek yemek miktarı
- Mutfağın hizmet sunduğu konuk profili
- Standart reçete ve verim testleri
- Standart satın alma özellikleri formu
- Satın almadan sorumlu kişi ya da kişilerin bilgi ve becerileri
- Mutfak elemanlarının bilgi ve becerileri
- İşletme bütçesi

Mutfakta belirli kalitede ve hijyenik yemeklerin üretilebilmesi, sürekli olarak belirli kalitede ve hijyenik yiyecek malzemelerinin satın alınabilmesini gerçekleştirmeye bağlı olmaktadır. Bu nedenle yiyecek malzemelerinin satın alınması da bazı standartlara bağlanmalıdır. Otel işletmelerinde bu standartları, standart satın alma özellikleri formu (Ek - 3)belirlenmektedir. Bu form, satın alınacak yiyecek malzemesini detayları ile tanımlayabilecek; malzemenin adı, kalitesi, ağırlığı, büyüklüğü, orijini, paketi, cinsi, tipi, türü, sınıfı gibi bilgileri içerir. Bu form ile sadece satın alınacak yiyecek malzemeleri standartlara bağlanmamakta, teslim alma işlemleri sırasında kalite kontrolleri için de karşılaştırma olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca bu form satıcı ile otel işletmesi arasında doğabilecek olası yanlış anlamaları ortadan kaldırıp, yiyecek malzemeleri hakkında ortak bir dilin konuşulabilmesini temin etmektedir. Bu formun geliştirilmesinde ise standart reçetelerden ve mutfakta yapılan verim testlerinden yararlanılmaktadır.

Mutfak ve satın alma bölümü arasındaki ilişkiler iki temel noktaya dayanmaktadır. Bunlardan ilki, mutfağın ihtiyaç duyduğu yiyecek malzemelerini talep etmesi ve bunun için bir istek formunun düzenlenerek satın alma yetkilisine ulaştırılmasıdır. Diğer nokta ise, satın alma bölümü tarafından bu taleplerin değerlendirilerek, ihtiyaç duyulan yiyecek malzemelerinin temin edilmesi, uygun depolara yerleştirilerek daha sonra buralardan mutfağa ulaştırılması ya da teslim alındığında doğrudan mutfağa iletilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

Bu ilişkiler çerçevesinde mutfak yöneticisinin, yiyecek malzemelerinin satın alınmasına ilişkin olarak dikkat etmesi gerekenler de şu şekilde ifade edilebilir:

- Mutfaktan satın alma bölümüne geri bilgi akışı sağlanmalıdır. Satın alınan yiyecek malzemelerinin kalitesinde bir bozulma görülürse bu satın alma bölümüne iletilmelidir.
- Mutfak yöneticisi yiyecek malzemeleri ile ilgili isteklerini belirlerken dikkatli davranmalıdır. İstek formları aracılığı ile mevsime ve piyasa şartlarına uygun siparişlerin verilmesi yerinde olur.
- Mutfak yöneticisinin de zaman zaman satın alma işlemlerine bizzat katılmasında fayda vardır.
- Siparişlerin zamanlamasına da özen gösterilmelidir. Belirli bir süreç ve belirli süreler dahilinde siparişlerin verilebilmesi açısından satın alma departmanı ile uyum içerisinde çalışılmalıdır.

## 2.2. Otel işletmelerinde yiyecek malzemelerinin teslim alınması

Yiyecek malzemeleri belirli özelliklere göre (miktar, kalite gibi) satın alındıktan sonra otel işletmesine gelir. Bu aşamada teslim alma (tesellüm) işlemleri başlamış demektir. Teslim alma ile otele kadar gelmiş olan yiyecek malzemesinin el değiştirmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle teslim alma işlemlerinden beklenen faydanın elde edilebilmesi için, işletmeye gelen yiyecek malzemelerinin satın alma özellikleri formundaki bilgilere uygun olarak kontrolleri yapılmalıdır. Teslim alma işlemleri, büyük otel işletmelerinde satın alma bölümüne bağlı bir teslim alma memurunca yapılırken, küçük otel işletmelerinde bu görevi işletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü ya da yardımcıları veya aşçıbaşı yerine getirebilmektedir. Teslim alma işlemi tesellüm memuru tarafından yapılacaksa, yiyeceklerin teslim alınması sırasında çok sık olmasa da aşçıbaşının hazır bulunması mutfak-teslim alma ilişkisi açısından önemlidir. Teslim almadan sorumlu olacak kişinin ise şu işlemleri yapması gerekir (Murphy, 1999, <http://jan.ucc.nau.edu>);

- Yiyecek malzemelerinin miktar ve fiyatlarını, sipariş fişi ve satıcının elindeki faturayla karşılaştırarak doğruluğundan emin olmak.
- Yiyecek malzemelerini satın alma özellikleri formuna göre değerlendirmek.
- Gerekli formları düzenlemek ve bunların birer nüshalarını muhasebeye ve ambar memuruna ulaştırmak.
- Eksik malzemeler hakkında satıcı ile görüşerek gerekli düzeltmeleri yapmak, muhasebe ve mutfağı bu konuda bilgilendirmek.
- Yiyecek malzemelerini mutfak ve ilgili depolara iletme.

Günlük olarak alınan ve günlük tüketilen yiyecek malzemeleri doğrudan mutfağa iletilir. Bunun dışında kalan yiyecek malzemeleri ise uygun depolarda saklanması gerektiğinden depo alanlarına ulaştırılır.

Yiyecek malzemelerini depolara taşıırken uygun bir sıra takip etmek, kalitenin korunmasını ve yiyecek güvenliğini sağlayabilir. Kolaylıkla bozulabilen malzemeler (donmuş gıdalar gibi) depoya ilk taşınması gereken yiyecek malzemeleridir. İkinci sırada ise soğuk odalara konacak et, balık, kümes hayvanları, sebze ve meyveler, şarküteri türü yiyecek malzemeleri depolara taşınmalıdır. Dayanıklı yiyecek malzemeleri ise depoya en son taşınan malzemelerdir (Rande, 1999, <http://jan.ucc.nau.edu>). Depolanacak malzemeler depoya teslim edildikten sonra "stok kartı"na işlenmelidir. Depoların, mutfak ve teslim alma yerinin hemen yanında olması gerekir. Alınan malzemelerin bir taraftan diğerine taşınmasının işletmeye getireceği yük (işçilik gideri, taşıma sırasındaki kayıplar vb...) küçümsenemez (Saraç, 1991, s. 21).

Yiyecek malzemeleri içerisinde etler önemli bir grubu oluşturur ve maliyetleri oldukça yüksektir. Bu nedenle teslim alma esnasında tek tek tartılmalı ve et etiketi (Ek - 4) ile etiketleme yapılmalıdır. Bu etiket iki nüsha olup, etin cinsi, ağırlığı ve fiyatı hakkında bilgi verir. Ayrıca etin teslim alındığı tarihi de gösterir. Bir nüshası et üzerine yapıştırılır ve diğer nüshası da muhasebe departmanına gönderilir.

Bazı önemli yiyecek türlerine göre teslim alma sırasında şu hususlara dikkat edilmesi yerinde olacaktır (Omaye, 1999, [www.unr.edu](http://www.unr.edu)).

**Etler :** Etin rengi kontrol edilmelidir. Yeşil, kahverengi ya da mor renk etin mikroorganizmalar tarafından bozulmaya başladığının belirtileridir. Et üzerindeki siyahlık, beyazlık ya da yeşillikler; küflerin ve etin dondurulurken yandığının işaretleridir. Et, dokunulduğunda esnemelidir. Kuru ya da yapışkan bir yüzeye sahip etlerle ekşimsi bir koku saçan etler teslim alınmamalıdır.

**Domuz eti,** açık renkli ve sıkı olmalıdır. Yağsız kısımları açık pembe renktedir. Ete bir bıçak batırılıp, bu bıçak koklanarak ette bozulma olup olmadığı anlaşılabilir. Ekşimsi bir koku varsa et bozulmuş demektir.

**Sığır eti** parlak kiraz kırmızısı rengindedir. Rengi yeşile ya da kahverengiye dönen etler bozuluyor demektir. Morumsu bir renk ise etin uygun olmayan hava koşullarında bekletildiğini gösterir.

**Kuzu eti** açık kırmızı renkte olmalıdır. Yağsız kısımlarının kahverengileşmemiş olmasına dikkat edilmelidir.

**Balıklar :** Balıklar en çabuk bozulabilecek yiyecek malzemeleri arasında başta gelmektedir. Taze balığın eti sıkı ve esnektir. Solungaçları parlak kırmızı ve nemli, gözleri

dışa doğru şiş ve açık olmalı, güçlü balık kokusunu taşımamalıdır. Donmuş balıklarda çözülme belirtileri görülmemelidir.

**Kümes hayvanları :** Yumuşak ve gevşek bir deriye sahip olan kümes hayvanlarının kalitesi düşük demektir. Hoş olmayan bir koku, uçları koyulaşmış kanatlar ve kanat altlarının yapış olması bozulmanın belirtileridir. Kümes hayvanları teslim alınırken çok dikkatli olunmalıdır, zira bunlar salmonella adlı mikroorganizmanın en çok bulunduğu yiyecek malzemeleridir.

**Yumurta :** Yumurtaların kullanımlarından çok kısa bir süre öncesinde alınmalarında fayda vardır. Kabukları çatlak ve kirli olmamalıdır. Yumurtalar soğutucu özelliğe sahip arabalardan alınmalıdır. En basit ve etkili kontrol yolu yumurtanın bir kaba kırılarak beyazının sarısının etrafında durduğunun ve sarısının da dağılmadığının görülmesidir. Aksi halde yumurta bayat demektir.

**Kabuklu deniz mahsulleri :** Canlı istakoz sert ve ağır olur. Canlı istakoz ve yengeçler hareketlilik göstermelidirler. Canlı istiridyenin kabukları kapalı olmalıdır. Açık bir kabuk genellikle hayvanın ölü olduğunun işaretidir. Ağır bir kokusu olan kabuklu deniz mahsulleri asla teslim alınmamalıdır.

**Peynir :** Peynirlerin dış yüzeylerinde kuruma belirtileri görülmemelidir. Bunun dışında herhangi bir şekilde sonradan küflenmiş olduğu tespit edilen peynirler teslim alınmamalıdır.

**Süt :** Otel işletmelerinde pastörize ya da sterilize edilmiş paket sütler tercih edilmelidir. Süt paketlerinin üzerinde belirtilen son kullanma tarihlerine dikkat etmek suretiyle sütler teslim alınmalıdır.

**Tereyağı :** Tereyağının tek renk olması, içersinde ya da üzerinde topak, küf, benek bulunmaması gerekir.

**Sebze ve meyveler :** Sebze ve meyvelerin getirildiği kaplar kontrol edilerek içersinde haşereler ya da bunların yumurtalarının bulunmadığından emin olunmalıdır. Meyveler yenerek lezzetleri test edilmeli, sadece dış görünüşüne bakılmamalıdır. Sebze ve meyveler çabuk bozulabilirler, bu nedenle teslim alma memurunun bozulmuş ya da bozulmaya yüz tutmuş sebze ve meyveleri tanınması gerekir.

**Donmuş gıdalar :** Bu tür gıdalarda çözülme ya da çözüldükten sonra tekrar dondurulma belirtileri görülürse teslim alınmamaları gerekir. Çözölmeye başlayan veya yeniden dondurulan gıdaların kaplarının altında donmuş sıvılara ve bu gıdaların üzerinde de buz kristallerine rastlamak mümkündür.

**Kuru gıdalar :** Bu tür gıdaların paketlerinde nemlilik olmamalıdır. Paketleri kontrol edilerek delik ya da yarıkların olup olmadığına bakılmalıdır. Zira paket üzerindeki delikler ya

da yarıklar buralardan gıdanın içersine kemirgen bir hayvan veya böceğin girmiş olabileceğini gösterir.

**Kutulanmış gıdalar :** Bu tür gıdalar genelde teneke kutularda yer alan konservelerdir. Çatlak ya da sızıntıya sebep veren kutulardaki gıdalar asla teslim alınmamalıdır. Kutunun ağzı kontrol edilmeli, şişlik olup olmadığına bakılmalıdır. Şişlik olmasa bile kutunun alt kısmına bastırılmalı ve üst kısmında şişlik meydana gelirse gıda teslim alınmamalıdır.

### 2.3. Otel işletmelerinde yiyecek malzemelerinin depolanması

Otel işletmelerinde satın alınan yiyecek malzemeleri, teslim alındığı andan itibaren üretimde kullanılmaya değin depolanmalıdır. Depolamadaki amaç ise; satın alma özelliklerine uygun olarak alınan malzemelerin kalite özelliklerinin korunabilmesi amacıyla bozulma ve çürümelerinin önlenmesi ile çalınma ve israf nedeniyle ortaya çıkabilecek zararların önüne geçilmesidir.

Yiyecek malzemelerinde bozulma ve çürüme doğal bir oluşumdur ve saklama ısıları, yiyecek türü, yiyecekte bulunan mikroorganizmalar, yiyecek malzemesinin paketlenmesinde kullanılan maddeler, yiyecek malzemesinin içindeki katkı maddeleri ve yiyecek malzemesinin korunma yöntemine göre farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Yiyecek malzemesinde istenmeyen renk, lezzet, koku ve aromatik değişiklikler gerçekleştiğinde, o yiyecek bozulmuş kabul edilir (Schuler vd., (a) 1992, www.ces.uga.edu).

Çalınmalar ise yiyecek malzemelerinin teslim alınması, depolanması, depodan çıkarılması ya da üretimde kullanılması sırasında yetersiz kontroller nedeniyle gerçekleşebilmektedir.

Depolama ile yiyecek malzemelerinin türüne göre uygun ısı dereceleri sağlandığından bozulma ve çürüme önlenerek yiyecek malzemesinin kalitesi korunurken, yiyeceklerin miktar olarak kayıtları tutularak güvenlik altına alındıklarından çalınmaları da önlenmektedir.

Depolama yiyecek malzemelerinin belirli sürelerde saklanabilmeleri için uygun ısı, nem gibi fiziksel koşulları sağlayabilen alanlarda gerçekleştirilir. Bu alanlar da depo ya da ambar olarak adlandırılmaktadır.

Kullanım amaçları dikkate alındığında bir otel işletmesinde yer alabilecek depoları iki ana başlık altında toplamak mümkündür:

**1. Ana depolar :** Mutfak dışında bulunan depolardır ve büyük otel işletmelerinde satın alma bölümüne bağlı olarak çalışan ambar memurunun sorumluluğu altındadır. Bu depolar genelde uzun süre dayanabilen yiyecek malzemelerinin saklandığı kuru gıda ambarlardır. Çabuk bozulmayan pirinç, şeker, un, patates, konserveler vb. yiyecek malzemeleri teslim alındıktan sonra bu depolara getirilir, uzun süre burada saklanabilir ve mutfak taleplerine

uygun olarak buradan çıkışı yapılı. Derin dondurucular ya da diğer soğuk odalar da ana depo şeklinde satın alma bölümüne bağlı olarak faaliyet gösterebilir.

**2. Günlük ihtiyaç(mutfak koltuk altı depoları) :** Mutfakta günlük olarak ihtiyaç duyulan malzemelerin saklandığı depolardır. Bu depolar mutfak alanı içerisinde yer alırlar ve genelde soğuk oda şeklindedirler. Mutfaklarda donmuş et ve balıklar ile diğer donmuş gıdaların uzun süreler saklanabileceği derin dondurucular da bulunabilmektedir. Günümüz modern otel işletmesi mutfaklarında kasaphane, pastane, sıcak ve soğuk mutfak gibi bölümlerin kendi kullanımlarına ayrılmış soğuk depolar bulunmaktadır. Ayrıca mutfaklarda kuru gıdaların, ana depodan alınıp mutfaka getirildikten sonra kullanımlarına kadar kısa süreli depolanabileceği küçük kuru gıda depoları da bulunabilir.

Mutfaklarda yalnızca yemek üretimde kullanılacak yiyecek malzemelerinin depolanması söz konusu değildir. Bunun dışında üretilen yemeklerin, servis edilinceye değin kalitelerinin korunabilmesini sağlayacak ve bozulmalarını önleyecek şekilde saklanmaları da gerekebilmektedir. Bazı yemekler hazırlandıktan sonra soğuk olarak servis edilecekleri için soğuk odalarda saklanmalıdırlar. Bazı yemekler ise sıcak servis edilmelidirler ve bu nedenle sıcak olarak bekletilmeleri gerekir. Bazı yemekler ise sıcak olarak hazırlanıp, sıcak olarak servis edilmeleri gerekirken, servis saatine dek bekletilme süreleri biraz daha uzun olabileceğinden soğuk odalarda saklanmaları gerekebilir. Bu saklama süreleri genellikle çok uzun değildir, birkaç dakika ya da saatle sınırlı tutulmalıdır. Bu nedenle yemeklerin servis saatine mümkün olan en yakın sürelerde hazır duruma getirilmesi en etkili yoldur.

Depolanmak istenen malzemenin özelliğine göre depolar sınıflandırıldığında iki tür depodan söz etmek gerekir. Bunlar (Aras, 1993, s. 54):

- Kuru gıda ambarları
- Soğuk odalar

Kuru gıda depoları da kendi aralarında iki ayrı şekilde sınıflandırılabilir. Bunlardan biri  $10^{\circ}\text{C}$  ile  $15^{\circ}\text{C}$  arasında ısıya sahip olan; konservelerin, çay, şeker, un, hububat, salça, patates vb. yiyeceklerin saklandığı depolardır. Diğer kuru depo türü ise  $5^{\circ}\text{C}$  ile  $8^{\circ}\text{C}$  ısıya sahip olup, içerisinde zeytin, patlıcan, domates, salatalık vb. yiyecek malzemelerinin depolandığı alanlardır.

Soğuk odalar da ısı derecelerine göre iki ayrı şekilde ortaya çıkmaktadır. Kısa süreli depolamalarda kullanılan ve  $4^{\circ}\text{C}$  ısıya sahip olan soğuk odalarda et, balık, tavuk, süt ve süt ürünleri, yumurta, sebze ve meyveler saklanabilmektedir. Uzun süreli depolama için kullanılan ve  $-18^{\circ}\text{C}$  ile  $-36^{\circ}\text{C}$  arasında ısıya sahip olan soğuk odalar ise derin dondurucu

(deep freeze) olarak adlandırılmaktadır. Bu depolarda et, balık, tavuk gibi yiyecekler dondurulmuş bir şekilde saklanırlar.

Soğuk odalar tek bölme şeklinde olabileceği gibi, birden fazla bölmeden de oluşabilmektedir. Birden fazla bölmeye sahip soğuk odalarda, bölmeler iç içe geçmeli olabilir ya da depo içerisinde bölmeleri birbirinden ayıran bir koridor bulunabilir. Koridor bulunan soğuk odalarda ısı derecelerinin korunması daha kolay olmaktadır.

Depo içerisinde hava dolaşımının sağlanması açısından soğuk odaların kare şeklinde yapılması yerinde olacaktır. Soğuk odaların kolaylıkla temizlenebilmesi için depo içerisinde yüzeylerin düz, girintisiz ve çıkıntısız olması gerekir.

Otel işletmelerinde soğuk odalar genellikle mutfak alanı içerisinde inşa edilmiş durumdadırlar. Bu nedenle bu alanların sorumluluğu mutfak yöneticisindedir. Soğuk odalarda depolanması gereken yiyecek malzemeleri teslim alındıktan sonra, satın alma bölümüne bağlı ambar memuru tarafından ambar kayıtları (giriş ve çıkış kayıtları) yapılarak mutfağa gönderilir ve buradaki soğuk odalara yerleştirilir. Bundan sonra ise bu yiyecek malzemelerinin depolanması ile ilgili işlemleri mutfak yöneticisinin sorumluluğunda mutfak personelinin yerine getirmesi gerekecektir. Soğuk odalarla ilgili olarak mutfak personelinin de bilmesi ve dikkat etmesi gereken bir takım noktalar vardır. Bunlar (Aras, 1993, s. 66-67) :

- Soğuk odalar içeriden kolayca açılabilir bir şekilde yapılmış olmalıdır. Buna ek olarak, içerisinde çalışan personelin dışarıyla bağlantısını sağlayacak bir alarm ya da benzeri uyarı sistemi bulunmalıdır.
- Soğuk odalarda nem derecesi istenen düzeyde tutulmalıdır. Yani nem düzeyi, yiyecek malzemelerinin kurummasına neden olacak kadar düşük ya da yiyecek malzemelerinin bozulmasına yol açacak kadar da yüksek olmamalıdır.
- Soğuk odalarda havalandırma da sağlanmalıdır. Haftada bir kez genel temizlikleri yapılmalıdır.
- Soğutucular sürekli çalışır durumda tutulmalıdır. Bu nedenle de soğutma sistemlerinin bakımına gereken özen gösterilmelidir.
- Deponun kapısının açılma sayısı ve süresi en az düzeyde tutulmalı ve bu şekilde ısı kaybı önlenmelidir.
- Soğuk odalara kapasitelerinin üzerinde malzeme konmamalıdır.
- Soğuk odalara yiyecek malzemelerinin sıcak olarak konmaması gerekir. Bu durumda depo ısısı yükselecek ve tekrar istenen ısı derecesine düşüne kadar da belirli bir süre geçecektir.



- Deponun ısısı sürekli olarak kontrol edilmelidir. Özellikle büyük otel işletmelerinde, derin dondurucularda ısı derecesi belirli bir düzeyin üzerine çıktığında uyarıcı alarm sistemi bulunmalıdır.
- Yiyecek malzemelerinin depolarda bekletilebileceği süreler bilinmeli ve bu sürelere uyulmalıdır.
- Etler üst üste konmamalı, kancalarla asılı tutulmalıdır.

Otel işletmelerinde kuru gıda ambarları genelde satın alma bölümünün sorumluluğunda olup, mutfak alanından ayrı bir yerde, mutfak ve teslim alma alanları arasında, her ikisiyle de bağlantılı olacak şekilde düzenlenmiştir. Bu ambarlardan sorumlu olan kişi ise ambar memurudur. Bu depolarda da bazı noktalara dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Serin ve nemsiz olmalı, hava akımı sağlanmalıdır.
- Yapay aydınlatma sağlanmalıdır. Doğal aydınlatmadan da yararlanılacaksa bu durumda buzlu camlar tercih edilmelidir. Düz camlar bazı yiyecekler için zararlı olabilecek gün ışığını doğrudan ambar içerisine iletir.
- Ambar temiz tutulmalı, kemirgenler ve diğer zararlılara karşı önlem alınmalıdır.
- Ambarda yiyecek malzemeleri için yeteri kadar raf bulunmalıdır. Bunlar yerden 20-25 cm. yüksek olmalı ve duvarla arasında 5 cm. mesafe olacak şekilde yerleştirilmelidir.
- Ambarda gerekli bakım-onarım ve temizlik çalışmaları belirli sürelerde ve düzenli olarak yapılmalıdır.
- Ambarın tek kapısı bulunmalı ve açık olmadığı saatlerde bu kapı kilitli tutulmalıdır.

Hem soğuk odalar hem de kuru gıda depoları için depodan malzeme çıkışında dikkat edilecek en önemli nokta ilk giren malzemenin ilk olarak çıkışını yapmaktır. Ana depodan malzeme çıkışları ilgili bölümden gelecek istek fişlerine (Ek - 5) göre yapılmalıdır.

#### 2.4. Otel işletmelerinde mutfakta üretim

Mutfakta üretimi üç aşamada incelemek mümkündür. Bunlar:

- Üretime hazırlık
- Üretim (pişirme ve porsiyonlama)
- Üretim sonrası temizlik işlemleri

### 2.4.1. Üretime hazırlık

Teslim alındıktan sonra doğrudan mutfığa gönderilen yiyecek malzemeleri ya da ana depodan alınarak mutfığa getirilen yiyecek malzemeleri, ya mutfakta kısa sürelerde saklanır ve daha sonra üretime sokulur veya hemen işlenmeye başlar. Otel işletmelerinde satın alınan yiyecek malzemelerinin çoğu işlenmemiş durumdadır. Bununla birlikte bazı gıdalar yarı işlenmiş ya da tamamen hazır olabilir. Bu tür yiyecekler doğrudan pişirme işlemine tabi tutulabilir veya ısıtılmak yoluyla servise hazırlanabilir. Ayrıca taze olarak alınan sebze ve meyveler ile bir çok et, av ve kümes hayvanları etleri, deniz ürünleri ve diğer yiyecek malzemelerinin pişirilmeden bazı işlemlerden geçirilmesi yani üretim (pişirme) için hazırlanması gerekir.

Otel işletmeleri mutfaklarında menülerde belirlenen yemeklerin üretilebilmesi için yiyecek malzemelerinin, standart reçetelerde belirtilen şekillerde ayıklanması, yıkanması, parçalara ayrılması, diğer yiyecek malzemeleri ya da tatlandırıcılarla karıştırılması, tamamen ya da kısmen pişirilmesi gibi işlemlerin yapıldığı aşama üretime hazırlık olarak adlandırılabilir.

Üretime hazırlık aşamasında en çok dikkat edilmesi gereken yiyecek malzemeleri sebzeler ile etler olmaktadır. Etler oldukça maliyetli bir yiyecek grubunu oluşturur ve bu nedenle herhangi bir israfa neden olmaksızın, mümkün olduğunca her parçası değerlendirilecek şekilde hazırlıkları yapılmalıdır. Etler hazırlanırken kemiklerinden, sinir ve yağlarından ayrılır ve kullanım amacına göre parçalanır. Bu işin uzman kişilerce yani kasaplar tarafından yapılması gerekir. Bu nedenle otellerde etlerin hazırlanması ile ilgili olarak kasaphaneler kurulmuştur. Etlerin hazırlanmasında bir diğer önemli nokta da donmuş etlerin çözülmesi ile ilgilidir. Donmuş etler doğrudan mutfak ortamına çıkarılarak ya da su altına tutularak çözündürülmeye çalışılmamalıdır. Bunun yerine  $-18^{\circ}$  C'de saklanan bu etler,  $4^{\circ}$  C'deki bir soğuk odaya alınarak çözündürülmelidir. Ayrıca bir kez çözündürülen bir et bir daha dondurulmaya çalışılmamalıdır.

Sebzeler, renk, lezzet, görünümleri ve besin değerlerini kolaylıkla kaybedebilen yiyecek malzemeleridir. Bu nedenle hazırlama aşamasında aşağıda belirtilen önemli noktalara dikkat etmek, sebzelerin kalitesini ve dolayısıyla da o sebzedden hazırlanan yemeğin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir yemeğin hazırlanmasında; taze sebzelerin kullanılması, sebzelerin ayıklandıktan, yıkandıktan, doğrandıktan ya da pişirildikten sonra çok fazla bekletilmemesi, haşlanarak pişirilen sebzelerin sularının dökülmeyle değerlendirilmesi sebze hazırlamada dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar olmalıdır.

Sebzeler hazırlanırken bazı işlemlerin sırası ile izlenmesi gerekmektedir. Bu işlemler şunlardır :

- Sebzelerin ayıklanması
- Sebzelerin yıkanması
- Sebzelerin doğranması
- Lezzet vericilerin eklenerek pişirilmesi

Sebzeler ayıklanırken, kök, sap, kılçık, dış yaprak gibi istenmeyen kısımları ayrılır. Kabuklu sebzelerin kabukları soyulur. Kabukların çok fazla derin soyulmamasına dikkat etmek gerekir. Gerek istaflardan kaçınma, gerekse de besin değerinin kaybolmasını önlemek açısından kabukların ince soyulması tercih edilmelidir. Bunu başarabilmek için soyma bıçaklarından yararlanılabilir. Patates, havuç gibi toprak altında yetişen sebzelerin dış yüzeylerinde çamur, toprak bulunabilir. Bu nedenle bu sebzelerin önce dış yüzeyleri yıkanmalı daha sonra soyulmalıdırlar. Lahana, marul gibi sebzelerin dış yaprak ya da kısımlarında da çamur, toprak, böcek gibi istenmeyen maddeler olabilir ve genelde de bu dış yapraklar acı ve sert olurlar. Bu nedenle bu kısımların alınması gerekir.

Ayıklama işlemi sebzenin türüne ve üretilecek yemeğin özelliğine göre farklılık gösterirse de sebze ayıklamadaki amaç; çok fazla israfa neden olmadan sebzelerin yenilebilir ve taze kısımlarının, istenmeyen yaprak ve kabuklar ile çamur, toprak ve böcek gibi maddelerden ayrılmasını sağlamaktır.

Sebzeler bol akan su altında yıkanmalıdır. Ancak bu şekilde toprak, çamur, böcek ilaçları sebzelerden uzaklaştırılabilir. Pişirme esnasında bu maddelerden kurtulmak mümkün değildir. Sebzeler bol su altında yıkanmayacaksa, kaptan kaba aktarılacak ve her aktarmada da suları süzülerek yıkanabilir. Sebzeler su içerisinde bekletilerek temizlenemezler, ayrıca su içinde bekleyen sebzelerin besin değerlerinde de azalma olur. Sebzeler yıkanırken kesinlikle soğuk su kullanılmalıdır. Soğuk su sebzelerin canlanmasını sağladığı gibi diri kalmalarına da yardımcı olur.

Sebzeler üretilecek yemeğe göre yani standart reçetelerde belirtilen şekillerde doğranır. Doğramada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, doğrama işleminin mümkün olduğunca pişirme zamanına yakın yapılmasıdır. Çünkü doğranmış olan sebzelerin bekleme sırasında hava ile temas etmeleri nedeniyle besin değerini kaybetmesi, renklerinin kararması ya da buruşmaları söz konusu olabilecektir. Özellikle patates, patlıcan, enginar gibi sebzeler soyulduktan ve doğrandıktan sonra hava ile temas ettirilirse renkleri kararmaktadır. Bu nedenle bu sebzeler soyulduktan ve doğrandıktan sonra su ya da limonlu su içerisine atılmalıdır. Ayıklanan, yıkanan ve doğranan sebzeler çeşitli katkı maddelerinin ilavesiyle pişirilirler.

Hazırlama aşamasında gerek sebze olsun gerek et olsun yiyecek malzemeleri yalnızca ayıklama, yıkama, doğrama aşamalarından geçmez. Bunların dışında yiyecek malzemelerinin bazı işlemlere tabi tutularak üretime hazır hale getirilmesi söz konusudur. Bunlar (Orta,2000, www.suite101.com) :

- Yiyecek malzemelerinin birbirleri ile karıştırılması
- Üzerlerinin kaplanması
- Terbiye (marine) edilmesi
- Kısmen ya da tamamen pişirilmesi
- Pişirmeye değin saklanması ya da depolanması

Yiyecek malzemeleri karıştırılırken farklı yöntemler uygulanabilir. Buna göre, karıştırılan malzemeler görünümünü ve şekillerini kaybetmeden karışım içinde bulunacak bir şekilde bir karıştırma yapılabilir. Örneğin bir çoban salata içinde domates, salatalık, biber doğandıktan sonraki görünüm ve şekillerini yitirmeden birbirlerine karışmış bir biçimde bulunurlar.

Yiyecek malzemelerinin karışım içinde görünüm ve şekillerini yitirerek, tamamen birbirlerine karıştırılmaları da mümkündür. Örneğin süt, un, yumurta birbirleri ile karıştırıldığında, her malzeme karışım içinde ayırdedilemez hale getirilinceye kadar karıştırma işlemine devam edilir ve sonuçta ortaya yeni bir malzeme çıkmış olur. Bu tür karışımları elde etmek için ise genellikle blander denilen karıştırıcılar kullanılmaktadır. Bunun dışında sıvı ya da yarı katı malzemeleri bu şekilde karıştırmak için çırpma tellerinden de yararlanılabilir. Özellikle bu tür malzemelerin karıştırılmasında topaklanmanın önlenmesi ve homojen bir karışım elde edilmesi için çırpma işlemi önemli olmaktadır. Bazı karışımlara havanın da dahil edilmesi istenmektedir. Bu nedenle çırpma işlemi, yiyecek malzemelerinin içersine havayı da alabilecek şekilde yapılmalıdır.

Bazı karışımlar hazırlandıktan sonra şekil verilmek istendiğinde, özel kalıplara yerleştirilmek zorundadır. Örneğin pasta yapmak için hazırlanan bir hamur yarı sıvı durumdadır ve şekil verilebilmesi açısından pasta kalıplarına yerleştirilerek pişirilmelidir.

Yiyecek malzemelerinin, özellikle bazı sebzelerin ve etlerin üzerlerinin un, galeta unu, yumurta gibi malzemelerle kaplanarak pişirilmesi mümkündür. Bu iki şekilde yapılabilir. İlkinde et ya da sebze doğrudan buğday unu, mısır unu ya da galeta ununa batırılır ve daha sonra pişirilir. Özellikle balıklar yağda kızartılacaksa öncelikle una batırılıp daha sonra kızgın yağa atılarak kızartılırlar. Diğer şekilde ise yiyecek önce una, daha sonra yumurtaya ve sonunda da galeta ununa batırılır. Ancak bu işlemleri yapmadan önce yiyecek malzemelerinin baharatlanması gerekir. Un, yumurta ve süt birbirleriyle iyice karıştırıldıktan sonra yiyecek malzemeleri bu karışıma bulanarak da pişirilebilir. Ancak böyle bir karışıma bulanana yiyecekleri bekletmek mümkün olmayıp hemen pişirilmeleri gerekmektedir. Bu şekilde

hazırlanan yiyecekler genellikle yağda kızartılarak pişirilirlir. Yiyecek malzemelerinin yüzeylerini kaplayan un, yumurta, galeta unu gibi malzemeler ısının yiyecek malzemesine aktarılmasını sağlar. Bol yağda yapılan kızartmalarda, yiyeceğin fazla yağ çekmesini önler, gevrek bir dış düzeyin oluşmasını sağlar.

Özellikle yumuşatılmak ve lezzet kazandırılmak istenen etler özel olarak hazırlanmış bir sıvı içerisinde dinlendirilirler. Bu sıvı şarap ve benzeri bir içki olabileceği gibi sıvı yağ ya da süt de olabilmektedir ve bunların içerisine çeşitli baharatlar da ilave edilmektedir. Bu işleme etin marine (terbiye) edilmesi denmektedir. Bu işlem genellikle ızgarada pişirilecek etler için uygulanmaktadır.

Hazırlık aşamasında; yiyecek malzemelerinin kısmen ya da tamamen pişirilmesi de söz konusudur. Örneğin bir tavuk salatası hazırlayabilmek için tavuğun haşlanarak tamamen pişmesi sağlanmalıdır. Patates kızartmaları için hazırlanan patatesler yağda kısmen pişirilebilir ve servis esnasında kızgın yağda 30 saniye daha pişirilerek pembeleştirilebilir. Bu şekilde çiğ patateslerin kararması önleniği gibi kızartma sonucu daha gevrek patatesler elde edilebilir.

Yiyeceklerin hazırlık işlemi son bulduğunda fazla bekletilmeden doğrudan üretim (pişirme) işlemine geçilmesi en uygun olanıdır. Ancak bazı durumlarda bu tür yiyeceklerin bekletilmesi söz konusu olabilir. Bu durumda soğuk olarak kullanılacak malzemeler, soğuk depolarda üzerleri kapatılarak kısa süreler için bekletilebilir.

Yarı pişmiş ya da tamamen pişmiş yemekler sıcak olarak saklanacaksa reşolar ya da benmarilerde bekletilebilir. Bu durumda reşo ya da benmari ısısının 82° C olması, yiyecek malzemesinin iç ısının en az 60° C olmasını sağlayacağından mikroorganizmaların üremesi engellenecektir. Infra-red lambaları kullanılarak da yiyecek malzemeleri üstten ısıtılmak yoluyla sıcak tutulabilirler. Pişmiş yiyecekler soğuk olarak kullanılacaksa, çok çabuk soğutulmaları sağlanmalı ve ağızları kapalı olarak soğuk odalarda saklanmalıdır.

Kurubaklagillerin ayıklanması, pişirilmeden önce ıslatılarak yumuşatılması ve bir ön haşlamadan geçirilmesi, balıkların iç kısımlarının çıkarılması, yıkanması, bazı balık yemekleri için filetoalarının çıkarılması, kabuklu deniz ürünlerinin hazırlanacak yemek türüne göre kabuklarından ayrılması, haşlanması gibi işlemler de üretime hazırlık aşamasında yapılabilen işlerdir.

Hazırlık sonucu yiyecek malzemeleti pişirme için uygun hale getirilmiş olur. Bundan sonra ise bir çok yemeği üretebilmek için uygun pişirme yönteminin kullanılarak yiyeceğin pişirilmesi aşaması gelmektedir.

## 2.4.2. Üretim (pişirme)

Mutfakta yiyecek malzemeleri pişirmeye uygun hale getirildikten sonra, üretim yani yemek pişirme işlemine geçilebilir. Bu işlem ise standart reçetelerde belirtilen ve dolayısıyla hazırlık aşamasından çıkan yiyecek malzemesinin özelliğine en uygun pişirme yöntemi uygulanarak yerine getirilmektedir. Uygun pişirme yöntemi ile pişirilen yiyeceklerin porsiyonlanarak servise hazır hale getirilmesi ile üretim işlemleri tamamlanmış olmaktadır. Böylece üretim ile ilgili çalışmalarını iki kısımda incelemek mümkün olmaktadır:

- Pişirme (yemek pişirme yöntemleri)
- Porsiyonlara ayırma ve servise sunma

### 2.4.2.1. Pişirme Yöntemleri

Pişirme; yiyecek malzemesine belirli bir süre ile ısı uygulayarak, tatlarını, kıvamlarını, renklerini, şekillerini, yapılarını değiştirmek yoluyla onların arzu edilebilir ve yenilebilir duruma getirilmesi olarak tanımlanabilir (Orı(b), 2000, www.suite101.com). Pişirme sonucu elde edilmek istenen amaçlar ise şu şekilde ifade edilebilir (Aktaş, 2001, s. 193) :

- Yiyeceklerin değerini arttırmak veya tadını değiştirmek
- Sindirilebilme özelliğini yükseltmek
- Zararlı organizmaları (oluşum) yok etmek

Pişirme için gerekli olan iki faktör zaman ve ısıdır. Zaman ve ısı arasındaki ilişkiye müdahale edilmek yoluyla yiyeceklerin istenilen şekilde pişmesi sağlanabilir. Pişme süresinin uzunluğu ve ısı derecesi arasında ters ilişkinin olduğunu söylemek doğru olur. Isı derecesi arttıkça pişme süresi kısılacaktır. Ancak yiyecek türüne ve pişirme yöntemine göre uygun ısı derecelerinin uygulanması gerekliliği, ısı derecelerini çok fazla arttırarak kısa sürede yemek pişirmeyi her zaman olanaklı kılmamaktadır. Çoğu yiyeceklerin yüksek sıcaklık derecelerinde dış yüzeyleri çok çabuk pişebilmekte ve hatta bu dış yüzey yanabilmekte ancak iç kısımları çiğ kalarak pişmeyebilmektedir. Bu nedenle yiyecek malzemelerinin özelliklerine göre belirli sürelerle uygun ısı derecelerinin uygulanabileceği pişirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler uygulanan ısının türüne göre iki ana grup altında toplanabilir. Bunlar :

- Kuru ısıda pişirme yöntemleri
- Sulu ısıda pişirme yöntemleri

Kuru ısıda pişirme denilince, ısının sıcak hava, sıcak yağ, sıcak metal ya da yayılma yoluyla (radyasyon) yiyecek malzemesine iletilmesi sonucu pişirilmesine ilişkin yöntemler anlaşılmaktadır. Bu yöntemler şu şekilde sıralanabilir :

- Tavada az yağ ile pişirme (sote – saute)
- Tavada yağ ile pişirme (pan-frying)
- Bol yağda pişirme (deep-frying)
- Üstten ısı uygulayarak ızgarada pişirme (broiling)
- Alttan ısı uygulayarak ızgarada pişirme (grilling)
- Fırında pişirme (roasting, baking)

Sulu ısıda pişirme ise yiyecek malzemelerinin su ya da suya benzer sıvılar (et suyu, buhar gibi) içerisinde pişirilmesine dayanan yöntemlerdir. Bu yöntemlerde ısı, yiyecek malzemelerine bir sıvı ya da buhar aracılığıyla iletilir. Sulu ısıda pişirme yöntemleri de şöyle belirtilebilir :

- Sıcak su içinde pişirme (poşe – poache)
- Kaynama derecesinin altında pişirme (simmering)
- Haşlama (boiling)
- Buharda pişirme (steaming)
- Yiyeceklerin az miktardaki sıvı ortamda pişirilmesi (braising, stewing)

Bazı pişirme yöntemlerinin birbirleri ile benzerlik gösterdiği görülebilir. Ancak tüm pişirme yöntemleri aralarında benzerlik gösterenler olsa da belirli noktalarda birbirlerinden ayrılırlar.

Tavada az yağ ile pişirme (sote – saute), tavada yağ ile pişirme (pan-frying), bol yağda pişirme (deep-frying) yöntemlerinin ortak noktasını, yiyecek malzemelerinin pişirilmesi için ısının yağ ile yiyeceğe iletilmesi oluşturmaktadır. Ancak bu yöntemler kullanılan yağ miktarı bakımından farklılıklar göstermektedirler. Sote yönteminde yağ miktarı tavanın yüzeyini kaplayacak kadar az iken, tavada yağ ile pişirme yönteminde ise yağ miktarı soteye göre daha fazladır. Buna göre tavada yağ ile pişirme yönteminde yağ miktarı yiyecek malzemesinin yarısına kadar ulaşabilmektedir ve yiyecek bu yağın içerisine kısmen daldırılarak kızartılmaktadır. Bol yağ ile pişirmede ise, yiyecek malzemesi tamamen yağın içine daldırılmakta ve yağ yiyeceğin her yerini kaplamaktadır (George, 1999, <http://members.localnet.com>).

Sıcak su içinde pişirme, kaynama derecesinin altında pişirme ve haşlama da benzerlik gösteren pişirme yöntemleridir. Ancak burada uygulanan ısı dereceleri farklıdır. Sıcak su içinde pişirme yönteminde ısı derecesi 70-85° C, kaynama derecesinin altında pişirmede

85°C, haşlamada ise suyun kaynama noktası olan 100°C olmaktadır. Ancak çoğu kez bu ısı derecelerini ölçmek mümkün olmamaktadır. Bu noktada istenen ısı derecelerine ulaşıp ulaşılmadığı suyun hareketlerinden anlaşılabilir. Sıcak su içinde pişirme yöntemi için suyun dibinde oluşan küçük kabarcıkların suyun yüzeyine yükselmeden dip kısımlarda yok olması gerekir. Kaynama derecesinin altında pişirme yönteminde ise suyun dibinde oluşan kabarcıklar dipten yüzeye doğru yükselir ancak suyun yüzeyine çıkmadan kaybolurlar yani suyun yüzeyi durgundur. Haşlamada ise suyun fokurdaması denilen olay gerçekleşir. Su artık kaynamaktadır ve suyun yüzeyinde kabarcıklar oluşmaktadır. Bu pişirme yöntemlerine benzer bir diğer yöntem de buharda pişirmedir. Bu yöntemde ise kaynayan suyun buharından yararlanılmak yoluyla yiyecekler pişirilmektedir.

### a. Kuru ısıda pişirme yöntemleri

#### 1. Tavada az yağda pişirme (sote – saute)

Bu yöntemde eşit ve küçük parçalar halinde doğranmış yiyecekler pişirilir. Bu yöntemle yiyecek malzemelerinin yüksek ısı derecelerinde kısa sürelerde pişirilmesi söz konusudur. Pişirme işlemi şu şekilde özetlenebilir; ocak üzerine tava konarak ısıtılır ve içerisine küçük bir miktar yağ (sıvı yağ ya da bitkisel veya hayvansal katı yağ) konur. Yağın iyice kızması sağlanır ve yiyecek malzemeleri de tavaya konur. Bunlar küçük parçalar halinde olduklarından her yerlerinin eşit pişmesi için sürekli karıştırılır. Pişen yiyecekler servis tabağına alınır.

#### 2. Tavada yağda pişirme (pan-frying)

Bu yöntemle genellikle yumurta (omletler), bağ dokusu yumuşak etler, genç av ve kümes hayvanlarının etleri, sakatatlar, balık (fileto ve dilim halinde), hamur işleri pişirilir (Çetin, 1996, s. 28). Yiyecek malzemeleri un, yumurta ve galeta ununa batırılarak da tavada yağda pişirilebilir.

Tavaya konacak yağ miktarı yiyecek malzemesine göre değişir ancak istenen, yağın yiyecek malzemesinin yarısına erişecek kadar bir yükseklikte olmasıdır. Yağ kızdırıldıktan sonra yiyecekler tavaya yavaşça konur. Bir yüzü kızartıldıktan sonra çevrilerek diğer yüzü pişirilir. Pişen yiyecekler servis tabağına alınır.



### 3. Bol yağda pişirme (deep-frying)

Bol yağda pişirme, yiyecek malzemelerinin etrafını kaplayabilecek düzeydeki bir yağa daldırılarak pişirilmesi esasına dayalı bir yöntemdir. Genellikle bu yöntem, bu tür pişirmeler için düzenlenmiş fritöz denilen araçlar yardımıyla uygulanır. Yiyecek malzemesi kızgın yağa atılarak pişirilir. Ancak yiyeceğin nemli olmamasına dikkat etmek gerekir. Nemli yiyecekler kızgın yağın sıçrayarak etrafa yayılmasına neden olur. Bu yöntem için kullanılacak yağ yüksek düzeyde ısıya dayanıklı sıvı yağ olmalıdır. Zeytin yağ ya da katı yağlar kullanılmaz. Bu yağlar yüksek ısı düzeylerinde yanar ya da tüterek dumana neden olurlar.

### 4. Üstten ısı uygulayarak ızgarada pişirme (broiling)

Bu yöntemde yiyecekler, üstten ısı uygulama yolu ile pişirildiklerinden ısı kaynağından yayılan ısı doğrudan yiyecek malzemesi ile temas eder. Yani yiyecek malzemesi ile ısı kaynağı arasında metal, yağ gibi bir madde yoktur. Mutfaklarda kullanılan salamanderler ile yapılan pişirmeler bu yöntemde en güzel örnektir. Genellikle üzerine rendelenmiş kaşar peyniri serpilmiş yemeklerin üzerini pembeleştirme amacıyla bu salamanderler kullanılmaktadır.

### 5. Alttan ısı uygulayarak ızgarada pişirme (grilling)

Yiyecek malzemelerinin, kömür, gaz ya da elektrikle çalışan ve alttan ısıtılan bir ızgarada pişirilmesine dayalı bir yöntemdir. Yiyecek malzemeleri ızgaraya konulmadan önce, ızgaranın ısıtılması gerekir. Isınan ızgaraya konan yiyeceklerin bir yüzü piştikten sonra çevrilerek diğer yüzü de pişirilir. Bu yöntemle bağ dokusu yumuşak etler pişirilmelidir. Bu etler marine edilirse pişirme sonucunda yumuşak ve lezzetli bir ürün elde edilebilir.

### 6. Fırında pişirme (roasting, baking)

Bu yöntemde, yiyecekler bir fırın tepsisine yerleştirilerek, fırın içindeki sıcak hava yardımıyla pişirilirler. Yiyecekler fırına konulmadan önce fırının ısıtılması gerekir. Fırında et ya da sebze gibi yiyecek malzemeleri pişirilecekse, bu durumda pişirme yöntemi roti (roasting) adını alır. Ekmek ya da hamur işlerinin fırında pişirilmesi durumunda ise yöntem baking olarak adlandırılmaktadır.

## b. Sulu ısıda pişirme yöntemleri

### 1. Sıcak su içinde pişirme (poşe – poache)

Bu yöntemle daha çok bağ dokusu yumuşak etler, balıklar ve yumurta gibi yiyecekler pişirilir. Haşlama yöntemine göre daha düşük ısı derecelerine sahip bu yöntemin kullanılmasının nedeni kolay parçalanabilen yiyeceklerin, kaynama ile oluşan kabarcıklar nedeniyle dağılıp parçalanmalarının önüne geçmektir. Çılbır bu yöntemle hazırlanan yemeklere en iyi örnektir. Poşe yönteminde yumurta kırılarak pişirilecekse suyun içerisine sirke ve tuz ilave edilir. Tuz yumurtanın dağılmamasını, sirke ise renginin beyaz olmasını sağlar (Yiyecek Üretimi Öğretmen El kitabı, 1994, s.163).

### 2. Kaynama derecesinin altında pişirme (simmering)

Bu yöntemle, poşe yönteminde pişirilebilmek için sert olan etler ve yiyecek malzemeleri pişirilerek yumuşatılabilir. Pişirme işleminin yapılacağı kabın içerisinde yiyecek malzemesinin etrafını kaplayacak kadar suyun bulunması gerekir. Bu yöntemde ve poşe yönteminde suyun içerisine lezzet verebilecek olan baharatlar ve otlar ya da şarap ilavesi yapılabilir veya su yerine et suyu kullanılabilir.

### 3. Haşlama (boiling)

Bu yöntem yiyecek malzemelerinin kaynayan suyun içerisinde pişirilmesi esasına dayanır. Daha çok bağ dokusu sert etler, püre yapılmak istenen sebzeler, makarna ve bir çok çorba bu yöntemle pişirilirler. Bu yöntemin bir avantajı da kaynayan suyun ısısının sabit kalması nedeniyle yiyeceklerin belirli bir ısı derecesinde pişirilmesinin sağlanmasıdır. Bunun nedeni ise kaynayan suya üstten basınç uygulanmadığı müddetçe, ateş ne kadar açılırsa açılсын suyun ısısının 100° C'nin üzerine çıkamamasından ileri gelmektedir. Sebzelerin bu yöntemle pişirilmesi durumunda suda eriyen vitaminler ile bazı mineraller ve dolayısıyla sebzelerin besin değerinin kaynama suyuna geçmesi yöntemin en önemli olumsuzluklarından biridir. Bu suyun atılması ise sebzelerin besin değerlerini kaybetmesi anlamına gelmektedir.

#### 4. Buharda pişirme (steaming)

Bu yöntemde yiyecek malzemeleri su ile temas etmemekte ancak kaynayan bir sıvının üzerinde olduklarından, bu sıvının buharı ile pişmektedirler. Buna göre yiyecekler üst üste konulmuş iki kap aracılığıyla pişirilebilmektedirler. Bu durumda alttaki kapta kaynayan su bulunmaktadır. Bu suyun buharı üstteki kabı ısıtmakta ve bu kap aracılığıyla ısı yiyeceklere iletilmektedir. Altta kaynayan su bulunan bir kabın üzerine bir tel süzgeç yerleştirmek yoluyla da sebzeler pişirilebilir. Bu durumda sebzeler tel süzgeç içerisine yerleştirilir ve altta kaynayan suyun buharı sebzelerle temas ederek, onların haşlanmış gibi pişmelerini sağlayacaktır. Sebzelerin bu şekilde pişirilmesi, besin değerlerinin korunmasına yardımcı olur. Bu yöntemde pişirme yapmak için kullanılan mutfak aracı ise basınçlı tenceredir.

#### 5. Yiyeceklerin az miktardaki sıvı ortamda pişirilmesi (Breze – braising, stewing)

Bu yöntemde yiyecekler büyük parçalar halinde pişiriliyorsa o zaman yöntem braising, küçük küçük doğranmış parçalar halinde pişiriliyorsa bu takdirde de stewing adını alır. Öncelikle yiyecek malzemeleri tavada bir miktar kavulmak ya da yağda bir miktar çevirmek yoluyla kahverengileştirilir. Daha sonra bir fırın tepsisine alınırlar. Üzerine tepsideki yiyeceğin 2/3'ünü kaplayacak kadar su ya da sos, et suyu gibi suya benzer sıvılar ilave edilir. Bu yöntemde pişirilecek yiyecek et ise o zaman tepsinin altına mire poix doğranmış sebzeler konup, et bu sebzelerin üzerine yerleştirilir. Daha sonra bu tepsi önceden ısıtılmış fırına yerleştirilerek yiyecekler pişirilebilir. Yiyeceklerin fırında pişirilmesi şart değildir. Özel braise kaplarında (braiser) ya da uygun bir tencerede ağzı kapalı olarak ocak üzerinde de pişirilebilir. Önemli olan yemeğin içine konan sıvı miktarıdır. Sıvı yiyeceklerin üzerine çıkmaz ve pişirme ısı da düşük tutulur. Bu yöntemle sert etlerin pişirilmesi ve yumuşatılması mümkün olmaktadır.

Son yıllarda teknoloji, mühendislik ve tasarım (dizayn) fikirlerindeki hızlı ilerlemeler, işletmelerde uygulanmakta olan yiyecek hizmet sistemlerinde değişmelere ve gelişmelere neden olmuştur. Bir yiyecek hizmet sistemi; yiyeceklerin satın alınması, tesellümü, depolanması, pişirilmesi, servisi ve talep edilen teçhizat ve metotlarıyla, minimum işçilik ve optimum müşteri memnuniyeti, kalite ve maliyet kontrolü konularında birleştirilmiş program olarak tanımlanabilir (Aktaş, 2001, s. 195).

Bu sistemler üç başlık altında toplanabilir :

- Geleneksel yiyecek hizmet sistemi
- Pişir/soğut (cook/chill) yiyecek hizmet sistemi

- Pişir/dondur (cook/freeze) yiyecek hizmet sistemi

Bu üç sistemde de yiyeceklerin hazırlanma aşamaları birbirine benzemektedir. Ancak depolama ve saklamada farklılıklar görülmektedir. Geleneksel yiyecek hizmet sisteminde yiyecekler sıcak, pişir/soğut yiyecek hizmet sisteminde yiyecekler soğuk, pişir dondur yiyecek hizmet sisteminde ise donmuş olarak saklanmaktadır.

Geleneksel yiyecek hizmet sisteminde menüde yer alan yiyecekler hazırlanıp pişirildikten sonra servis edilinceye değin sıcak tutulmaktadır. Bu sistemde pişirilen yemeklerin servis saatine kadar sıcak muhafazası için sıcak ve nemli muhafaza kabinlerini kullanmak gerekir. Bu kabinlerde yemeklerin muhafazası ancak kısa bir zaman için söz konusudur (Moltay, 1996, s.60). Bu nedenle yemeğin pişirilmesi ile servisi arasındaki süre birkaç dakika ile birkaç saat arasında sınırlıdır. Otel işletmelerinde uygulanan yiyecek hizmet sistemi geleneksel yiyecek hizmet sistemidir.

Pişir/soğut yiyecek hizmet sistemi; büyük miktarlardaki yiyeceklerin merkezi bir üretim noktasında hazırlanması ve sonrasında hızlı bir şekilde soğutularak servis edilinceye değin soğuk bir yerde depolanması esasına dayalı bir sistemdir (Hayter, 1993, s.271).

Bu sistemde yiyecekler, zararlı mikroorganizmaların öldürülmesini sağlayacak ısı derecelerinde pişirilirler. Pişir/soğut yiyecek hizmet sisteminde üretim standart reçetelere dayanılarak yapılır. Pişen yiyecekler en fazla 10° C ısıya sahip bir alanda pişirme anından itibaren 30 dakika içerisinde porsiyonlanarak soğutma makinelerine yerleştirilirler. Yiyecek 0° C ile 3° C arasında ve 90 dakika içerisinde soğutulur. Bu şekilde soğutulan yiyecekler 0° C ile 3° C arasında ısıya sahip depolarda saklanabilirler. Bu saklama süresi en fazla 5 gün ile sınırlıdır. Bu süre içerisinde yiyeceğin pişirilme ve tüketilme günü de dahil edilmelidir. Bu şekilde pişirilip, soğutulan yiyecekler tüketilmek istendiğinde yeniden ısıtılarak canlandırılır. Isıtma işlemi 85° C'ye varan sıcaklıkta özel araçlarla (mikrodalga fırınlar) 10 dakika içerisinde gerçekleştirilir. Canlandırılan yiyeceklerin hızla tüketilmesi gerekir.

Pişir/soğut yiyecek hizmet sistemi dünyadaki bir çok yiyecek servisi sisteminde uzun süredir uygulanmakta iken Türkiye'de uygulama alanları çok sınırlı olmuştur. Bu durumun, üreticilerin ve kullanıcıların konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, sistemin yüksek yatırım maliyetlerine karşın getirdiği kazancın iyi değerlendirilememesi gibi çok çeşitli nedenleri vardır (Moltay, 1999, s. 72) Pişir/soğut ve pişir/dondur yiyecek hizmet sistemlerinin uygulama alanı bulduğu işletmeler ise genelde toplu beslenme yapan kurumlar olmaktadır.

Pişir/dondur yiyecek hizmet sistemi; hazırlanmış ve pişirilmiş yiyeceklerin hızla dondurularak raf ömürlerinin arttırılması, çok düşük ısı derecelerinde depolanması ve servis

sırasında yeniden ısıtılması (canlandırma) esasına dayalı bir yiyecek hizmet sistemidir (Hayter, 1993, s.275).

Bu sitemde yiyeceklerin hazırlanmasında esas alınan standart reçetelerde bazı değişiklikler yapmak gerekebilmektedir. Yiyecekler pişirildikten sonra en fazla 10° C ısıya sahip bir odada pişirme anından itibaren 30 dakika içerisinde porsiyonlanır ve bu iş için özel olarak dizayn edilmiş dondurucu araçlarla dondurulur. Dondurma işlemi 90 dakikayı geçmemelidir. Dondurulan yiyecekler -20 ile -30° arasındaki ısılarda saklanır. Isının kesinlikle -18° C'nin üzerine çıkmaması gerekir. Bu şekilde hazırlanan yiyecekler dondurucularda aylarca saklanabilmektedir. Ancak çok uzun depolama süreleri sonunda yiyeceklerde bozulmalar görülebilmektedir. Özellikle yüksek oranda yağ içeren yiyeceklerde kokma ve tatlarında bozulmaya neden olan bir ekşime görülebilir. Dondurularak saklanan bu yiyeceklerin depolardan yeniden ısıtılacakları alanlara taşınması sırasında da donmuş halde olmalarına dikkat edilmelidir. Tüketilmek istendiğinde yiyecekler ısıtılarak servis edilir. Bu işlem için mikrodalga fırınlar kullanılabilir ya da yiyecekler uygun koşullarda denetimli olarak çözdürüldükten sonra yeniden ısıtılabilir.

#### **Sous Vide (deep vacuum) pişirme yöntemi**

Sous vide yönteminde; taze yiyecekler, havası alınarak boşaltılmış su ve hava geçirmez kaplarda uzunca bir süre, düşük bir sıcaklık derecesinde dolaşım halindeki su içinde pişirilir (Özmen, 1994, s. 112). Bu işlemde pişirme şu aşamalar sonucunda gerçekleşir :

Bu yöntemde kaliteli ve taze yiyecekler kullanılır. Bu yiyecekler havası alınmış, hava ve su geçirmez kaplara konur. Bu kaplarda dolaşım halindeki ve düşük sıcaklık derecesindeki suyun içerisine yerleştirilir. Bu nedenle pişme süresi 4 saati bulmaktadır. Pişme işlemi tamamlandığında yiyecekler soğutulur ve da dondurularak saklanabilir.

#### **2.4.2.2. Porsiyonlara ayırma ve servise sunma**

Hazırlama ve pişirme sonucu yenebilecek duruma getirilen yiyeceklerin, misafirlere servis edilebilecek şekilde sunumu, yemeğin başarısı için hazırlama ve pişirme kadar önemlidir. Yemeğin sunumunu gerçekleştirebilmek için öncelikle porsiyonlara ayrılması gerekir. Bunun için otel işletmelerinde standart porsiyonlardan yararlanır.

Standart porsiyonlama, her müşteriye servis edilecek yiyecek miktarının eşit olmasını sağlayan bir yöntemdir. Standart porsiyon büyüklükleri mutfak ve restoranda standart

reçetelerle beraber ve personele yol gösterecek şekilde duvara asılabilir (Türksoy, 1997, s. 97).

Yiyecekler porsiyonlandıktan sonra uygun tabaklara yerleştirilerek süslenmelidir. Bazı yiyeceklerin yanında garnitürleri de aynı tabakta servis edilmektedir. Bu nedenle porsiyonlama işini yapan kişinin, standart reçetelerde de belirlenen garnitürleri, tabakta yemekle bir bütünlük sağlayacak şekilde yerleştirmesi gerekir. Bu yerleştirmede yemek müşterinin önüne gelecek şekilde tabağın alt kısmına konur. Üst sağ ve sol kısımlara ise garnitürler konur. Bu işlemler tabak servisi uygulayan otel işletmeleri için geçerli olmaktadır.

Açık büfe servisi uygulayan otel işletmelerinde, soğuk olarak servis edilecek yemekler fayans olarak da adlandırılan kayık tabaklarda soğuk yiyecek büfesinde misafirlere sunulur. Bu sunumda en önemli nokta yemeklerin ve soğuk yiyecek büfesinin süslenmesidir. Sıcak olarak servis edilen yemekler ise reşolar ile büfeye çıkarılır ve sıcak yemek büfesinde aşçılar tarafından servis edilir ya da müşteriler kendileri alırlar. Bu tür bir büfe servisinde tatlıların ve meyvelerin de sunulduğu ayrı bir büfe bulunabilir.

Yiyeceklerin porsiyonlanması ve servisinde restoranda uygulanan servis şekli Rus Servisi ise, bu durumda bütün halde hazırlanmış yemek bir kayık tabağa yerleştirilir, müşterilere gösterildikten sonra tekrar mutfağa getirilerek porsiyonlara ayrılır. Fransız servisinde ise yemek porsiyonlar halinde kayık tabaklara yerleştirilir ve servis elemanları tarafından maşa ile servis edilir. İngiliz servis metoduna göre ise yemekler geridon adı verilen bir servis arabası aracılığıyla servis elemanları tarafından müşterilere servis edilmektedir.

### 2.4.3. Üretim sonrası işlemler

Mutfakta yemekler pişirildikten ve porsiyonlara ayrılarak servise sunulduktan sonra bir takım temizlik çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar üretimde kullanılan araç-gerecin temizlenmesi ve üretim nedeniyle oluşan çöplerin ortadan kaldırılması gibi iki önemli noktada toplanabilir. Bu nedenle otel işletmeleri mutfakların da üretim sonrası çalışmaları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Bulaşık yıkama
- Çöplerin toplanması

### 2.4.3.1. Bulaşık yıkama

Otel işletmeleri mutfaklarında üretim sonrası üretimde kullanılan araç-gereçlerin ve müşterilere yemeklerin servis edilmesi sonucu servis takımların, tabak ve bu gibi malzemelerin kirlenmesi nedeniyle bulaşıklar oluşmaktadır. Bu nedenle mutfakta iki tür bulaşıktan söz etmek mümkündür. Bunlar :

- Kazan, kepçe, tencere, tava gibi mutfak bulaşıkları (kara bulaşık)
- Tabak, bardak, çatal, bıçak gibi servisten gelen müşteri bulaşıkları

Bu iki ayrı tür bulaşık birbirlerinden ayrı yerlerde yıkanılır. Mutfak bulaşıkları, yemek pişirme alanına yakın bir yerde kurulu olan bulaşıkhanede el ile yıkanırken, müşteri bulaşıkları mutfak ile servis alanı arasında bir yerde genellikle bulaşık makinelerinin yardımıyla yıkanılır. Bu noktada bulaşıkların iki yöntemle yıkanabileceğini söylemek mümkündür. Bu yöntemler :

- El ile bulaşık yıkama
- Bulaşık makinesi ile bulaşık yıkama

Hangi tür yöntem kullanılırsa kullanılsın, bulaşık yıkamada sırası ile izlenmesi gereken bazı adımlar vardır. Bu adımların izlenmesi sonucu yıkanan araç-gereçler yalnızca temiz bir görünüm kazanmakla kalmaz, aynı zamanda zararlı mikroorganizmalardan da arındırılarak hijyenik olmaları sağlanmış olur. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir (Kutluay, 1988, s.157) :

- Artıkların sıyırılması
- Sıcak sabunlu (deterjanlı) su ile yıkama
- Durulama
- Sterilizasyon
- Kurulama
- Depolama

El ile bulaşık yıkamada öncelikle bir fırça ya da sünger ile kaplardaki artıkları sıyırılır. Bu iş bulaşıkhanede bir tezgah üzerinde yapılır ve tezgahın altında da bir çöp bidonu bulunur. Tezgahın kenarında içinde sıcak sabunlu su bulunan bir kap bulunursa, yağlanan ya da kirlenen sünger veya fırça bu suya batırılarak temizlenir.

Yıkama işlemi üç bölmeli bir evyede yapılır. Her bölmenin üzerinde sıcak ve soğuk su alabilecek musluklar bulunur. Birinci bölmeye sıcak sabunlu su konur. Suyun sıcaklığı 45-50° C arasında değişir. Bu bölmede uzun saplı fırçalar yardımıyla bulaşıklar yıkanır. Sıcak sabunlu su ile yıkanan bulaşıklar, durulama için ikinci bölmeye alınır. Durulmada akan su kullanılması en uygun yoldur. Ancak su tasarrufu açısından bölme su ile doldurularak,

durulama bu su içerisinde yapılabilir. Fakat kirlendiğinde suyun değiştirilmesi gerekir. Durulamadan sonra üçüncü bölmede sterilizasyon işlemi gerçekleştirilir. Bulaşıklar sterilize edilerek zararlı mikroorganizmalardan arındırılır. Bunun için iki yöntem kullanılır. İlk yöntemde 75-80° C sıcaklıktaki suda malzemeler iki dakika ya da 100° C'deki suda yarım dakika bekletilir. İkinci yöntemde ise su klorlanır. Bu suyun sıcak olması gerekmez. Sterilize edilen bulaşıklar ızgaralı bir tezgah üzerine alınır ve sularının süzülmesi sağlanır. Bu kısımda üstten sıcak hava üfleyen tertibatın bulunması ile yıkanan malzemeler daha çabuk ve kolaylıkla kurutulabilir. Kurulanan kaplar raflara ya da depolara yerleştirilir.

Makine ile yıkamada da aynı adımlar izlenir ancak bu adımların bir çoğunu makine kendisi yerine getirir. Öncelikle kapların artıkları temizlenir ve makinenin özel sepetlerine yerleştirilir. Daha sonra bu sepetler bulaşık makinesine konarak makine çalıştırılır. Sıcak sabunlu su ile yıkama, durulama ve sterilizasyon işlemlerini makine kendisi yerine getirir. Yıkama işlemi bittikten sonra kaplar sepet içinde bekletilerek suları süzdürülür. Kaplar sıcak sudan geçtiklerinden çabuk kururlar. Kuruyan kaplar uygun raflara ve depolara yerleştirilir. Yıkama işlemi bittikten sonra makinenin de yıkanması gerekir.

Otel işletmeleri mutfaklarında, gerek servis bulaşığı, gerekse de mutfak bulaşıklarının yıkanması işleminden steward adı verilen bulaşıkçılar sorumludur. Stewardlar, şef steward denilen bir şef altında organize olmuş bir bölümde görev alırlar. Bu bölüm doğrudan doğruya yiyecek-içecek müdürüne bağlı olabildiği gibi mutfak şefine de bağlı olabilmektedir. Bu bölüm çalışanları yalnızca bulaşıkların yıkanmasından değil aynı zamanda mutfaktaki araç ve gereçler ile mutfak alanlarının temizliğinden ve çöplerin toplanmasından da sorumludur.

#### 2.4.3.2. Çöplerin toplanması

Otel işletmeleri mutfaklarında oluşan çöplerin, mutfak alanından uzaklaştırılması gerekmektedir. Bunun için şu yöntemlerden yararlanılabilir :

- Çöp bidonlarında toplamak
- Çöp bacaları ile toplamak
- Çöp öğütücüleri ile toplamak
- Soğuk çöp odalarında toplamak

Çöpleri bidonlarda toplamak, çöplerin oluştuğu yerde çöp bidonları içerisinde toplama esasına dayalı bir yöntemdir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta iyi bir çöp bidonunun kullanılmasıdır. İyi bir çöp bidonunun özellikleri ise şunlardır (Kutluay, 1988, s. 163) :

- Paslanmaz metalden yapılmış olmalı



- Şekli silindirik olmalı
- Kenarlarında kaldırmak için kulpları bulunmalı
- İyi kapanan bir kapağı olmalı
- Bidonun ağzı dibine göre biraz daha geniş olmalı
- Hacmi 1 metreküpten fazla olmamalıdır

Çöp bidonları içerisine, bidonun kenarlarından 10-15 cm. dışa taşacak şekilde bir çöp torbası yerleştirilerek kullanılmaktadır. Bu şekilde bidonun kırılması önlenmektedir. Mutfaklarda her iş istasyonuna bir çöp bidonu koymak gerekir. Çöp bidonları dolduktan sonra çöp odasına boşaltılırlar ve boşaltıldıktan sonra yıkanarak temizlenmelidirler.

Çöplerin, çöp bacaları ile toplanmasına dayalı yöntem, üst katlarda konumlandırılmış mutfaklarda kullanılabilir. Bu tür mutfaklarda özellikle çöp asansörünün olmaması durumunda, çöpler çöp bacaları yardımıyla çöp odasına ulaştırılır. Çöp odası binanın alt katında yer alır ve mutfaktan buraya en az 30 cm. genişliğinde bir baca açılır. Ayrıca binanın her katında, bina içerisinde oluşabilecek diğer çöplerin de atılmasını sağlayacak ağızlar bulunur. Ancak bu ağızların bir kapakla sıkıca kapalı tutulması, bina içine koku yayılmasını önlemek için gereklidir. Ayrıca bacanın hava alması için tavana açılan bir ucunun da olması ve bu ucun da bir kafes ile kapatılması uygun olur.

Çöpler, lavabo altına yerleştirilen, su ve elektrikle çalışan çöp öğütücüleri yardımıyla da kaldırılabilir. Makinenin içinde çöpleri parçalayabilecek bıçaklar vardır. Ancak bu bıçaklar kemik ve metal maddeleri parçalayamazlar. Bu tür maddeler, bıçakların kırılmasına neden olabilir. Çöp öğütücüleri parçaladıkları çöpleri suyun da yardımıyla lavabonun bağlı olduğu gidere verirler. Öğütücüler şu şekilde kullanılır; öncelikle çöpler lavabo içerisine dökülür ve ardından bol su verilerek makine çalıştırılır. Bu makinelerin mutfakta en çok çöp oluşan sebze hazırlama ve bulaşık yıkama bölümlerine yerleştirilmesi uygun olur.

Çöp odaları mutfak dışına yakın bir yerde bulunmalıdır. Bu oda çöp arabalarının yanaşarak, çöpleri rahatlıkla alabileceği şekilde düzenlenmiş olmalıdır. Odada hava akımının da sağlanmış olması gerekir. Çöp odalarının soğuk oda şeklinde düzenlenmesi ise en uygun yoldur. Böylece çöplerin soğuk bir ortamda birkaç gün daha hijyenik şartlarda saklanabilmesi mümkün olabilmektedir. Böyle bir odanın bulunmaması durumunda çöpler, çöp arabası gelinceye kadar mutfak dışında, açık havada ve ağzı kapalı olarak bekletilmelidir.

## 2.5. Otel işletmeleri mutfaklarında sanitasyon ve hijyen

Otel işletmelerinde üretim yemeklerin sadece güzel görünümlü ve lezzetli olmaları sonucunu doğurmaz. Üretimi ilgilendiren önemli bir konu da sanitasyon ve hijyendir. Bu nedenle otel işletmelerinde sanitasyon kurallarına uygun temizlik işlemlerinin yürütülmesi ve hijyenik, güvenli yemeklerin üretilmesini sağlayacak düzenlemelerin mutlaka gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

### 2.5.1. Sanitasyon ve hijyen kavramları

Hijyen kelimesi, eski Yunanca'da sağlık tanrıçası olan "Hygiela" ve sağlığa yararlı anlamına gelen "Hygieinas" kelimelerinden türemiştir. Hijyen, vücudu sağlam tutmak ve hastalıklardan korumak için uygulanması gereken önlemlerin tümü ve bunlardan söz eden hekimlik kolu olarak tanımlanmaktadır. Hijyen, sağlığın korunması ve uzun süre yüksek düzeyde tutulması amacına yöneliktir (Yapıcı, 2000, s. 112). Gıda hijyeni ise; insanların isteklerine uygun, sağlık açısından sorun yaratmayacak yararlı ürünler elde etmek için, gıdaların kazanılmasında, teknolojik işlem uygulanmalarında, depolanmalarında ve satış sırasında alınması gereken önlemlerdir (Yaygın, 1998, s.2).

Otel işletmeleri mutfakları açısından düşünüldüğünde ise hijyen; yiyeceklerin satın alınması, teslim alınması, depolanması, üretime hazırlanması, pişirilmesi ve servis edilmesi sırasında konukların sağlıklarının düşünülerek, yiyecek güvenliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Yiyecek güvenliği ise sadece yiyeceklerin mikroorganizmalar nedeniyle bozulmasını ya da çürümesini önlemek değil aynı zamanda yiyeceklerin fiziksel veya kimyasal nedenlerle de insan sağlığını tehdit eder duruma gelmelerinin önüne geçmektir.

Sanitasyon kelimesi ise Latince sağlık anlamına gelen "sanitas" kelimesinden türemiş olup insan sağlığının iyileştirilmesi, korunması ve sağlığın tekrar kazanılmasında uygulanması gereken ilkeleri içermektedir ve sağlığı devam ettirebilme bilgisi olarak belirtilmektedir (Yaygın, 1998, s.2). Sanitasyon; insan sağlığını tehdit eden mikroorganizmaların bulunduğu ortamdan olabildiğince uzaklaştırılmasıdır (Yapıcı, 2000, s. 112).

Yiyecek üretiminde sanitasyon ise, yiyecek güvenliğini sağlayacak hijyenik ve sağlıklı koşulların yaratılması ve devam ettirilmesi için gerekli temizlik ve sterilizasyon çalışmalarının yerine getirilmesi anlamını taşır. Bu anlamıyla sanitasyon, sağlıklı temizliğin sağlanmasını ifade etmektedir.

İşletmeler kapasiteleri ve teknik olanakları açısından farklıdır. Yatırım maliyetleri de yapılacak olan projelendirmeye göre farklılık arz edebilir. Ancak hijyen kuralları değişmez.

Hijyen genellikle turizm, hizmet, yiyecek-içecek gibi sektörlerde büyük önem kazanır (İrfan, 1999, s.114).

Sanitasyon ve hijyene gereken önem verilmediğinde, otel işletmeleri mutfaklarında üretilen yemeklerde fiziksel, kimyasal ve biyolojik kirlenme meydana gelecektir. Gıdalarda oluşan bu tür kirlenmeler ise bu gıdaları tüketen insanlarda yiyecek kaynaklı hastalıklara neden olurlar.

Otel işletmeleri mutfaklarında sanitasyon ve hijyen kurallarına uyulmaması sonucu görülebilecek olan yiyecek kaynaklı hastalıklar yalnızca konuklar için bazı olumsuzluklara ve maliyetlere neden olmayacak, otel işletmesi için de bazı maliyetlerin gerçekleşmesine kapı açmış olacaktır. Bu tür maliyetleri iki önemli noktada toplamak mümkündür (Griffith v.d. 1997, s. 23-28):

#### a. Ekonomik maliyetler

##### 1. Tedavi

- Hekimin zamanı
- Tedavi ve ilaç ücretleri
- Hastanede geçirilen zaman

##### 2. Resmi makamlar tarafından yapılan incelemelerin maliyetleri

##### 3. Muhtemel yasal maliyetler

- Tazminatlar
- Yasal cezalar
- Mahkemelerde geçen zaman
- İdari maliyetler

##### 3. İşletme maliyetleri

- Üretimde kayıplar
- Talepte kayıplar
- Ürünlerde kayıplar
- İşgücü kayıpları
- Düzeltici önlemler için maliyetler
- Muhtemel iflaslar
- İdari maliyetler
- İşletmenin adını temize çıkarmaya yönelik çalışmaların maliyetleri

#### b. Sosyal maliyetler

- Ağrı
- Üzüntü
- Ölümler

- Acı
- Boş zaman kaybı
- Endişe
- Değişen yaşam şekli
- Sakatlanmalar

Yiyecek kirlenmesine neden olan fiziksel, kimyasal ve biyolojik etkenleri de belirtmekte yarar vardır. Bu etkenler şöyle sıralanabilir (Yaygın, 1998, s. 12) :

### 1. Fiziksel kirlenme

Yiyecek malzemelerinin içerisine yabancı maddelerin girmesi

### 2. Kimyasal kirlenme

- Tarım ilaçlarının neden olduğu kirlenme
- Bazı metaller ile yiyeceklerin uzun süreler temas etmesi
- Yiyeceklere hormon uygulanması
- Radyoaktif madde kalıntıları
- Sentetik madde kalıntıları
- Diğer kimyasal maddelerle kirlenme

### 3. Biyolojik kirlenme

- Makrobiyolojik kirlenme
- Mikrobiyolojik kirlenme

Makrobiyolojik kirlenme gözle görülebilecek büyüklükte olan küçük canlıların yiyecek malzemelerinde bulunması ile görülür. Mikrobiyolojik kirlenme ise, mikroorganizmaların yiyecek malzemelerine bulaşması nedeni ile gerçekleşir. Bu kirlenmeye neden olan mikroorganizmalar ise bakteriler, maya, küf , virüsler olarak belirtilebilir.

Maya ve küf, mantarlar sınıfına dahildirler. Maya, küçük ve tek hücreli bitki türüdür. Bir çok maya türü yalnızca şeker ve nişastada yaşayabilirler (Schuler, 1992, www.ces.uga.edu). Mayalardan yiyecek ve içecek endüstrisinde faydalanılmaktadır. Maya, şeker ya da nişastadan karbondioksit ve alkol üretebilmektedir. Bu nedenle ekmek hamurunun kabarmasını ve şarap, bira gibi içeceklerin mayalanmasını sağlayabilmektedir. Ancak maya bazı yiyeceklerin de bozulmasına neden olarak insan sağlığına zararlı olabilmektedir. Özellikle bal, reçel gibi şeker oranı yüksek yiyeceklerde bakteriler yaşayamazken, mayalar bu tür yiyecekleri bozabilmektedir.

En çok bilinen mikroorganizmalar olarak küfler, doğada hava ile nemin bir arada bulunduğu her türlü koşulda yaşayabilmektedir. Küfler de mantarlar ailesine ait bitkilerdir (Schuler, 1992, www.ces.uga.edu). Ancak küfler tek hücreli değildirler, birden fazla hücreden

oluşurlar. Küfler havada bol miktarda bulunurlar ve bu nedenle yeterli nemin olması durumunda uzun süre açıkta bırakılan yiyeceklerin bozulmasına neden olurlar. Küflerin bazılarında yararlanılabilmektedir. Özellikle soya sosu yapımında ve bazı peynir çeşitlerine renk ve koku ilave etmek için küflerden faydalanılmaktadır. İlaç endüstrisinde ise penisilin adı verilen antibiyotiğin üretilmesinde yine küfler kullanılmaktadır. Bazı küfler de yiyeceklerde mikotoksin adı verilen toksik maddeler üreterek zehirlenmelere neden olabilmektedir.

Virüsler ise, nükleoprotein yapısında olurlar ve çoğalmaları için asit gereklidir. Bu nedenle DNA veya RNA'yı içerirler. Virüsler yalnızca canlı hücre içinde çoğalabilirler. Bu yüzden insan, hayvan, bitki hücreleri ile mikroorganizmalarda bulunabilirler. Virüsler insanlarda AIDS, kanser, kuduz, çocuk felci ve kızamık gibi hastalıklara neden olabilirler.

Yiyecek-içecek işletmelerinde çoğu yiyeceğin bozulmasına ve bir çok yiyecek kaynaklı hastalığa neden olan başlıca mikroorganizmalar bakterilerdir. Bakteriler gözle görülemeyecek kadar küçük, tek hücreli canlılardır. Bakteriler yaşayabilmek ve çoğalabilmek için nem, gıda ve ısıya ihtiyaç duyarlar. Bazı bakteriler havaya da gereksinim duysalar da çoğu havasız ortamda yaşayabilmektedir.

Bakterilerin tümü zararlıdır demek de doğru değildir. Yoğurt ve bazı peynirlerin yapımında bakterilerden yararlanır. İnsanlar için tehlike oluşturan bakteriler patojen bakteriler olarak adlandırılır ve bunlardan bazıları yiyecek maddelerinde çoğalarak, bazıları toksin (zehir) üreterek, bazı bakteriler de uygun olmayan çevresel koşullarda spor üreterek yiyecekleri riskli hale getirirler. Yiyecek kaynaklı hastalıklara neden olan bakteriler yumurta, süt, et, kümes hayvanları, deniz ürünleri gibi proteinli yiyeceklerde bulunur.

Bakterilerin çoğalması için uygun sıcaklık dereceleri  $5^{\circ}\text{C}$  ile  $63^{\circ}\text{C}$  arasındadır.  $5^{\circ}\text{C}$ 'nin altında bakterilerin faaliyetleri yavaşlar ve ısı daha düşerse çoğalma durur.  $63^{\circ}\text{C}$ 'nin üzerinde ise çoğu bakteri ölür. Bir çok bakteri için en uygun ısı derecesi, vücut sıcaklığı olan  $37^{\circ}\text{C}$ 'dir. Bu ısı derecesinde bakteriler hızla çoğalırlar. Bakterilerin çoğalması ise hücre bölünmesi şeklinde gerçekleşir. Her bir bakteri hücresi ikiye bölünür. Uygun koşullarda bir hücre 20 ile 30 dakika arasında bölünmeyi gerçekleştirir. Donmuş gıdalarda bakteriler çoğalamazlar ancak gıda çözülürken çoğalma tekrar başlar.

Bakterilerin insanlarda neden olduğu başlıca yiyecek kaynaklı hastalıklar; stafilyokok, salmonella, botilismus(*clostridium botulinum*), *clostridium perfringens* olarak belirtilebilir.

### 2.5.2. Otel işletmeleri mutfaklarında kişisel temizlik ve sağlık

Mutfaklarda yiyecek malzemelerinin kirlenmesi, bozulması ve zehirlenmelere neden olmasında en büyük rolü bakteriler oynamaktadır. Ancak bakteriler bir yerden başka bir yere kendileri hareket edemezler yani yiyeceklere kendi çabaları ile ulaşamazlar. Bakterilerin yiyecek malzemelerine bulaşabilmesi için taşınmaları gerekir. Otel işletmesi mutfaklarında da gerek bakterilerin çoğaldığı ve yaşadığı yerler gerekse de bakterilerin taşıyıcıları olarak en uygun kaynak insan vücududur. Bu nedenle yiyecekleri bakterilerden ve bu mikroorganizmaların neden olduğu kirlenme ve bozulmalardan koruyabilmek için, öncelikle mutfak çalışanlarının temizliğine ve sağlığına gereken önem ve özen gösterilmelidir.

Kişisel temizlik açısından en önemli faaliyet banyo yapmaktır. Mutfak çalışanları işe başlamadan önce mutlaka banyo yapmış olmalıdırlar. Saç ve sakal tıraşlarına dikkat etmeleri gerekir. İşe başlamadan önce dışarıda giyilen giysiler çıkarılarak, üniforma giyilmelidir. Bu üniformanın temiz olmasına da özen gösterilmelidir.

Ellerin sık sık yıkanması gerekmektedir. Özellikle çiğ gıdalara, çöp kutularına dokunulduktan sonra, tuvalet kullanıldıktan sonra ve bir işe başlamadan önce eller mutlaka yıkanmalıdır.

Eller, dayanılabilecek kadar sıcaklıktaki bir suda dirseklere kadar yıkanmalı, sabun ya da temizleyici bir madde kullanılmalıdır. Tınakların temizliği için ise fırça kullanılmalıdır. En az 20 saniye boyunca eller ovuşturularak yıkanmalı ve parmaklar ile avuç içi iyice temizlenmelidir. Elleri kurulamak için kullanılıp atılabilen kağıt havlu ya da sıcak hava kullanılmalıdır. Yiyecek malzemelerinin yıkandığı yerlerde eller kesinlikle yıkanmamalı, el yıkamak için mutfakta ayrı lavabolar bulundurulmalıdır.

Mutfak çalışanlarının ellerinde kesik, yanık ya da yaralar var ise veya bu kişilerde herhangi bir hastalık söz konusu ise durum mutfak yöneticisine bildirilmelidir. Bu kişilerin mümkün olduğunca yiyeceklerle teması engellenmelidir. Kesik ya da yaralar su geçirmez bir bantla kapatılmalıdır. Yiyeceklerin ya da yiyecek hazırlama alanlarının üzerine kesinlikle aksırılmamalı ve öksürülmemelidir. Bazı insanlarda hastalık belirtileri olmasa da, bu kişiler bazı mikropları taşıyabilirler. Bu nedenle belirli sürelerde mutfak personelinin portör muayenesinden geçmesi gerekmektedir.

İnsanların saçları, ağızları ve burunları da bakteriler için uygun ortamları sağlarlar. Bundan dolayı yiyecek hazırlama alanlarında bu tür organlar ile ellerin teması engellenmelidir. Özellikle saçların dökülüp yiyecek malzemelerine karışmasını engellemek için mutfakta erkeklerin kep, bayanların ise kep ya da bone giymesi zorunlu tutulmalıdır.

Mutfak çalışanlarının üniformaları otel işletmesi tarafından temin edilmeli, temizlenmeli ve kirlenen giysilerin kolaylıkla ve çabuk bir şekilde temizleri ile değiştirilmesi sağlanmalıdır. Üniformalarda boyun ve göğüs kısmı mutlaka kapalı tutulmalıdır. Üst kısma giyilen ceketin kolları düz olmalı, düğme ve aksesuar bulunmamalıdır. Üniformanın üzerine takılan önlük diz altına kadar uzanmalı, rahat ve bol olmalıdır. Üniformalar genellikle temizliğin simgesi olan beyaz renktedir.

Mutfak çalışanları küpe, yüzük, bilezik gibi takıları işe başlamadan önce mutlaka çıkarmalıdır. Zira bu tür takılar yiyecek maddelerinin içerisine düşebilir. Bu takılar aynı zamanda bakterilerin yaşayabileceği uygun ortamları da temin edebilmektedir. Ayrıca mutfaklarda sigara içilmesine kesinlikle izin verilmemelidir.

Mutfak çalışanlarının temizliği ya da daha doğru bir ifade ile mutfak personelinin hijyeni ile ilgili olarak yapılması gerekenlerden birinci derecede mutfak çalışanlarının kendileri sorumludur. Ancak mutfak yöneticisinin gerekli denetimleri yapması ve hijyen konusunda personeline eğitim olanağı sağlaması da yönetsel bir sorumluluk olmaktadır.

### 2.5.3. Otel işletmelerinde mutfak ve mutfak araç-gereçlerinin temizliği

Otel işletmelerinde mutfakta personel hijyeni sağlanması ve yiyecek malzemelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması sırasında hijyenik kurallara uyulması durumunda bile yiyeceklerin mikroorganizmalarla bulaşma riski hala devam etmektedir. Yiyecek malzemelerinin hazırlama ve pişirme işlemleri için mutfağa getirilmesinden itibaren risk başlamaktadır. Bu risk mutfakta, yiyecek hazırlama/pişirme alan ve araç-gereçlerinin de hijyenik olmaması olasılığından ileri gelmektedir. Bu noktada hazırlama/pişirme alan ve araç-gereçlerinin sadece temiz olmalarının yeterli olmayacağı belirtilmelidir. Bu alan ve araç-gereçlerin temiz görünmelerinin yanı sıra mikroorganizmalardan arındırılmış olması da gerekmektedir.

Temizlik, kir ya da kir kalıntılarının, fiziksel ya da kimyasal araçlarla ortadan kaldırılmasıdır (Schuler vd., (b) 1999, www.ces.uga.edu). Otel işletmeleri mutfaklarında personel hijyeni kadar, mutfak alan ve araç-gereçlerinin temizliği de bir gerekliliktir. Ancak bu temizlik sanitasyon kurallarına uygun yapılmalıdır. Sanitasyon kurallarına uygun temizlik ise hijyenik şartları temin edebilen, temizlenen alan ya da maddenin mikroorganizmalardan arındırılmasını sağlayan temizliktir. Sözü geçen türde bir temizlik işlemi ise 5 aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar şunlardır :

- Kir ve kalıntıların sıyırılması
- Sudan geçirme

- Sabun ya da sabun benzeri maddeler yardımıyla yıkama
- Durulama
- Sterilizasyon

Temizlenecek yüzeydeki kir ve kalıntılar bir fırça, sünger ve faraş yardımıyla alındıktan sonra, geride kalabilecek küçük kir parçalarının da temizlenmesi amacıyla yüzey sıcak sudan geçirilmelidir. Bu işlemlerden sonra yüzeye sabun ya da sıvı veya toz deterjan uygulanarak tüm kirler ortadan kaldırılır. Sabun veya deterjan atıklarını da gidermek için yüzey iyice durulanmalıdır. Son aşamada da ısı ya da kimyasal maddeler uygulanarak yüzey mikroorganizmalardan arındırılmaya çalışılır. Sterilizasyon işleminde ısı, sıcak hava, su veya buhar yardımıyla uygulanır. Kullanılan kimyasal maddeler ise klor, iyot gibi maddelerdir.

Otel mutfaklarında temizlik işlemlerinden genellikle steward denilen mutfak elemanları sorumlu olmaktadır. Ancak mutfak alan ve araç-gereçlerinin temizliği konusunda tüm mutfak personeli kendisini sorumlu hissetmeli ve üzerine düşen görevi yapmalıdır.

**Tablo 2.1. Mutfaklarda yapılacak temizlik işlemleri ve uygulanacak temizlik metotları**

| Temizlik alanları<br>ve malzemeleri          | Temizleme periyotları |        |          |       | Temizlik metotları   |
|--|-----------------------|--------|----------|-------|--|
|  | Hemen                 | Günlük | Haftalık | Aylık |  |
| Çalışma alanları                             | X                     | X      |          |       | İş bitikten sonra, fırça, yumuşak bezle veya süngerle ovuşturarak temizledikten sonra sıcak kuru hava ile kurulanır.                           |
| Yerler                                       |                       | X      |          |       | Saplı yer temizleyicileri, fırçalar ile dezenfektan malzemeler kullanarak, sürterek ve ovarak yıkandıktan sonra kuru sıcak hava ile kurulanır. |
| Duvarlar ve pencereler                       |                       |        | X        |       | Yumuşak bez veya süngerle, dezenfektan kullanarak temizlenir ve sıcak hava ile kurulanır.  |
| Karıştırma araç ve gereçleri ile fırınlar    | X                     | X      |          | X     | Sıcak deterjanlı ve sodalı su kullanarak ovularak yıkanır. Sodalı su ile durulanır ve sıcak kuru hava ile kurulanır.                           |
| Kaynatma ve pişirme araç ve gereçleri        | X                     |        | X        |       | Dezenfektan veya deterjanla sıcak su kullanarak ovularak yıkanır. Sodalı su ile durulanır ve sıcak kuru hava ile kurulanır.                    |
| Mutfak içi raflar ve depolar                 |                       |        | X        | X     | Günlük silinir ve haftalık olarak dezenfektanlarla, sodalı su ile silinir.   |
| Buzdolapları ve depolar                      |                       |        | X        | X     | Dezenfektanlarla ve sodalı sıcak sularla yıkanır ve sıcak kuru hava ile kurulanır.   |
| Davumbaz, drenaj ve yağ dinlendirme tankları |                       |        |          | X     | Dezenfektan veya deterjanla sıcak su kullanarak ovularak yıkanır. Sodalı su ile durulanır ve sıcak kuru hava ile kurulanır.                    |



#### 2.5.4. Otel işletmeleri mutfaklarında yiyecek korunumu

Otel işletmeleri mutfaklarında personel hijyeni ve mutfak hijyeni sağlanmış olsa bile yiyeceklerin mikroorganizmalarla kirlenme riski devam etmektedir. Bu riski azaltmak ise yiyecek korunumu ile mümkündür. Yiyecek korunumu, yiyecek maddelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması, üretime hazırlanması, pişirilmesi ve servisi sırasında mikroorganizmalar ile bulaşmasını engellemek olarak ifade edilebilir. Bu nedenle yiyecek korunumu, yiyecek malzemesinin satın alınması ile başlayıp teslim alınması aşamasında hijyen açısından kontrollerinin yapılması ve depolanması aşamasında da hijyenik koşulların sağlanması, yiyecek malzemelerinin mikroorganizmalar açısından çok büyük bir tehdit altında olduğu hazırlama, pişirme ve servis esnasında da mikroorganizmalarla kirlenmesinin önlenmesi esaslarını taşımaktadır.

Yiyecek malzemelerinin mutfakta bulunduğu süreler içerisinde yiyecek korunumunun 4 temel amacı vardır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir :

- Mikroorganizmaların mutfaka girmesini engellemek
- Mikroorganizmaların yayılmalarını engellemek
- Mikroorganizmaların çoğalmalarını engellemek
- Mikroorganizmaları yok etmek

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. Temel nitelikteki bazı önlemler şu şekilde sıralanabilir :

- Yiyecek malzemeleri gerek çiğ olsun gerekse de pişmiş olsun, tehlikeli ısı derecelerinin altında ya da üstünde saklanmalıdır. Bu ısı dereceleri 5° C ile 63° C arasındadır.
- Çiğ ve pişmiş yiyecek malzemeleri birbirlerinden ayrı yerlerde ağızları kapalı olarak saklanmalıdır.
- Böcek ve diğer zararlılara karşı önlemler alınmalı ve bunlar mutfak ile depolama alanlarından uzaklaştırılmalıdır.
- Pişmiş yiyecek malzemeleri eğer saklanacaksa bunlar hızla soğutulmalı fazla bekletilmeden soğuk odalara yerleştirilmelidir. Bu tür yiyecekler ağızları kapalı olarak depolanmalıdır ve saklama süreleri 1-2 günü geçmemelidir.
- Etler ile sebze, meyve ve diğer yiyecek malzemeleri bir arada saklanmamalıdır. Etlerin ve et çeşitlerinin (dana, kuzu ve kanatlı hayvan etleri gibi) birbirine teması önlenmelidir.

- Yiyecek malzemeleri iyi pişirilmelidir. Pişirme işlemi sırasında yiyecek malzemesinin iç ısısı 74° C'yi bulmalıdır.
- Daha önce pişirilmiş bir yiyecek, ısıtılacaksa bu yiyeceğin de iç ısısı 74° C'yi bulmalıdır. Bunun için yiyeceği ısıtmakta kullanılan aracın ısısı en az 82° C olmalıdır.
- Daha önce bir yiyecek malzemesinin hazırlanmasında ya da pişirilmesinde kullanılan bir araç temizlenmeden başka bir yiyecek malzemesi için kullanılmamalıdır.
- Donmuş gıdalar soğuk odalarda çözdürülmelidir ve bir kez çözdürülen gıda tekrar dondurulmamalıdır.
- Konserve kutuları açılmadan önce üstleri yıkanmalı, bombelenmiş konserve kutuları kullanılmamalı, konservenmiş ürünlerde olağandışı bir koku varsa ya da köpüklüyse kullanılmamalıdır (Koçak, 1999, s. 102).

Yiyecek korunumu ile ilgili sorumluluklar satın alma aşamasında satın alma müdürü veya satın alma memuru ile başlayıp, teslim alma sırasında teslim alma memuru, depolama sırasında depo memuru ile sürerken, yiyecek malzemesinin mutfaka almından itibaren mutfak çalışanlarına ait olmaktadır.

### 3. BÖLÜM

#### OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAKTA YÖNETSEL ÇALIŞMALAR

##### 3.1. Otel işletmelerinde mutfak yönetim kavramı

Yönetim en kısa şekliyle “başkaları aracılığıyla iş görme” yani başkalarına iş gördürme olarak tanımlanabilir. Yönetimin ulaşmayı hedeflediği sonuç ise önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmektir. Bu haliyle yönetim “başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışma” (Koçel, 1999, s.15) olarak ifade edilebilir. Bir başka tanımlamaya göre yönetim; amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubuna işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Aktaş, 1989, s.44).

Görüldüğü üzere tanımlardaki ortak nokta yönetimin bir takım amaçlara ulaşma çabası içermesidir. Yönetim kavramını mutfak açısından tanımlamak gerektiğinde öncelikle mutfakta ulaşılmak istenen amaçları belirlemek gerekir. Mutfakta ulaşılmak istenen amaçlar şu şekilde belirtilebilir;

1. Müşteri memnuniyeti sağlamak. Bunu başarabilmek için de;
  - Müşteriler tarafından arzu edilen yemeklerin menülerde yer alması
  - Bu yemeklerin lezzetli, besleyici ve hoş görünümlü olması
  - Yemeklerin üretilmesi ve servisi sırasında sanitasyon ve hijyen kurallarına uyulması
2. Otel işletmesi tarafından arzu edilen yiyecek satış karının elde edilmesi. Bunun için;
  - Yiyecek satış gelirlerinin en yüksek düzeye çıkarılması
  - Yiyecek maliyetlerinin en aza indirilmesi

Buna göre mutfakta ulaşılmak istenen temel amaç; müşteri beklentilerini karşılayan ve otel işletmesinin kalite, hijyen ve maliyet standartlarına uygun yemeklerin üretilmesi olarak ifade edilebilir.

Bu temel amaç dikkate alınarak mutfak yönetim kavramı şu şekilde ifade edilebilir; mutfakta yönetim, müşteri beklentilerini karşılayan ve otel işletmesinin kalite, maliyet ve hijyen standartlarına uyan yemeklerin üretilmesi için mutfak personeli ile birlikte ve onlar aracılığıyla iş görmedir.

Ancak yönetimin tanımı yapılırken, yönetimin başarılması için gerekli olan işlevlerin de vurgulanması gerekir. Yönetim bir bütündür ve belirli işlevlerin bir arada ve düzenli işleyişini gerektirir. Bu işlevler yönetsel fonksiyonlar olarak adlandırılırlar ve şunlardan oluşurlar:

- Planlama
- Örgütlenme
- Kadrolama
- Yürütme
- Denetim

Otel işletmelerinde mutfaktan sorumlu yöneticilerin de benzer fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir. Mutfak yönetimi geleceğe dönük bir etkinliktir ve bir takım amaçların belirlenmesini, bu doğrultuda geleceği ilgilendiren bir takım kararların alınmasını, yani alternatifler arasından seçim yapmayı gerektirir. Bu yönüyle mutfak yönetimi planlama fonksiyonunu zorunlu kılar.

Planlama gelecekte yapılabilecek iş ve hareket yollarını belirlemek ve bunların arasından girişimin amaçlarına en uygun olanları seçmek, başka bir deyişle alternatifler arasından bir seçim yapmak demektir (Akmel, 1993, s.10)

Planlamadan güdülen amaç "ise; geleceğe yönelik bir takım hazırlıklar yapmak yoluyla geleceğin belirsizliğini yani riskleri en aza indirmeye çalışmaktır. Planlamanın bir takım unsurları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Amaçlara ulaşma çabaları
- Geleceğin belirsizliğini azaltma
- Amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi

Otel mutfaklarında bir çok iş ve buna bağlı olarak da bir çok görev yerine getirilmekte ve her bir görevin de kendine özgü sorumluluk alanı bulunmaktadır. Bu görevlerin kimler tarafından yerine getirileceği ve her bir görevi üstlenecek elemanların sorumluluklarının ve sahip olacakları yetkilerin belirlenmesi örgütlenme fonksiyonu içerisinde yer alır.

Örgütlenme, örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ve ilişkilerinin kurulması ve işlemlerinin tümü biçiminde tanımlanabilir. Örgütlenmede başlıca 3 evrenin sırasıyla gerçekleştirilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 1991, s. 134 - 136):

İşlerin belirlenmesi : Örgütte yapılacak işlerin kesin ve açık bir şekilde ortaya konması gerekir. İş analizi yapılarak işlerin kesin ve açık bir şekilde tanımları yapılmalı, bölümlenmeli ve gruplandırılmalıdır. Böylece her iş için gerekli olan ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları saptanır; işin düşünsel, fiziksel niteliği açıklık kazanır.

Kişilerin belirlenmesi : İşler ve iş grupları belirlendikten sonra bu işleri yapacak kişiler belirlenmelidir. Bunun için işin gereklerine uygun yetenekli, bilgili ve kişilikli işgörenlerin işe alınması gerekir.

İlişkilerin belirlenmesi : Örgütte iş-kişî ve kişiler arası ilişkilerin belirlenmesi gerekmektedir. İşgörenden beklenen verimi elde edebilmek için gerekleri ile işi yapan işgören yetenekleri arasında bir ilişki ve denge kurulmalıdır.

Bazı yönetim bilimciler örgütlenme ve kadrolama fonksiyonlarını, birbirleriyle yakından ilgili oldukları için ayırım yapmadan incelerler ve kısaca örgütlenme fonksiyonunun yapılacak işe, kadrolama fonksiyonunun ise işgörene yönelik faaliyetler olduğunu ileri sürerler (Aktaş, 1989, s. 113).

Mutfakta kadrolama; mutfak personeline yönelik işgücü planlaması, bu doğrultuda işgören bulma ve seçme işlemleri ile mutfak personelinin eğitilmesi gibi işlemlerin yerine getirilmesini gerektirir.

Ayrıca mutfaktaki bu görevleri üstlenen elemanların beklenen sonuçları elde etme konusunda işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak ve onları amaçları gerçekleştirme doğrultusunda isteklendirmek, harekete geçirmek yürütme fonksiyonu ile ilgilidir. Yürütme, planlama ve örgütlenme aşamalarının gerçekleştirilmesinden sonra mutfağı harekete geçirecek ve mutfaktaki görevlerin yerine getirilmesini sağlayacak işlemdir.

Yürütme fonksiyonunun temel niteliği örgüte dinamizm getirmesidir. Yürütme fonksiyonunda, yönetici kesin yetki ve otorite gücünü kullanarak astlarına emir vermeye başlar (Sabuncuoğlu, 1991, s. 1136).

Mutfakta beklenen sonuçların elde edilip edilmediğinin belirlenmesi ve belirli zaman dilimlerinde, planlama aşamasında oluşturulan standartlara ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi de denetleme fonksiyonunun gereğidir.

Denetim, plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösteren bir işlemdir. Etkin bir denetim için planlama kaçınılmazdır. Denetim fonksiyonunun aşamaları şu şekilde sıralanabilir :

- Planlama ile standartların saptanması
- Uygulama sonuçlarının saptanması
- Karşılaştırma yapılarak sapmaların belirlenmesi
- Düzeltici önlemlerin alınması

Otel işletmelerinde mutfakta yönetimden birinci derecede sorumlu olan kişi aşçıbaşı, mutfak şefi gibi isimlerle anılan mutfak yöneticisidir. Mutfak yöneticisinin de yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ve dolayısıyla da etkili bir mutfak yönetiminin sağlanabilmesi için belirli sorumlulukları taşıması gerekir. Bu sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir:

#### 1. Müşteriye karşı olan sorumluluğu

- Müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve menülerin bu doğrultuda planlanmasını sağlamak

- Menü planlamada müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile birlikte beslenme kurallarını da dikkate almak

- Müşterilerin sağlığıyla ilgili olarak sanitasyon ve hijyen konularında titiz davranmak ve mutfakta sanitasyon ve hijyen kurallarının eksiksiz olarak uygulanmasını sağlamak ve personeli bu konuda denetlemek

- Müşterilere lezzetli ve hoş görünümlü yemeklerin sunulmasını sağlamak

## 2. Personele karşı sorumluluğu

- Mutfak iş tanımları ve iş gereklerine uygun personelin işe alınmasına yardımcı olmak

- Personelin istek, ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek

- Personele güvenli ve ergonomik çalışma ortamını sağlamak

- Personeli yönlendirmek, güdülemek, performansını değerlendirmek, adil bir ödül ve ceza sistemini uygulamak

- Personelin, mutfak yöneticisi, otel üst yönetimi ve kendileri arasındaki iletişimini sağlamak

- Personele eğitim ve yükselme imkanı sağlamak

## 3. Mutfak güvenliği ile mutfak araç-gereçlerinin bakımı ve onarımı ile ilgili sorumluluğu

- Mutfakta olabilecek iş kazalarına karşı gerekli önlemleri almak

- Personeli kazalarda uygulanabilecek ilk yardım konularında eğitime tabi tutmak

- Mutfak araçlarının her kullanımdan sonra ve düzenli aralıklarla temizliklerinin yapılmasını sağlamak

- Mutfak araçlarının arızalanması durumunda teknik servisi haberdar etmek

- Mutfaktaki donanımın kullanma talimatlarına uygun olarak kullanılmasını sağlamak ve personeli bu konuda bilgilendirerek denetlemek

## 4. Yiyecek maliyetleri ve yiyecek gelirleri ile ilgili sorumluluğu

- Yiyecek maliyetlerinin belirlenen standartlar içerisinde gerçekleşmesi için satın almadan yiyeceklerin servisine kadar üretimin her aşamasında israflardan, çalınmalardan, bozulma ve firelerden korunmak ve bu konuda personeli denetlemek

- Maliyetlerin standartları aşması durumunda düzeltici tedbirler almak ya da otel üst yönetimi tarafından alınan tedbirleri uygulamaya koymak

- Menüye satış artırıcı yeni yemeklerin ilave edilmesi için önerilerde bulunmak

### 5. Yiyecek-içecek müdürü ve otel üst yönetimine karşı sorumluluğu

- Yiyecek-içecek müdürü ve otel üst yönetimi tarafından alınan kararları mutfaktaki uygulayıcı personele iletmek, benimsetmek ve uygulanmasını sağlamak
- Mutfaktaki uygulama sonuçlarının yiyecek-içecek müdürü ve üst yönetime ulaştırılmasını sağlamak

### 3.2. Mutfak planlama

Yemek yemek insanın kaçınılmaz bir gereksinimidir. Yemek için iştah açıcı bir mekan psikolojik açıdan son derece önemlidir. Ama asıl üzerinde durulması gereken yemeğin üretildiği mutfaklardır. Son yıllarda beslenmede hijyene, modern ve sağlıklı mutfaklar kurmaya gösterilen özenin artması, turizm yatırımcılarının müşterilerine, toplu beslenme hizmeti veren kuruluşların çalışanlarına hizmet anlayışlarını değiştirmekte ve buna paralel olarak mutfak planlaması da gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Turizm Dünyası & Usta Aşçı, 1993, s. 46).

Mutfak planlama, mutfağın temel amacını gerçekleştirmeye yönelik çalışmaları kapsmalıdır. Mutfağın en temel amacı, kaliteli, hijyenik ve düşük maliyetli yemek üretimidir. Mutfak planlaması ise bu amacın gerçekleştirilmesine, iş akışını düzenlemesi ve personele rahat çalışma ortamını sağlanması yoluyla katkıda bulunmaktadır. Bunun anlamı ise kaliteli, hijyenik ve düşük maliyette yemek üretimini sağlayacak şekilde mutfağın fiziki planlamasının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle mutfak planlamasının başarısı iyi bir mimari plan ile sağlanabilecektir.

Mutfak planlaması ile mutfakta personel, hammadde, tamamen işlenmiş veya yarı işlenmiş malzeme akışının sağlanması gerekmektedir. Mutfağa gelen yiyecek malzemeleri herhangi bir kirli alandan geçmeden hazırlık alanlarına ya da ilgili mutfak koltuk altı depolarına ulaştırılabilmelidir. Yarı işlenmiş ya da işlenmiş malzemeler belirli bir süre soğuk saklanacaksa soğuk depolara veya sıcak olarak bekletilecekse ilgili sıcak bölmelere tekrar kirli hacimlerden geçmeden iletilebilmelidir. Mutfakta oluşan çöpler, temiz hacimlerle temas ettirilmeden doğrudan çöp odalarına taşınabilmelidir. İşlenmiş malzemeler bekletilmeden servise sunulacaksa doğrudan servis alanlarına iletilmeleri sağlanmalıdır.

Mutfak dışı personelin mutfak içinden geçerek kendi çalışma alanlarına gitmelerine izin verilmemelidir. Mutfak personeli mutfağa girmeden önce soyunma odasına ulaşmalı ve burada gerekli hazırlıkları yaparak (elbiselerini değiştirmeleri, üniformalarını giymeleri gibi) doğrudan mutfağa geçmeleri temin edilebilmelidir.

Mutfakta personel için rahat çalışma ortamının sağlanması, mutfağın aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması, mutfak tavanı, tabanı, duvarları gibi mutfağın fiziksel özelliklerinin dikkate alınarak planlanma yapılması yoluyla gerçekleştirilebilir. Mutfak planlamasında personelin rahat çalışma ortamının sağlanması kadar önemli olan bir nokta da personel güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu nedenle mutfak planlaması mutfakta oluşabilecek iş kazalarını en aza indirecek çalışma alanlarını öngörebilmelidir. Sıcak olarak hazırlanan yemeklerin servise kadar bekleyebileceği yerlerin belirlenmesi, mutfak tabanının kaygan olmayan malzemelerle döşenmesi, tehlikeli bölgelerde ve tüm mutfak alanında yeterli aydınlatmanın temini ve bıçak, satır gibi kesici araçlar için uygun depolama alanlarının düşünülmüş olması iş kazalarını önlemede alınabilecek tedbirlerden yalnızca bazılarıdır.

Mutfak planlaması ile mutfağın optimum genişliğinin de tespit edilmesi gerekir. Bunun anlamı mutfağın alan savurganlığı ve personelde yorgunluk yaratmayacak kadar geniş olmaması, çarpışmalara ve sıkışıklığa neden olacak kadar da dar olmamasıdır. Planlamada optimal mutfak genişliğine gereken özen gösterildiğinde yoğun iş trafiği ortadan kalkacak, personel için rahat ve güvenli çalışma ortamının sağlanmasına katkıda bulunmuş olacaktır.

Mutfak planlaması yalnızca bir kişinin uzmanlık alanına bırakılacak bir çalışma değildir. İyi bir mutfak planlama çalışmasında konunun uzmanı kişiler bir araya gelerek fikirlerini kendi açılarından dile getirmeli ve karar ortak olarak alınmalıdır. Yapısal özellikleri mimar, inşaat mühendisi, tesisat mühendisi ortaya koyarken, inşaat yöntem ve maliyetlerini işin sahibi aktarmalı, proje maliyetlerini işletmeci vermeli, çalışma yöntemleri ve hizmetin hayata geçmesini de sorumlu firma sunmalıdır. Bu uzmanlıklar arasında tam bir uyum sağlanmazsa sonuçtan beklenen verimi almak çok güç olur (Sözmen, 1996, s. 44).

Mutfak planlamasının sonucunda mutfak içerisinde farklı bölümlerin ortaya çıkması sağlanır. Mutfağın bölümlere ayrılması ayı ayı çalışma koşullarının yaratılması anlamına gelmez. Tam tersine bu olay yardımlaşmayı, dayanışmayı ve koordineli çalışmayı ifade eder (Sarışık, 1994, s. 71). Bölümlenme ile birbirinin benzeri olan işler belirlenir ve bunlar gruplandırılır. Bu işlerin yapımında kullanılacak araç ve gereçler tespit edilir ve birbirlerine yakın olacak şekilde yerleştirilmeleri sağlanır. Bölümler, yiyecek malzemesinin satın alınmasından servisine kadar geçen her aşamada birbirlerinden yardım alacak şekilde düzenlenmelidir.

İyi bir mutfak planlamasının gerçekleştirilmesi için bazı faktörlerin dikkate alınması gerekir. Mutfak planlamasında etkili olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Aktaş, 2001, s. 114 - 116):

- Üretilecek yiyecek miktarı
- Menü



- Servis çeşidi
- Kullanılacak araç-gereçler
- Mutfağa ayrılan alan
- Depolama alanları
- İşletmenin bütçesi
- Müşteri harici yemek üretimi (Burada personel yemekleri ve işletme dışına sağlanan yiyecek - out door catering - hizmetleri anlaşılmaktadır)
- Servis saati ve öğün sayısı
- Mutfağın servis alanına olan mesafesi

### 3.3. Otel işletmelerinde menü planlama

Otel işletmelerinde mutfakta üretimin yönünü belirleyecek olan menüdür ve dolayısıyla menü planlama bir otel işletmesi mutfağında yapılacak olan işleri belirleyen temel planlama çalışmasıdır.

#### 3.3.1. Menü ve menü planlama kavramları

Menü Latince'de "minutus" sözcüğünden türemiştir ve bu sözcük "küçük, az" anlamına gelmektedir. Menü kelimesi Fransa'da bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmıştır. Bir tanımlama yapmak gerekirse menü; bir öğünde belirli bir sıra dahilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubudur (Aktaş, 2001, s. 51).

Menünün ne olduğunu daha iyi anlatabilmek için farklı yönlerden ele alıp incelemek gerekir. Buna göre menü:

1. Mutfakta üretim için yol göstericidir: Menü bir mutfakta hangi yemeklerin üretileceğini öğün ve gün olarak bildirir. Menü ile yemek üretimi işgücünün kendi inisiyatifine bırakılmamış olur. Böylece mutfakta yiyecek hazırlayacak ve yemek pişirecek olan üretici işgücünün ne yapması gerektiği önceden belirlenmiş olur. Menü sadece işgücünün yapması gereken işler konusunda değil aynı zamanda mutfakta kullanılacak ekipman ve mutfak çalışma alanları konularında da belirleyicidir.
2. Menü bir kontrol aracıdır: Menü hangi yiyecek malzemelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması, üretime hazırlanması, pişirilmesi ve servis edilmesi gerektiği gibi

konularda belirleyici olduğundan, yönetime bu noktalarda yapacakları kontrollerde yol gösterici olacaktır. Menü bir kontrol süreci kurulabilmesi için temel teşkil etmektedir.

3. Menü işletme için pazarlama aracıdır: Menü, müşteriler ile işletme arasında köprü görevi görmektedir yani bir iletişim aracıdır. Menü, işletmenin müşterilere hangi yemekleri sunabileceğini belirtmesinin yanı sıra işletmenin imajını da yansıtır. Bu durum sadece menünün fiziksel görünümünden değil aynı zamanda bileşiminden yani menüde yer alan yemek kalemlerinden de kaynaklanır.

Menüye yukarıda sayılan yönlerden bakıldığında üretici işgücü, müşteriler ve yönetim için belirleyici özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Menünün ilk kez kullanılması 1541 yılına dek uzanmaktadır. Bu tarihten önce bir öğünde sunulan yemekler masanın üzerine dizilir ve konuklar buradan yemeklerini yerlerdi. Yemeklerin sırasıyla masaya gelmesi söz konusu değildi. 1541 yılında Brunswick Dükü Henry tarafından yemek isimlerinin yazılı olduğu uzunca bir kağıdın kullanıldığı görülmektedir. Dükür bu kağıda ilgi duyduğu yemekleri yazdığı ve buna bakarak en çok sevdiği yemekleri seçtiği sanılmaktadır. Böylece ilk menü doğmuş ve bu fikir şölen ve davetlerde de menünün kullanılmasına neden olmuştur. Ancak o tarihlerde kullanılan menüler oldukça büyük olduğundan masanın bir kenarına konmuş ve bu şekilde herkesin görebilmesi sağlanmıştı. Günümüze kadar bu menüler küçülmüş ve her konuğa bir menü verilebilir hale gelmiştir (Kaya, 2001, s. 11).

Menü planlama kavramı ise bir yeme içme işletmesinin hangi yiyecek ve içecekleri üretip pazarlayacağını belirlemeye yönelik eylemleri içeren bir süreci ifade etmektedir. Mutfak açısından bakıldığında menü planlama, mutfakta öğün ve gün olarak hangi yemeklerin üretileceğinin belirlenmesi yani yemek adlarının tespit edilmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir. Bir otel işletmesi mutfağı bakımından düşünüldüğünde menü planlamasının, mutfak yöneticisi, restoran yöneticisi ve yiyecek-içecek müdüründen oluşan bir kurul tarafından yapılmasında fayda vardır. Böylece menü planlamasında, müşteri ve otel işletmesinin çıkar ve beklentileri göz önüne alınarak ortak bir nokta bulunabilir. Üretilen menü hem müşteri hem de otel işletmesi açısından memnun edici olabilir. Bu şekilde planlanmış bir menü ile iş akışında sorun yaşanmayacak, müşterilere hizmet daha etkin sunulabilecek ve işletmenin de karlılığı artacaktır.

### 3.3.2. Menü çeşitleri

Farklı isimler altında farklı menülerle karşılaşmak mümkün olsa da temelde iki çeşit menü vardır. Bunlar :

- Table d'hote menü ve
- A la carte menüdür.

Table d'hote menünün belirleyici özellikleri ise şunlardır (Lillicrap, 1990, s. 69) :

- Menü sınırlı sayıda yiyeceklerden oluşur.
- Müşterilerin tercihleri sınırlıdır.
- Menüün satış fiyatı sabittir.
- Menüde belirtilen yiyeceklerin tümü öğün saatinde servise hazırdır.

Bu tür menülerin kontrolü ve işleyişi kolaydır. Menü için belirlenen sabit fiyat menüde yer alan yemekler tamamen tüketilsin ya da tüketilmesin eksiksiz uygulanır

A la carte menünün belirleyici özellikleri ise şunlardır (Lillicrap, 1990, s. 70) :

- İşletme tarafından hazırlanabilecek tüm yemeklerin bir listesini verir.
- Her yemek ayrı fiyatlandırılmıştır.
- Her yemeğin hazırlanıp servis edilebilmesi için belirli bir bekleme süresi vardır.
- Her yemek sipariş üzerine hazırlanır.

Bu tür menüler genellikle kaliteli hizmet sunan lüks restoran işletmelerinde uygulanır. Menüde yer alan yemekler mevsime göre değişebilir ancak her yemek mutlaka ayrı fiyatlandırılmış olmalıdır.

Menüler kullanılma sıklıklarına göre de sınıflandırılabilirler. Bazı işletmeler günlük olarak kullanılan tek bir menü şeklinde sabit menülere sahip olabilir. Bazıları ise devirli menüler kullanabilir. Devirli menü, belirli bir dönem içerisinde günlük olarak değişen ve dönemler itibarıyla tekrarlanan menülerdir (Ninemeier, 1990, s. 104). Dönemler haftalık ya da 15 günlük olabilmektedir. Özellikle deniz kıyısında bulunan ve sayfiye otelleri olarak adlandırılan otel işletmelerinde açık büfe servisi uygulanmakta ve haftalık ya da 15 günlük dönemler itibarıyla devreden menüler kullanılmaktadır.

### 3.3.3. Menü planlamada dikkat edilecek noktalar

Menü planlama oldukça karmaşık bir iştir ve işletme ile işletmenin işleyişi hakkında tam bilgi sahibi olmayı gerektirir. Sadece işletme hakkında bilgi sahibi olmak yeterli olmayacaktır. İşletmenin hedef pazarı yani ulaşmak istediği müşteriler de çok iyi tanınmalıdır.

Menü planlanırken işletme ile ilgili olarak işletmenin amaçları, sahip olunan donanım, işgücünün yeterliliği, teslim alma ve depolama olanakları, servis imkanları, kalite, hijyen ve maliyet standartları da bilinmelidir.

Menü planlamaya öncelikle hangi tür menü üretileceğine karar vermekle başlanmalıdır. Yani table d'hote ya da a la carte bir menü mü planlanmak istenmektedir, menü sabit ya da devirli mi olacak, hangi öğün ya da öğünler için menü planlanacak sorularının yanıtı verilmelidir.

Hangi tür menünün planlanacağına karar verilmesinin ardından menünün çeşitliliği konusunda da karara varılmalıdır. Burada iki yaklaşımdan biri uygulanabilir. Menüde farklı yiyecek malzemelerinden hazırlanan çok çeşitli yemeklere yer verilerek böylece menü mümkün olduğunca çeşitlendirilmek istenebilir. Bu yolla müşterinin seçme olanakları artırılabilir ancak bu durumda farklı ve çok çeşitli yiyecek malzemelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması ve üretilmesi konularında zorluklar yaşanması olasılığı vardır.

Bu yaklaşımdan farklı olarak, işleyiş açısından kolaylık sağlaması için menü kalemleri sınırlı tutulabilir. Ancak bu durumda menüde yer alacak yemekler, işletmenin imajını yansıtabilecek ve işletmeye en yüksek karı sağlayabilecek olanlardan seçilebilmelidir. Bu yaklaşıma bir alternatif olarak menüde yemek çeşidi artırılabilir ancak bu çeşitler genelde aynı yiyecek malzemelerinden üretilen yemekler olmalıdır (Ninemeier, 1991, s. 99). Böylece menüde yemek çeşitleri artırılmış olmasına karşın, işleyiş açısından çok fazla sorun yaşanmayacaktır.

Menü planlamada yukarıda belirlenen konularda karara varılmasının ardından yemek seçimine geçilir. Bunun için öncelikle menüde yer alacak ana yemek ya da yemeklerin neler olacağı belirlenmelidir. Ana yemeğin belirlenmesinde bu yemeğin maliyetinin yanı sıra pişirme yöntemi de üzerinde durulması gereken noktadır. Ana yemeğin seçiminin ardından bu yemeğe eşlik edecek ve tamamlayacak yardımcı yemekler belirlenir. Bunlar çorbalar, balıklar, soğuk ve sıcak ordörvler, tatlı ve meyveler olabilir. Menü planlaması bu aşamadan sonra gerçekleşmiş olacak ve yazılı hale getirilmek suretiyle menü üretilmiş olacaktır. Menüün işletme açısından oynadığı rol düşünüldüğünde menü planlamada şu hususlara dikkat etmekte fayda vardır (Aktaş, 2001, s. 67 – 70) :

- Menü planlamada, menüyü alacak olan insanların beslenme gereksinimleri, kültürel özellikleri ve ırk farklılıkları gözden uzak tutulmamalıdır.
- Menüde yer alacak yemeklerin renk, tat ve yapı açısından birbirini dengelemesi gerekir. Menüde aynı renkte yemekler birbirini takip etmemelidir. Menüde yer alan yemekler aynı ana malzemelerden, benzer pişirme yöntemleri ile üretilmiş

olmamalıdır. Yumuşak yiyecekler gevrek yiyeceklerle, ağır yiyecekler hafif yiyeceklerle dengelenmelidir. Menüde ekşi, tuzlu, tatlı, acı tatlılardan birini belirgin bir şekilde taşıyan yiyecekler tekrar etmemelidir.

- Menüde mevsime uygun yiyeceklere yer verilmeye çalışılmalıdır.
- Menü planlanırken yemeklerin malzeme maliyetleri, işgücü maliyetleri, sipariş verme, teslim alma ve depolama maliyetleri gibi maliyetler de göz ardı edilmemelidir.
- Menüde yer alan yemeklerin, yerel satıcılardan elde edilebilecek yiyecek malzemelerinden hazırlanabilen türde yemekler olmasına dikkat etmekte fayda vardır.

### 3.4. Üretim planlama

Üretim planlama, bir mutfakta yemek üretim planını ifade eder ve belirli bir öğünde sunulacak yemeklerin miktarını ve çeşitlerini önceden belirlemek yoluyla yemek üretimini talebe uydurmak amacıyla yapılır. Böylece bir mutfakta yemek üretiminde kullanılacak yiyecek malzeme miktarı ve işgücü miktarı önceden bilenebilir ve bu yolla israflardan kaçınarak artıkların en aza indirilmesi sağlanır. Üretim planlaması sadece talepten fazla üretimin yapılmasını önlemekle kalmamakta, üretilecek yemek miktarının talepten az olma olasılığını da en aza indirmeye çalıştığından üretim aksamalarının da önüne geçebilmektedir.

Üretim planlaması, satış tahminlerinin yapılmasına bağlıdır. Satış tahminleri yapabilmek için ise geçmiş satış verilerinin analiz edilmesi gerekir. Bu satış verileri de menü de yer alan yemeklerin satış miktarları ile ilgilidir. Menüde yer alan kalemlemin geçmiş verilere dayanılarak analiz edilmesiyle, hangi yemekten ne miktarda satıldığı belirlenebilir. Bu belirlemeler de geleceğe dönük olarak yapılacak satış tahminlerinde ana dayanak noktasını oluşturacaktır. Böylelikle menüde yer alan yemeklerden hangilerinin ne miktarda satılabileceği tahmin edilmiş olacaktır. Bu ise gelecekte hangi yemeklerden ne miktarda üretilmesi gerektiğini belirleyen en önemli göstergedir. Satış tahminlerinin yapılmasında geçmiş satış verileri analiz edilirken şu konulara dikkat edilmelidir (Aras, 1993, s. 92) :

- Günün tarihi
- Haftanın hangi günü olduğu
- Mevsim
- Hava durumu
- Servis ünitesi

- Servis saati
- Yöredeki özel olaylar
- Rakip işletmelerin fiyatları ve diğer özellikleri
- Otelde konaklayan müşteri sayısı

Bu bilgileri içeren bir formun kullanılmasında yarar vardır. Böyle bir form "yemek satışları analiz raporu" (Ek - 6) olarak adlandırılır ve servis personelinin kullandığı garson bonolarından hareketle düzenlenir. Garson bonoları dışında günlük menüler üzerinde satılan yemeklerin işaretlenerek sayılarının belirlenmesi ve bu bilgilerin de yemek satışları analiz raporuna aktarılması mümkündür. Bu rapor günlük ya da dönemsel olarak düzenlenir. Dönemler haftalık ya da iki haftalık olabilir.

Rapordaki bilgilere dayanarak üretim planlaması, bir ya da iki hafta öncesinden yapılabilir. Ancak üretim gününe bir ya da iki gün kala planın gözden geçirilerek üzerinde düzeltmeler yapılmasında fayda vardır.

Tek başına üretim planlaması yapmak yeterli olmayacaktır. Üretim planlamasının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için mutfakta standart verim testlerinin yapılmış olması, bu doğrultuda standart reçetelerin ve standart porsiyonların geliştirilmiş olması gerekir. Bunların dışında bir mutfakta üretimi etkileyen etmenlerin bilinmesi ve planlama yapılırken bu etkenlerin sınırlayıcı özelliklerinin de dikkate alınmasında fayda vardır. Bu etmenler şu şekilde sıralanabilirler :

1. Mutfağın amaçları
2. Mutfağın örgütsel yapısı
  - Büyüklüğü (çalışanların sayısı)
  - Çalışanların yetki ve sorumlulukları
  - Çalışanların yetenekleri
  - Mutfak bölümleri
3. Mutfak araç ve gereçleri
  - Teknolojileri
  - Bakım-onarım sıklıkları
4. Mutfağın konumu ve fiziksel özellikleri
5. Menü (Table d'hote ya da a la carte gibi)
6. Servis şekli ve öğün sayısı
7. Satın alma, teslim alma, depolama olanakları ve süreçleri
8. Müşteri sayısı ve profili
  - Satılabilecek yemek miktarının tahmini

- Satılabilecek yemek çeşitlerinin tahmini

### 3.5. Otel işletmelerinde mutfakın örgütsel yapısı ve mutfak çalışanları

Bir otel işletmesinde mutfakın örgütsel yapısı kavramı ile mutfakta yerine getirilmesi gereken işler, bu işleri yapmakla sorumlu olan kişiler ve yetkileri, bu kişiler yani işgörenler ile işler arasındaki ve her bir işgören ile diğer işgörenler arasındaki ilişkiler bütünü ifade edilmek istenmektedir. Sözü edilen bu bütüne örgüt yapısı denilebilirken, bu bütünün şema ile gösterilmesi durumuna ise mutfakın örgüt şeması denilmektedir.

Bir otel işletmesi mutfakında örgüt yapısı şunları gerçekleştirmektedir :

- Mutfakta yerine getirilecek işlerin tanımlanması ve benzer olanlarının gruplanması
- Bu işleri yapacak olan işgörenlerin ve bunların yetkilerinin tanımlanması
- İşgörenler arasındaki yatay, dikey ve çapraz ilişkilerin tanımlanması
- İşgörenlerin kendi sorumluluklarına verilen işleri yapacakları yerlerin belirlenmesi

Bu tanımlamaların sonucunda da mutfakta farklı bölümler ortaya çıkmakta, mutfak çalışanları arasında hiyerarşik bir sraya göre iş bölümü belirlenmekte, her bölümde görev alacak aşçıların yapacakları işler, yetki ve sorumlulukları tespit edilmektedir.

#### 3.5.1. Mutfakın ana bölümleri

Otel işletmelerinde, otelin büyüklüğü, otelin hedef pazarı, bu pazara sunulan menü, mutfakın mimari planı gibi nedenlerle mutfakın örgüt yapısı ve dolayısıyla örgüt şeması farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin küçük bir otel işletmesinde örgüt yapısı da küçülürken yani gerek bölüm sayısı gerekse de çalışan sayısı daha az iken, büyük bir otel işletmesinde farklı işlerin ortaya çıkması ya da benzer işleri birden fazla işgörenin yerine getirmesi gibi nedenlerle örgüt yapıları da büyümektedir.

Bu farklılıklara karşın, örgüt yapısının bir sonucu olarak mutfakta ortaya çıkan bölümleri, iş akışını da dikkate alarak ana bölümler şeklinde belirtmek mümkündür. Bu durumda bir mutfakta şu ana bölümlerden söz etmek gerekecektir :

- Teslim alma
- Depolama
- Hazırlama
- Pişirme
- Bulaşık yıkama ve çöp toplama

## • Yönetim

1. Teslim alma bölümü: Bu bölümde satın alınarak otele kadar gelmiş olan yiyecek malzemeleri miktar, kalite ve fiyat kontrolleri yapılarak teslim alınır. Büyük otel işletmelerinde bu bölüm genellikle satın alma müdürlüğüne bağlı olmaktadır. Ancak teslim alma işlemlerinin mutfakla olan ilişkisinin göz ardı edilmemesi ve bu bölümün mutfak ve depolama bölümlerine yakın bir yerde konumlandırılması gerekir.

Bu bölümde, otele gelen yiyecek malzemelerinin kontrollerinin yapılabileceği bir odanın da bulunması gerekir. Bu odada tartım için kantar, terazi, tadılacak yiyeceklerin yıkanması için lavabo, taşıma arabaları ve bu arabaların konulacağı bir yer, kontroller sırasında kullanılacak araçlar için dolap bulunmalıdır (Aktaş, 2001, s. 124).

Teslim alma bölümünde teslim alma memuru ve gelen malzemeyi depolara ya da mutfağa taşıyacak taşıyıcılar görev yapmaktadır.

2. Depolama bölümü: Bir otel işletmesinde kullanım amaçları dikkate alındığında ana depolar ve mutfak koltuk altı depoları adı verilen iki ana grup depo ortaya çıkmaktadır. Ana depolar satın alma bölümüne bağlı birimler olarak faaliyet göstermekte ve bu depolardan sorumlu olan bir depo memuru bulunmaktadır. Mutfak bu depolardan malzeme talep ettiğinde ise bir istek fişi doldurmakta ve bu fiş mutfak yöneticisi tarafından imzalanarak, depodan mutfağa malzeme çıkışı gerçekleştirilmektedir. Ana depolardan mutfağa gelen malzemeler ile teslim alma işleminden sonra doğrudan mutfağa gönderilen malzemeler mutfak koltuk altı depolarına yerleştirilmektedir. Büyük otel işletmelerinde genellikle her bir hazırlama ve pişirme ünitesinin kendi kullanımına verilmiş olan depolar bulunmaktadır. Bu depolar saklanacak yiyecek malzemesine göre farklı ısı derecelerinde olabilmektedir. Bu depolardan ise öncelikle depoyu kullanan hazırlama veya pişirme ünitesi çalışanları ve genel anlamda da mutfak yöneticisi sorumlu olmaktadır.

3. Hazırlama ve pişirme bölümleri: Hazırlama bölümünde yiyecek malzemeleri pişirmeye hazır hale getirilmektedir. Bu nedenle bu bölümün pişirme bölümüne yakın olması gerekmektedir. Pişirme bölümü ise her türlü yiyecek malzemesinin pişirildiği alanlardan oluşur ve genellikle mutfağın orta kısımlarında konumlandırılmış durumdadır. Hazırlama ve pişirme bölümleri oda şeklinde düzenlenmez. Bu bölümler arasında duvarların yerden yüksekliği 1.20 cm. kadardır.

Otel işletmelerinde hazırlama ve pişirme bölümleri, hazırlanacak ya da pişirilecek yiyecek malzemesine göre farklı bölümler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre bir mutfakta hazırlama ve pişirme bölümleri sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane, kasaphane, sebze hazırlama, kahvaltı hazırlama gibi bölümlere ayrılmaktadır.



Sıcak mutfak her türlü sıcak yiyeceklerin ve sosların hazırlandığı bölümdür ve genellikle bir ticari mutfakta en ağır iş yükü bu bölümdedir. Bu bölüm yoğun şekilde pişirmenin yapıldığı alanları kapsadığından fırınlar, ocaklar, devirmeli ve basınçlı tencereler buradadır.

Soğuk mutfakta ise soğuk yemekler (zeytinyağlılar, soğuk etler vb.), mezeler, soğuk soslar ve salatalar hazırlanmaktadır.

Pastane her türlü tatlı, pasta ve dondurmanın hazırlandığı, çeşitli ekmeklerin pişirildiği bölümdür. Bu bölümde de hamurların pişirildiği fırınlar, hamur yoğurma ve açma makineleri, pasta kalıpları en çok görülen araçlardır.

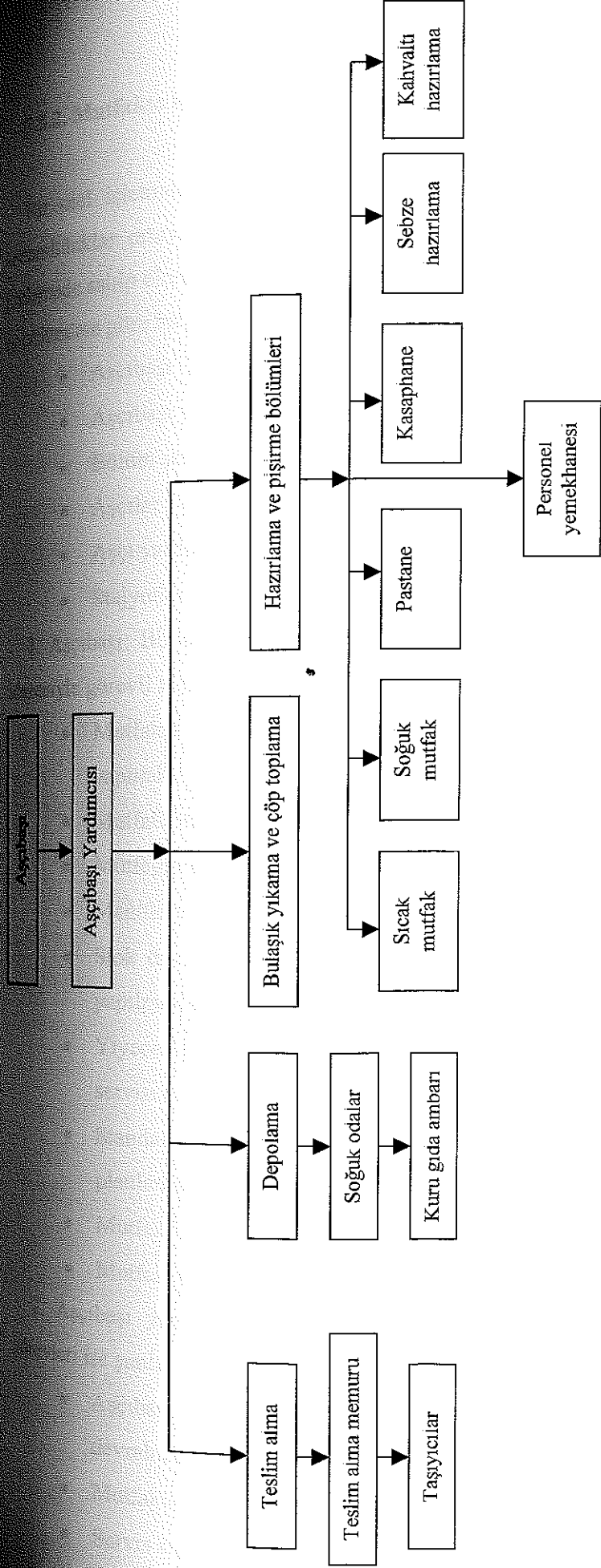
Kasaphanede soğuk mutfakta ya da sıcak mutfakta kullanılacak etler, bu bölümlerin isteği doğrultusunda kemiklerinden, sinir ve yağlarından ayrılı, parçalanı ve kullanıma hazır hale getirilir. Et kütüğü, et kıyma makinesi, satırlar, biley makinesi, kancalı et taşıma arabaları bu bölümdeki araçlardır.

Sebze hazırlama bölümünde soğuk ve sıcak mutfakta ihtiyaç duyulan sebzelerin ön hazırlığı yapılır ve bu nedenle bu bölümde patates soyma makinesi, dilimleme ve doğrama makineleri, diğer soyma araçları, sebzelerin yıkanabileceği evyeler bulunmaktadır.

Kahvaltı hazırlama bölümünde ise daha çok kahvaltı büfesine çıkacak yiyeceklerin hazırlıkları gerçekleştirilmektedir.

4. Bulaşık yıkama ve çöp toplama bölümü: Bu bölüm mutfakta üretim sırasında, üretim ve servis sonrasında oluşan mutfak bulaşığının yıkandığı ve çöplerin toplanarak atıldığı bölümdür. Bu bölüm çalışanlarına steward adı verilmektedir ve bunlar bulaşıkların yıkanması, çöplerin toplanarak atılmasının yanı sıra mutfak alanlarının temizliğinden ve yıkanan malzemelerin temiz bir şekilde depolanmasından da sorumludurlar. Bu bölümün başında şef steward bulunur ve genelde aşçıbaşına bağlı olarak çalışır ancak bazı işletmelerde doğrudan yiyecek-içecek müdürüne bağlı olduğu da görülmektedir.

5. Yönetim: Mutfak yöneticisi sıfatındaki aşçıbaşı ve yardımcılarında oluşan bölümdür. Bazı otel işletmelerinde beslenme servisi şefi adı altında beslenme uzmanları da çalıştırılabilmektedir. Bu kişi de yönetim içerisinde düşünülebilir. Yönetim mutfakla ilgili tüm konularda yiyecek-içecek müdürüne karşı sorumludur ve bu kişiye rapor verir. Bu sorumluluk öncelikle aşçıbaşındadır ve bu kişinin olmadığı durumlarda yardımcısı sorumluluğu devralmaktadır.



Şekil 3.1. Mutfak bölümleri

### 3.5.2. Mutfakta iş bölümü

Bir otel işletmesinde mutfak örgüt yapısı içerisinde farklı kademelerde farklı türde sorumluluklar ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da bir hiyerarşik sıra içerisinde her kademede sahip olunacak yetki ve sorumlulukları belirleyen iş bölümü gerçekleştirilmektedir. Bu iş bölümüne göre bir otel işletmesi mutfağında ortaya çıkan hiyerarşik sıralama şöyledir:

- Aşçıbaşı
- Aşçıbaşı yardımcısı
- Bölüm şefi
- Aşçılar
- Aşçı yardımcıları
- Stajyerler

1. Aşçıbaşı: Bir otel işletmesi mutfağının tüm sorumluluğunu üzerine alan ve mutfağın idaresiyle görevli kişidir. Bu kişinin yerine getirmesi gereken ana görevleri ise şunlardır :

- Mutfakta çalışacak personelin seçiminde insan kaynakları müdürü ile işbirliği yapmak
- Mutfak personelinin çalışma programlarını, haftalık ve yıllık izinlerini düzenlemek
- Mutfağın ihtiyaç duyduğu malzemelerin siparişini vermek
- Menülerin planlanmasında görev almak
- Stok devir hızı ve satış analizleri sonuçlarına dayanarak menülerde değişiklikler yapılmak üzere tavsiyelerde bulunmak, yeni reçeteleri geliştirmek
- Yiyecek malzemelerinin teslim alınması, depolanması, hazırlanması, pişirilmesi ve servisi sırasında gerekli kontrolleri yapmak
- Standart verim, standart reçete ve standart porsiyon çalışmalarını yapmak, üretim planlamasına uygun miktarda ve çeşitte yemeğin üretilmesini sağlamak
- Mutfak ile otelin diğer bölümleri arasındaki iletişimi sağlamak
- Mutfakta sanitasyon ve hijyen kurallarının eksiksiz uygulanmasını sağlamak

2. Aşçıbaşı yardımcısı: Mutfağın yönetiminde aşçıbaşına yardımcı olan kişidir. Ana görevleri ise şunlardır:

- Aşçıbaşının olmadığı zamanlarda onun yerine geçmek ve tüm sorumluluğu devralmak
- Mutfakta bölümlerin yapacağı işleri bildirmek yani görev dağılımı yapmak
- Servis sırasında mutfağa gelen siparişleri almak ve ilgili bölümlere iletmek
- Mutfaktaki bölümlerin malzeme ihtiyacını takip etmek ve aşçıbaşına bildirmek

- Servise çıkan yemeklerin son kontrollerini yapmak

3. Bölüm şefleri: Mutfaktaki herhangi bir bölümden sorumlu olan kişidir. Sorumlu olduğu bölümdeki konumu aşçıbaşının mutfaktaki konumuna benzetilebilir. Menüde bölümüyle ilgili yer alan her türlü yemeğin üretiminden sorumludur. Bölüm çalışanlarının eğitimi de öncelikle bu kişinin görevidir.

4. Aşçılar : Bağlı buldukları bölümde üretilen yemeklerin hazırlanması ve pişirilmesinde görev alan kişilerdir.

5. Aşçı yardımcıları: Buldukları bölümdeki aşçılara yardımcı olurlar. Çalıştığı bölümde ihtiyaç duyulan malzemeleri depolardan alır ve bölümüne getirir. Yiyecek hazırlıklarına yardımcı olur, bilgisini sürekli arttırmaya çalışır. Bulduğu bölümün temizliğini yapma görevi de bu kişilerdedir.

6. Stajyerler: Aşçılık mesleğini öğrenmek amacıyla ve genellikle de bölümden bölüme geçerek, her bölümde belirli bir süre çalışarak eğitimlerini tamamlayan kişilerdir.

### 3.5.3. Mutfakta bölüm aşçıları

Bir mutfakta her bölümde farklı işleri yerine getiren bölüm aşçıları vardır. Bu aşçıların görev yerleri ve görevleri şu şekilde belirtilebilir.

Sos aşçısı (Chef Saucier): Mutfakta kullanılan tüm sıcak sosların hazırlanmasından, büyük ve küçük baş hayvanların, av ve kümes hayvanlarının etlerinden yapılan yemeklerin pişirilmesinden sorumludur. Sıcak mutfak şefi konumundadır. Aşçıbaşı yardımcısı olmadığında bu kişinin görevini de üstlenebilir.

Sebze Aşçısı (Chef Entremetier): Her türlü sebze yemekleri, makarna, pilav, mantı gibi hamurlu yiyecekleri, patates garnitürleri ve diğer sebze garnitürlerini hazırlayan aşçıdır. Genellikle sıcak mutfağa bağlı olarak çalışır.

Çorba aşçısı (Chef Potager) : Her türlü çorbanın hazırlanmasından sorumlu olan aşçıdır. Bu aşçının olmadığı durumlarda sebze aşçısı çorba hazırlama görevini üstlenir. Sıcak mutfakta görev yapmaktadır.

Izgara-kebab aşçısı (Chef Rotisseur) : Her türlü kırmızı et, av hayvanları, balık ve kümes hayvanlarının etlerinden oluşan ızgaralar ve ayrıca bol yağda yapılan kızartmaların hazırlanmasından sorumludur. Bu aşçı da sıcak mutfakta görev yapmaktadır.

Izgara aşçısı (Chef Grillardin): Sıcak mutfakta görev yapar ve her türlü ızgaraların ve çevirmelerin pişirilmesinden sorumludur. Daha çok ızgara-kebab aşçısına bağlı olarak görev yapmaktadır.

**Soğuk mutfak aşçısı (Chef Gard Manger):** Mutfakta kullanılan tüm soğuk sosların, salata ve mezelerin hazırlanmasından sorumludur. Soğuk büfe için yağdan, şekerden ve buzdan heykeller yapar. Mutfakta soğuk mutfak şefi konumundadır.

**Meze aşçısı (Chef Horse D'ouvrier):** Her türlü meze, kanepeler, sandviçler, salata gibi soğuk yemeklerin hazırlanmasından ve bu yemeklerin servise çıkmadan önce süslenmesinden sorumludur. Soğuk mutfakta görev yapmaktadır.

**Balık aşçısı (Chef Poissonier):** Her türlü balık ve deniz ürünlerinin temizlenmesi, porsiyonlanması ve pişirilmesinden sorumludur. Balık suları ve balık suyundan elde edilen sosların hazırlanması da bu aşçının görevidir. Soğuk mutfakta ihtiyaç duyulduğunda soğuk balıkların hazırlanmasında, sıcak mutfağın ihtiyacı olduğunda da sıcak balıkların hazırlanmasında görev yapar.

**Kasap (Chef Boucher) :** Tüm büyük ve küçük baş hayvanlar ile av ve kümes hayvanlarının parçalanmasından sorumludur. Etlerin temizlenmesi ve parçalanması işlemini mutfak bölümlerinden gelen talepler doğrultusunda yapar ve hazırladığı etleri ilgili bölümlere dağıtır.

**Personel yemeği aşçısı (Cuisinier du Personel):** Otel işletmesinde çalışanlara yemek hazırlayan kişidir. Bu işi genellikle ana mutfaktan ayrı bir yerde kurulu olan personel mutfağında yapar. Ana mutfakta görev yapan diğer bölüm aşçıları kadar kalifiye olmasına gerek duyulmaz.

**Kahvaltı aşçısı (Cuisinier du Breakfast):** Sabah kahvaltısının hazırlığından sorumlu olan aşçıdır. Küçük otel işletmelerinde bu görevinin yanı sıra diğer bölümlerdeki hazırlıklara yardımcı olmak gibi başka işlerden de sorumlu olabilir.

**Pasta aşçısı (Chef Patissier):** Pastane bölüm şefi konumundadır. Her türlü pasta, tatlı ve dondurmaların hazırlanmasından sorumludur. Ayrıca sıcak mutfak ve soğuk mutfağın ihtiyaç duyduğu yufka, erişte, börek, mantı gibi yiyeceklerin hamurlarını hazırlar.

**Dondurmacı (Chef Glacier):** Pastane bölüm şefine bağlı olarak çalışır ve her türlü dondurmanın hazırlanmasından sorumludur.

**Ekmekçi (Chef Boulanger):** Otel işletmesinin ihtiyaç duyduğu ekmek çeşitleri, kruasan ve çörekleri hazırlar. Genellikle çalışma saatleri gece 24:00 ile sabah 08:00 arasındadır. Pastane bölümünde pasta aşçısına bağlı olarak çalışır.

**Gece aşçısı (Chef de Garde):** Aşçıların mutfakta bulunmadığı zamanlarda görev yapar ve görev süresi de genellikle mesai saatinin bitimine yakın bir saatte başlar ve gece boyunca devam eder. Bu sürede mutfaktaki işlerin eksiksiz yerine getirilmesinden ve bir sonraki gün üretilecek yemeklerin hazırlığından sorumludur.

**Yedek aşçı (Chef Tournat):** Mutfakta haftalık ya da yıllık izinlerini kullanan veya hastalık ve bu gibi nedenlerle çalışamayan aşçıların yerine görev yapan aşçılardır. Mutfaktaki tüm bölümlerde kendisini yetiştirmiş bir aşçıdır.

**Diyet aşçısı (Chef Regimier):** Diyet yemeklerinin hazırlanması ve pişirilmesinden sorumlu olan bir aşçıdır. Bir beslenme uzmanı kadar bilgili olmalıdır.

### 3.6. Mutfak personelinin temini ve eğitimi

Bir otel işletmesinde mutfağın başarısını ve başarısızlığını belirleyecek en önemli üretim faktörü işgücüdür. Bunun anlamı ise bir otel mutfağının amaçlarını gerçekleştirebilmesinin büyük ölçüde seçmiş olduğu işgücüne bağlı olmasıdır. Bu nedenle bir otel işletmesi için mutfak personeli teminin her aşaması çok önemli olup, titizlik isteyen bir süreçtir ve bu süreçte adaylar arasında seçim yapacak olanlar da bu konuda uzmanlaşmış, nitelikli ve bilimsel teknikleri uygulayabilen kişiler olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında; mutfak yöneticisi, işgören alınacak işin gerekleri hakkında teknik bilgi sahibi olduğundan seçim sürecinde yer almalıdır. Ancak işgören seçimi ile ilgili çalışmalar tamamen mutfak yöneticisine bırakılmamalı, insan kaynakları yöneticisi de işgören seçim süreci konusundaki uzmanlık bilgisi ile sürece katılmalıdır. Bu yüzden bir otel işletmesi mutfağı için personel seçiminde mutfak yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi beraber çalışarak, birlikte karar vermelidir.

Bir işgörenin seçiminde en önemli konu işin gerekleri ile seçilecek işgörenin niteliklerinin birbiri ile örtüşmesini sağlayabilmektir. Bununla birlikte, bir işgörenin işe alınması, işi öğrenmesi ve işletme için yararlı duruma gelmesi sürecinde işletmeye olan zaman ve para maliyetinin göz arı edilmemesi gerekir. Bu konuda yapılacak yanlışlar, ileride kalitesiz hizmet üretiminin yanı sıra artan işgören devri hızı nedeniyle ortaya çıkan yeni işgören alımı ile ilgili maliyet olarak geri dönecektir (Akoğlan, 1998, s. 26). Öte yandan işgören yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, bu durumda işlerin daha karmaşık hale geldiği veya fazla iş yükünden işgörenlerin yorgun düştükleri, çoğu kez kaçıp gittikleri sık sık rastlanan konulardır (Sabuncuoğlu, 1994, s. 95). Ayrıca işgören seçimine gereken önem verilmediğinde mutfakta, iş kazaları ve eğitim giderleri artacak, işe devamsızlık oranı yükselecek, işte dar boğazlar oluşabilecek, zaman kaybı, araç-gereçlerin kötü kullanımı ve müşteri şikayetlerinde artışlar da söz konusu olabilecektir.

Bir otel işletmesi mutfağı için işgören seçim süreci, adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun kişinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Genel hatlarıyla bakıldığında ise böyle bir süreç 3 temel aşamadan oluşur :

- İşgören bulma

- İşgören seçimi
- İşe yerleştirme

Bir mutfak için işgören bulma ve seçme ile ilgili işlemlere geçmeden önce bazı işlerin yapılmış olması gerekmektedir. Bu nedenle mutfaktaki işlerin özelliklerinin saptanması ve bu özelliklere en uygun olabilecek işgörenin niteliklerinin de belirlenmesi gerekir. Bu bilgileri sağlayabilmek ise iş analizleri ve iş gerekleri çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılar.

İş analizi; her işin, o işi yapmak için gerekli olan davranış açısından tanımlanmasıdır (Buluç, 1995, s. 48). İş analizinden elde edilen bilgilerin daha açık ve sistematik bir şekilde kağıda dökülmesiyle iş tanımları elde edilir. İş analizi yapıldıktan sonra bu verilerden hareketle işin en iyi şekilde başarılması için işgörenlerin taşınması gereken yetenek ve özellikler saptanır. Bu çalışma sonucunda da iş gereklerine ulaşılır.

Bir mutfak için işgören bulma ve seçme işlemleri, iş analizleri ve iş gereklerine dayandırılmalı, aynı zamanda da otel işletmesinin insan kaynakları politikası doğrultusunda yürütülmelidir.

Bir otel mutfağının ihtiyaç duyduğu işgörenlerin temini için girişilen eylemlerden ilki işgören adaylarının bulunmasıdır. Aday bulma süreci, boş işler için işletme içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlar ve bu kişilerin işletmeye başvurması ile sona erer. Burada amaç, içinden işletmenin gereksinimini karşılayacak sayı ve nitelikte işgörenlerin seçilebileceği bir aday havuzu oluşturmaktır (Kaynak v.d., 1998, s. 122).

İşgören adaylarının bulunabileceği işletme içi kaynaklar, mutfak içindeki yükseltme ve nakillerdir. İşletme dışı işgören kaynakları ise, iş duyuruları, kendiliğinden başvuranlar, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş ve işgören bulma kurumları, eğitim kurumları (özellikle Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri, Aşçılık Meslek Lisesi, Aşçılık Meslek Yüksekokulu) gibi kaynaklardır.

Mutfaktaki boş işler için aday toplama işi sonuçlandıktan sonra, işletme içi ve dışından yapılan çok sayıda başvuru arasından en uygun işgörenin seçilmesi işlemine geçilir. Bu aşama ise işgören seçme olarak adlandırılır. Bu süreçte seçim kararını verebilmek için şu aşamaların sonuçlandırılması gerekir :

- Başvuruların kabulü ve ilk görüşme
- İlk görüşmeyi geçen adaylara iş başvuru formunun doldurulması
- Sınav
- Görüşme
- Adaylar hakkında bilgi toplanması
- Sağlık kontrolü

- Seçim kararının verilmesi

Seçim kararı verildikten sonra seçilen işgören işe yerleştirilir. Bunun için işgörenin ilk bir kaç gün işe alıştırılması gerekmektedir.

Ülkemizde mutfak personelinin temininde konaklama sektöründe uygulanmakta olan bir yöntem de mutfak personelinin bir ekip olarak işe alınmasıdır. Böyle bir uygulamada öncelikle mutfak şefi ile otel işletmesi, mutfak personelinin tamamına ödenecek olan tek bir bütün ücret üzerinde anlaşmakta ve daha sonra da ilgili mutfak şefi ekibini oluşturmaktadır. Ancak böyle bir uygulama otel işletmesinin insan kaynakları politikaları ve özellikle ücret politikası ile uyumsuz olabilir. Ayrıca mutfakta böyle bir ekibin çalışması, mutfak personeli ve şefi için otel yönetimine karşı bir baskı gücü verebilmektedir.

Otel işletmeleri mutfaklarında, mutfak personelinin seçiminde yukarıda belirtilen işlemler yerine getirilse bile iş gerekleri ile seçilen işgörenlerin sahip olduğu nitelikler arasında az ya da çok olumsuz farklılıklar olabilir. Bu tür farklılıkların varlığı ise eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri mutfaklarında iş gerekleri ile işgören nitelikleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu uyumsuzluğu giderecek eğitim çalışmalarına gidilmesi gerekir.

Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir (Taşkın, 1993, s. 24). Eğitim ile elde edilmek istenen amaç ise işgören nitelikleri ile iş gerekleri arasında uyumlaştırmayı sağlayacak bilgi ve yeteneklerin işgörene kazandırılmasıdır. Eğitim sonucunda işgörenlerde eğitim amaçlarına uygun düşecek davranış değişikliklerinin sağlanması gerekmektedir.

Belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için eğitimin belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir eğitim planlamasında şu işlemlerin yerine getirilmesi gerekir:

1. Eğitim sonucu ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi
2. Eğitim programlarının hazırlanması, programlar için gerekli kaynakların belirlenmesi
3. Program dahilinde yapılacak çalışmaların ortaya konması
  - Program amaçlarının ortaya konması
  - Eğitilecek işgörenlerin ve eğiticilerin belirlenmesi
  - Eğitim konularının ve eğitim yerinin belirlenmesi
  - Eğitim zamanı ve süresinin belirlenmesi
  - Eğitim yönteminin ve kullanılacak araç-gereçlerin tespit edilmesi
  - Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi
4. Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derecede başarılı olduğunun saptanması



Uygulanabilecek eğitim yöntemlerini ise “iş başında eğitim ve iş dışında eğitim” (Bingöl, 1997, s. 193) şeklinde genel bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Otel işletmesi mutfaklarında uygulanabilecek eğitim yöntemleri ise genellikle iş başında eğitim yöntemlerinden gözetimci nezaretinde eğitim, staj yoluyla eğitim yöntemleridir.

### 3.7. Mutfak personelinin motivasyonu

Mutfak personelinin yaptığı işten yüksek düzeyde verim almak öncelikle onların yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamak ile mümkün olmaktadır. Bu da mutfak personelinin bu yüksek düzeyde performansı gerçekleştirmek için isteklendirilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ticari mutfaklarda sınırlı zamanda kaliteli yemeklerin üretilerek müşterilere sunulmasının getirmiş olduğu baskı ile çalışan mutfak personelinin gereksinimlerinin dolayısıyla temel güdülerinin anlaşılması gerekir. Bu tür güdülerin önce uyarılarak daha sonra da güdülerin neden olduğu gereksinimlerin tatmin edilmeleri sağlanarak mutfak personeli güdülenmelidir.

Dar bir ifadeyle çalışanları belirli bir yöne özendirme çalışmalarına “güdüleme (motivasyon)” denilir. Daha geniş bir ifadeyle güdüleme (motivasyon); örgütün ve bireyin gereksinmelerini tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Akaş, 1989, s. 137). Güdüleme sürecinin ise 4 evreden oluştuğu söylenebilir. Bunlar (Akat v.d. 1999, s. 206):

1. Evre Gereksinim : Bireyin tatmin etmeye çalıştığı gereksinimlerinin ortaya çıkarılması
2. Evre Uyarılma : Bireyde itici bir gücün oluşması için uyarılmasının gerçekleştirilmesi gerekir. Bu güç fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
3. Evre Davranış : Gereksinimlerini gerçekleştirmek için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
4. Evre Doyum : Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.

Bu süreci mutfak çalışanları ile ilgili bir örnekle açıklamak da mümkündür. A la carte servis sunan bir restoranda, mutfaktan siparişi verilen yemeklerin daha kısa sürede çıkmasının istendiğini düşünelim. Bu durumda mutfaktaki personelden daha fazla performans göstermeleri beklenecektir. Ancak bunu gerçekleştirmek için personelin isteklendirilmesi gerekir. Bu nedenle personele bir ücret artışı önerilebilir. Ancak başarı sağlanması için mutfak personelinin ücret artışına gereksinim duyuyor olması gerekir. Böyle bir gereksinim söz konusu ise ücret artışının önerilmesi ile mutfak personelinin bu gereksinimi uyarılmış

olacaktır. Böylece personel söz konusu ücret artışını elde etmek için daha hızlı bir çalışma davranışı sergilemeye başlayacaktır. Personelin bu davranışı sonucu kendilerine söz verilen ücret artışı sağlandığında gereksinim karşılanmış olur ve personel doyumuna ulaşır.

Mutfak personelin güdülenmesi amacı ile farklı güdüleme araçlarından faydalanmak mümkündür. Bu araçlar şu şekilde gruplandırılabilir:

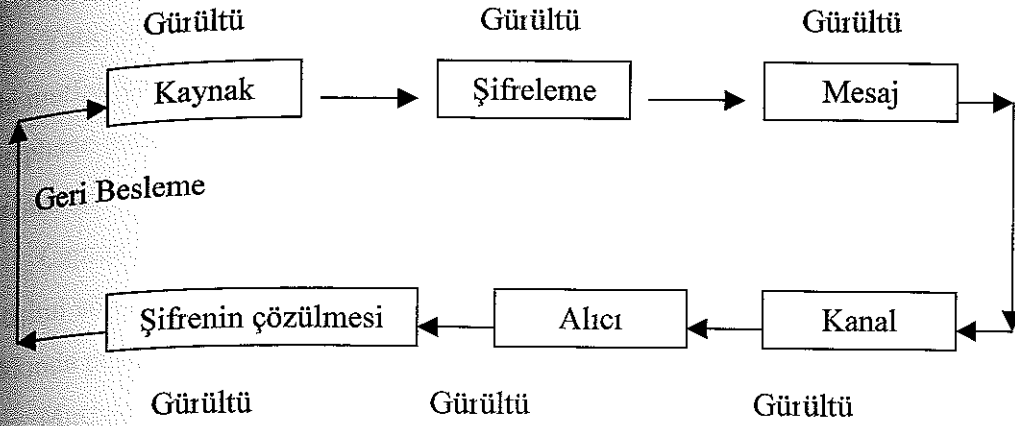
- a. Ekonomik araçlar : Bu araçların içerisinde en yaygın olarak kullanılanı ücrettir. Mutfak personelinin de, mutfakta çalışmalarının temel nedeni belirli bir ücreti elde etmektir. Bunun dışında ücret artışları, primler ve çeşitli ekonomik ödüller de güdüleme aracı olarak kullanılabilir.
- b. Psiko-sosyal araçlar : Bu araçlar çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü şeklinde belirtilebilir.
- c. Örgütsel ve yönetsel araçlar : Bu araçlar ise amaç birliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim şeklinde belirtilebilir.

### 3. 8. Mutfakta iletişim

Mutfak bir örgüt olarak düşünüldüğünde farklı bölümlerden oluştuğu ve her bölümde de farklı işleri yapan işgörenlerin bulunduğu görülmektedir. Bu bölümler ve bölümlerde çalışan kişiler arasında uyumlaştırmanın sağlanması, güdülenmeleri, denetlenmeleri ve ihtiyaç duydukları bilgilerin aktarılması mutfakta sağlıklı bir örgütsel iletişimin gerekliliğini ortaya koyan unsurlardır.

Örgütsel iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Akat v.d. 1999, s. 272).

İletişim sürecinde bir fikri, düşünceyi ya da bilgiyi iletmek isteyen bir kaynak bulunur. Bu kaynak iletmek istediği bilgi ya da düşünceyi şifreler ve böylece süreçte bir şifreleme aşamasından söz edilir. Şifrelenen bu bilgi ya da düşünce mesaj olarak adlandırılır ve mesaj bir kanal aracılığıyla alıcıya iletilir. Alıcı mesajın şifresini çözerek mesajı alır. Böyle bir süreçte her aşamada mesajın iletilmesini güçleştiren etmenler de gürültü olarak adlandırılır. Mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı, alıcının tepkisinin geri besleme yoluyla öğrenilmesi sonucunda belirlenir (Şekil 3.1.).



Kaynak : Aktaş, 1989, s. 132

### Şekil 3.2. İletişim Süreci

Otel işletmesi mutfaklarında günlük üretilecek yemeklerin birer listesinin ilgili mutfak bölüm şeflerine iletilmesi bu sürece bir örnek olarak verilebilir. Bu durumda kaynak kişi üretilecek yemekleri belirleyen aşçıbaşı ya da aşçıbaşı yardımcısıdır. Yemek isimlerinin yazılı hale getirilerek bir liste oluşturulması ile mesaj şifrelenmiş olur. Burada mesajın kendisi ise listede yer alan yemek isimlerdir. Mesajın iletileceği kanal ise aşçıbaşından başlayarak bölüm şeflerine ulaşan bir sıradır. Yemek listelerinin alıcıları da ilgili bölüm şefleri olacaktır. Bölüm şeflerinin listeyi okuması ile şifre çözülmüş olur. Yemek listelerinde belirtilen yemeklerin üretilip üretilmediği kontrol edildiğinde de geri besleme sağlanmış olacaktır. Böyle bir süreçte yemek adlarının yanlış yazılması, yemek listesinin bölüm şefleri tarafından tam okunamaması gibi etkenler gürültüye örnek gösterilebilir.

Bir mutfakta iletişim kanalı olarak iki tür kanaldan söz edilebilir. Bunlar :

- Biçimsel iletişim kanalları ve
- Biçimsel olmayan iletişim kanallarıdır

Mutfakta biçimsel iletişim ise dört şekilde gerçekleştirilir. Bunlar :

- Yukarıdan aşağıya doğru iletişim
- Aşağıdan yukarıya doğru iletişim
- Yatay iletişim
- Çapraz iletişim

Mutfaktaki hiyerarşik yapı dikkate alındığında yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşçıbaşından başlayıp, aşçıbaşı yardımcısı, bölüm şefleri, bölüm aşçıları şeklinde bir sıra izleyerek bilginin aktarılmasıdır. Bu şekilde genellikle emirler iletilmeye çalışılır.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise daha çok yapılan işin sonuçlarına ilişkin bilgiler ve istekler, alt kademelerde yer alan kişilerden yukarıya doğru bir yol izleyerek aşçıbaşına iletilmektedir.

Yatay iletişimde ise aynı hiyerarşik basamakta yer alan bölüm şefleri, bölüm aşçıları gibi mutfak çalışanlarının birbirleri ile iletişimi söz konusudur. Örneğin sıcak mutfak şefinin, kasaphane şefine ihtiyaç duyduğu etler ve bunların porsiyonları hakkında bilgi vermesi yatay iletişimidir.

Çapraz iletişim de ise farklı bölümlerde ve farklı hiyerarşik basamaklardaki kişilerin iletişimi söz konusu olmaktadır. Örneğin sıcak mutfak şefinin ihtiyaç duyduğu pizza hamuru hakkında pastane şefi yerine pastanedeki bir elemana bilgi vermesi çapraz iletişim olmaktadır.

Mutfakta biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, çalışanlar bilgi edinme gereksinimlerini karşılamak için biçimsel olmayan iletişim kanalları geliştirebilirler. Böylece mutfakta, mutfak örgüt şemasına uygun olmayan bir iletişim de söz konusu olabilmektedir.

İletişimde kullanılan araçlar ise sözlü, yazılı, görsel-işitsel araçlar olabilmektedir. Genelde mutfaklarda sözlü iletişim söz konusudur. Yazılı iletişim daha çok menülerin iletilmesi, personel çalışma programlarının ve memorandumların duyurulması ile gerçekleşmektedir.

Mutfağın otel işletmesindeki diğer bölümlerle iletişimde bulunması ise mutfak dışı iletişim kanalları ile gerçekleşmektedir. Bu durumda yukarıdan aşağıya doğru iletişimde otel genel müdüründen başlayıp yiyecek-içecek müdürü ile süren ve mutfak şefine uzanan bir yol izlenmektedir. Aşağıdan yukarı doğru iletişimde ise mutfak şefinden, genel müdüre doğru bir yol izlenir. Yiyecek-içecek bölümü içerisinde aynı örgütsel hat üzerinde yer alan restoran, bar ya da banket yöneticileri ile mutfak şefinin iletişimi yatay iletişim olmaktadır. Mutfak şefinin, kendisi ile farklı bir bölüm ve hiyerarşik basamakta yer alan bir çalışan ile iletişimi ise çapraz iletişimi doğurur.

### 3.9. Mutfakta denetim

Denetim, planlama aşamasında belirlenen standartlara ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesidir. Mutfakta denetimden bahsedebilmek için de öncelikle standartların oluşturulması gerekmektedir. Bir otel işletmesi mutfağında 3 tür standarttan söz edilebilir.

Bunlar :

- Hijyen
- Kalite
- Maliyet standartlarıdır.

Mutfakta denetim bu standartların korunmasını sağlamalıdır. Standartlardan sapmalar var ise bunlar tespit edilmeli, değerlendirilmeli ve düzeltici önlemler alınmalıdır. Buna göre mutfakta denetim üç ana nokta üzerinde yoğunlaşmalıdır.

- Mutfak, personel ve yiyecek hijyeni
- Yiyecek kalitesi (renk, yapı ve tat açısından)
- Yiyecek maliyetleri

Mutfak denetiminde belirtilen bu hususlarla bağlantılı olarak şu soruların cevapları aranmalıdır :

- Mutfak alan ve araç-gereçlerinin temizliğinde sanitasyon kurallarına uyuluyor mu?
- Mutfak personeli kişisel temizlik ve sağlığına özen gösteriyor mu?
- Yiyeceklerin satın alınmasından servisine dek yiyecek güvenliği sağlanıyor mu?
- Mutfakta üretilen yemekler renk, yapı ve tat bakımından beklenen özellikleri yansıtıyor mu?
- Yiyecek maliyetleri önceden belirlenen sınırlar içerisinde gerçekleşiyor mu?

Mutfak denetiminde kullanılacak standartlara yiyecek malzemelerinin satın alınmasından başlanarak müşteriye servisine kadar geçen her aşamada dikkat edilmelidir. Bu standartların oluşturulması ve denetiminde kullanılacak en önemli araçlar ise şu şekilde sıralanabilir :

- Menü
- Standart satın alma özellikleri formu
- Standart verimler
- Standart reçeteler
- Standart porsiyonlar

Mutfakta belirlenen standartları uygulayacak olan mutfak çalışanlarıdır. Mutfak denetiminde ancak bu standartlara sıkı sıkıya bağlı kalınmakla başarıya ulaşılabilir. Bu nedenle bu standartların mutfak personeli tarafından uygulanmasını temin edecek bazı önlemlerin alınması gerekir. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir (Ninemeier, 1991, s. 191):

- Eğitim : Çalışanlar standartları anlamalı ve benimsemelidir. Bu nedenle bu konuda eğitim bir gerekliliktir.
- Bilgilendirme : Çalışanların uyması gereken standartlar, formlar ya da kitapçıklar halinde kolayca ulaşabilecekleri bir yerde hazır bulundurulmalıdır.
- Araç ve gereç sağlanması : Çalışanların standartları takip etmesi için gerekli olan araç-gereçler hazır bulundurulmalıdır. Örneğin standart reçetelerde belirtilen yiyecek malzeme miktarlarını elde etmek için ölçü araçlarına ihtiyaç duyulacaktır.
- Gözetim : Yöneticiler standartlara uyulup uyulmadığını belirlemek için kişisel gözlemler yapmalı ve bunu çalışanlara hissettirebilmelidir.

Menü, öğün ve gün olarak hangi yemeklerin üretilmesi gerektiğini belirlemesi açısından mutfakta denetim amaçlı kullanılacak temel araçtır. Menüden hareketle yemeklerin üretiminde hangi yiyecek malzemelerinin kullanılacağı ve dolayısıyla da satın alınması gereken yiyecek malzemelerinin türleri de belirlenebilir. Ancak bu yiyecek malzemelerinin ne kalitede olacağını tespit edilmesi ve ayrıntılı tanımlarının da yapılması gerekmektedir. Bu tanımlamalar standart satın alma özellikleri formu ile belirlenir ve sipariş verme, teslim alma işlemleri bu formdaki bilgilerden yararlanılarak gerçekleştirilir. Satıcıların belirlenmesi ve uygun satıcıdan yiyecek malzemesi isteğinde bulunulması aşamasında bu form satıcı ile bir anlaşma noktasıdır ve bir anlamda satıcı için otele sağlayacağı yiyecek malzemesinin nasıl olması gerektiğini belirtir. Teslim alma aşamasında ise bu form ile otele kadar gelen yiyecek malzemelerinin kalite kontrolleri yapılır. Böylece her defasında belirli bir kalitede ve otel işletmesinin öngördüğü hijyenik şartları taşıyan ürün sağlanmış olur.

Mutfakta yiyecek malzemeleri üretim sırasında hazırlık, pişirme ve porsiyonlama aşamalarından geçmekte ve her aşamada da yiyecek malzemesinde kayıplar olabilmektedir. Yani ham haldeki yiyecek malzemesinin miktarı ile üretimden çıkan ve müşteriye servise hazır haldeki yiyecek malzemesinin miktarı birbirine eşit olmamaktadır. Bu nedenle mutfakta verim testleri yapılmalı ve müşteriye sunulacak her porsiyon yemek için ne kadar yiyecek malzemesi kullanılması gerektiği ve de bu durumda ortaya çıkabilecek kayıpların miktarı standartlaştırılmalıdır. Bu çalışmaların sonucunda da standart verimlere ulaşılmaktadır. Böylece müşteriye sunulacak her bir porsiyon yemek için kullanılması gereken yiyecek malzeme miktarı standarda bağlanmakta ve belirlenen miktarlardan fazla kayıplar olması durumunda da sapmalar araştırma konusu edilebilmektedir.

Standart verimler ile mutfakta yemek üretiminde kullanılacak malzeme miktarının standartlaştırılması, standart reçetelere de ışık tutmaktadır. Standart reçeteler (Ek - 7), yemeklerin hazırlanmasında kullanılan malzemelerin ve hazırlama yöntemlerinin ayrıntılı bir şekilde belirlendiği tarifelerdir (Çetiner, 1995, s. 54). Standart reçeteler ile menüde yer alan her bir yemeğin üretiminde kullanılacak malzemelerin listesi ile bunların miktarları ve yemeğin hazırlanması, pişirilmesi ve servise sunulması sırasında izlenecek adımlar standartlaştırılmakta ve böylelikle mutfakta standart bir ürün elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu standart ürün ise müşteri memnuniyetini temin etmesi yanında otel işletmesinin kalite, maliyet ve hijyen standartlarını gerçekleştirme amaçlarına da hizmet edecektir. Bu nedenle standart reçeteler titizlik isteyen ve uzun araştırma-geliştirme çabaları sonucu ortaya konması gereken formlardır.

Standart reçeteleri, standart porsiyonlar tamamlamakta ve müşterilere sunulacak her bir porsiyonun byklgn bir standarda bağlamaktadır. Standart porsiyonlar özellikle maliyet kontrolü açısından sıkı sıkıya bağlı kalınması gereken standartlardır.

## 4. BÖLÜM

### “HER ŞEY DAHİL” (ALL – INCLUSIVE) UYGULAMASININ MUTFAK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE SEKTÖREL BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Her Şey dahil (All-Inclusive) uygulaması nedir?

Kitle turizminin gelişmesi ile birlikte gelişim gösteren paket programların içine uçak bileti, konaklama (oda kahvaltı, yarım veya tam pansiyon), rehberlik hizmetleri ve havaalanı transferleri gibi hizmetler dahil edilmiştir. Böylece bu tür paketleri satın alacak turistlerin de pakette yer alan tüm hizmetler için önceden belirlenen tek bir fiyatı ödemesi sağlanmıştır. Ancak son yıllarda konaklama işletmelerinde sunulan oda – kahvaltı, yarım pansiyon ya da tam pansiyon gibi hizmetlerin de ötesine geçilerek “her şey dahil” (all-inclusive) pansiyon türü uygulamaları paket programlara yerleşmiştir. Böylece turistlerin uçak bileti, konaklama, rehberlik hizmetleri, havaalanı transferleri gibi hizmetlere ekstra ücret ödememesi gibi konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek-İçecek hizmetleri, spor ve animasyon faaliyetlerine de ekstra ücret ödememeleri sağlanmış olmaktadır. Bunun anlamı ise turistin uçak bileti, rehberlik ve transfer hizmetlerinin yanı sıra konaklama boyunca yiyecek-İçecek hizmetleri, spor ve animasyon gibi faaliyetlere de önceden belirlenen tek bir fiyatı ödemesidir. Böylece turistlerin tatilleri sırasında ekstra harcama konusunda kaygılarının ortadan kaldırılması temin edilmiş olmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında her şey dahil tatil kavramının bir tanımını yapmakta fayda vardır. Her şey dahil tatil kavramı; uçak bileti, havaalanı transferleri, odalar, yiyecek ve içecekler, tüm tesis ve donanımların kullanımını da içerisine alan bir ücreti önceden ödemeyi gerektiren tatilleri ifade etmektedir.

Böyle bir tatilin sonucunda ise tatil deneyiminden para kullanımı çıkarılmış olmakta ve turist, tatilin tam maliyetini önceden bilebilmektedir. Tatil sırasında yapılacak olan her hangi bir ekstra harcama, konunun ihtiyacından dolayı değil, bu harcamayı yapmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Her şey dahil bir tatilin ana fikri, tatil deneyiminde finansal işlemleri en aza indirmektir. Tatil sırasında finansal bazı kararların alınmaması, para harcamasının yaratabileceği sıkıntı, stres ya da karışıklığı ortadan kaldırmaktadır (Poon, 1998, s. 62-63).

Sözü edilen türde bir tatilin ücreti içerisine ise şu hizmet ve faaliyetler dahil edilebilmektedir:

- Gidiş – dönüş uçak bileti



- Transferler
- Tüm öğünlerde yemekler
- Alkollü, alkolsüz içecekler
- Çabuk servis edilebilen snack türü yiyecekler
- Özellikle restoranlarda sunulan yemekler
- Odalar (televizyon, telefon, saç kurutma makinesi vs. dahil)
- Eğlenceler
- Spor faaliyetleri
- Sauna, hamam
- Çocuk kulübü

Sunulan bu hizmet ve faaliyetlerin sayısını arttırmak ya da azaltmak mümkün olmaktadır. Bu durum daha çok her şey dahil pansiyon türünü uygulayan otel ya da tatil köyünün hizmet sunum anlayışına göre değişmektedir. Örneğin bazı tesisler, her şey uygulaması çerçevesinde sınırsız yiyecek hizmeti sağlarken, içecekleri sınırlamaktadır. Bazı tesislerde ise spor faaliyetleri (özellikle su sporları) ücrete tabi olmaktadır.

Özellikle aileleri hedef pazar olarak belirleyen her şey dahil tesislerde çocuk kulüpleri oluşturulmuştur. Böylece ana-baba tatil boyunca çocuk bakma yükünden de kurtarılmaktadır.

#### 4.2. Her şey dahil uygulamasının tarihsel gelişimi

1950'li yılların ortalarında, bir Fransız olimpiik yüzücü, bir İspanyol adası olan Mayorka'nın sahilinde çadır kurmuş ve yiyecek, konaklama ve diğer faaliyetler için önceden ödenen tek bir fiyatla yükümlü tutulmuştur. Takip eden yıllarda ise tatil için her şeyin dahil olduğu tek bir fiyat fikri oldukça ilgi toplamıştır (Clark, 2000, [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)).

II. Dünya Savaşının hemen ardından kurulan Fransız Club Mediterranee (Club Med) 1960 ve 1970'li yıllarda "ClubTatil" kavramı altında her şey dahil uygulamasını uluslar arası alanda geliştirmiştir (Reynold, 1999, [www.seattletimes.nwsourc.com](http://www.seattletimes.nwsourc.com)). Club Med'in liderliğinde uygulanan tüm tatil için tek bir fiyat olgusu özellikle Karaibler'de büyük bir gelişme kaydetmiştir. Buradaki adalarda düzinelerce her şey dahil çalışan tesis açılmış, bazı önemli zincir işletmeler ya yeni tesisler inşa etmiş ya da eski tesisleri yenilemişlerdir. Sadece tesis sayısında değil sunulan hizmetlerde de gelişme olmuş, önceleri bekarlara yönelik kamp hizmetleri sunulurken, günümüzde çiftlere, çocuklu ailelere ve lüksü arayan tatilcilere de hizmet sunabilen tesisler kurulmuştur ([www.travelersjournal.com](http://www.travelersjournal.com)). Bugün Karaibler'deki 1500 tesisten 200'ü ya tamamen her şey dahil çalışan tesislerdir ya da her şey dahil paketler

sunmaktadırlar. Bu tesislerin başında ise Club Med, Almond Resorts, Sandals ve Super Clubs gibi zincirler gelmektedir (Potter, 2000, www.smarterliving.com).

Her şey dahil tatil fikri Avrupa, Asya ve Afrika'ya Alman ve İtalyan turizm işletmeleri tarafından taşınmıştır. Örneğin TUI, NUR, ITS gibi başlıca tur operatörleri kendi işlettikleri Robinson Club, Club Aldiana ve Club Calimera tatil köyleri ile İspanya, Türkiye, Yunanistan, İtalya, Avusturya, İsviçre, Kenya, Sri Lanka, Kanarya Adaları, Tunus, Senegal, Tayland, İbiza, Menorka gibi destinasyonlarda her şey dahil tatil üzerine faaliyet göstermektedir (Poon, 1998, s. 66).

Her şey dahil çalışan tesislerin coğrafi dağılımlarına bakıldığında Avrupa ve Karaibler başta gelen destinasyonlardır. Avrupa'da İtalya, Yunanistan, Türkiye ve Fransa en fazla oranda her şey dahil çalışan tesislere sahip ülkelerdir. Bu destinasyonlar dışında Orta Amerika, Meksika, Dominik Cumhuriyeti, Tunus, Fas, Tayland ve Endonezya da her şey dahil tesislere sahip diğer ülkelerdir.

Her şey dahil uygulamasının Türkiye'deki durumuna bakıldığında ise son üç yılda hızlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Her şey dahil Türkiye'de ilk kez Marco Polo, ardından Magic Life tarafından uygulamaya konmuş ve hızla gelişerek bütün bölgelere yayılmıştır (Karabulut, 2000, www.turizm gazetesi.com).

Türkiye'de Marco Polo, Magic Life, Robinson Club, Club Calimera, Club Med, Club Aldiana gibi zincir işletmelerle birlikte özellikle Antalya, Bodrum, Marmaris gibi destinasyonlardaki bir çok bireysel çalışan otel ve tatil köyü de her şey dahil uygulamasını benimsemiş durumdadır.

#### 4.3. Her şey dahil uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri

Her şey dahil uygulaması olumlu yönleri ve olumsuzlukları bakımından sıkça tartışılmaktadır ve genellikle de bu tartışmalar mikro düzeyde bakıldığında tatilciler, konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve yöre esnafı açısından değerlendirilebilir. Makro düzeyde ise her şey dahil bir bölge ya da ülke ekonomisine, sosyal hayatına dolayısıyla sözü geçen bölge ya da ülkede yaşayanların yaşam standartlarına katkısı açısından olumlu ve olumsuz yönleri ile de tartışılabilir. Ancak burada uygulamanın mikro düzeydeki etkileri genel anlamda sunulmaya çalışılacaktır.

Tatilciler açısından bakıldığında ödedikleri paranın karşılığını alabilmeleri, tatillerinin maliyetini önceden tam olarak bilebildikleri için tatil planlarını daha kolay yapabilmeleri birer avantaj olabilmektedir. Buna karşın konakladıkları tesislerdeki büfe ve eğlence faaliyetlerinin yoğun kullanımından kaynaklanan uzun kuyruklar ve tesislerin her şey dahil kavramı

çerçevesinde vaat ettikleri tüm hizmetleri sunmamaları ya da eksik ve ya kalitesiz hizmet sunmaları da olumsuz yönlerdir.

Tatilci iyi bir her şey dahil tesiste kaldığında, modern spor tesisleri, su parkı, oyun alanları, gece kulübü ve değişik mutfakları bir arada sunan bir çok restorandan yararlanma olanağı bulabilmekte, buna karşın bazı her şey dahil tesislerin kötü uygulamalarından dolayı turistlerin tatili cehenneme dönebilmektedir (Türsab Dergisi, 1999, s. 31).

Konaklama işletmeleri her şey dahil uygulaması ile satışlarını ve pazar paylarını artırma olanağı bulabilmektedir. Konaklama işletmeleri konuklarının hesaplarını takip etme ve bu nedenle de bilgisayar sistemlerine yüksek düzeyde yatırım yapma maliyetlerinden de kurtulmaktadır. İşletme ile konuk arasında para alışverişi ortadan kalmaktadır. Yiyecek ve içecekler için satın alma, depolama ve stok kontrolü işlemleri kolaylaşmaktadır. Bu olumlu yönlerine karşın her şey dahil uygulaması konaklama işletmelerinde kalifiye işgücü bulma ve işgücünü eğitme, yiyecek-içecek çeşitliliği sağlama, animasyon faaliyetlerini oluşturma ve zenginleştirme konularında zorlukları yaratmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek çalınmalarının engellenmesi güçleşmekte, bu tür tesislerde çalışan personel için bahşiş olanakları oldukça kısıtlanmaktadır. Her şey dahil uygulayan tesislerde personelin mesai saatlerinin dışında fazla çalıştırılması da söz konusu olmaktadır.

Her şey dahil uygulaması seyahat acentalarına önemli ölçüde satış kolaylığı getirdiği gibi konukların geceleme sürelerini ve kalma sıklıklarını da arttırmaktadır. Böylesi bir sonuç da seyahat acentalarının gelirlerini artırıcı etki yapmaktadır. Buna karşın her şey dahil uygulaması ile acentalar düzenledikleri turlara müşteri bulmakta zorluk çekmekte, bu da bu tür turlardan sağlayacakları gelirleri düşürmektedir ( Gökdeniz, 2000, s. 298-299).

Yöre esnafı ise uygulamadan tamamen olumsuz yönde etkilenmektedir. Yöre esnafının en fazla şikayet ettiği konu ise turistlerin konakladıkları tesislerden dışarıya pek fazla çıkmamaları dolayısıyla alışveriş yapmamalarıdır. Elbette bu durum gelirlerinin büyük bir çoğunluğunu turistlerin yaptığı alışverişten elde eden yöre esnafını olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 4.4. Her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine etkileri

Olumlu ve olumsuz yönleriyle bir çok tartışmaya neden olabilen her şey uygulamasının otel işletmelerinde önemli bir üretim birimi olan mutfağın yönetimine de bir takım etkileri olmaktadır. Her şey uygulamasının bir çok konaklama işletmesinde yiyecek-içecek hizmetleri etrafında yoğunlaşması, uygulamanın mutfak yönetimine olası etkilerini ortaya koyan önemli bir göstergedir. Ancak bu etkilerin belirlenmesi bir araştırma konusu olmaktadır. Bu nedenle

tezin bu bölümünde her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine etkileri üzerine yapılan sektörel bir araştırmaya ve bu araştırmanın bulgularına yer verilecektir.

#### 4.4.1. Araştırmanın amacı ve kapsamı

Araştırmanın amacı her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine getirebileceği olumlu ya da olumsuz etkileri belirlemektir. Bu temel amacı gerçekleştirebilmek için araştırma ile bazı alt amaçlara da ulaşılmak istenmektedir. Bu alt amaçlar şu şekilde belirtilebilir :

- Her şey dahil çalışan tesislerde yer alan mutfakların örgüt yapıları ve sundukları hizmetler hakkında bilgi edinmek
- Her şey dahil çalışan tesislerde her şey dahil uygulamasının mutfak çalışma alanları ve mutfak işgücüne etkilerini ortaya koymak
- Her şey dahil çalışan tesislerde mutfaktan sorumlu yöneticilerin uygulama ile ilgili görüşlerini belirlemek
- Her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalar üzerine olumlu ve olumsuz etkilerini ve varsa olumsuzlukların nedenlerini tespit etmek

Belirtilen amaçlar ışığında araştırmanın kapsamı Antalya'daki her şey dahil çalışan 5 yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köyleri olarak belirlenmiştir. Her şey dahil uygulamasının 5 yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri arasında geniş ve etkin bir uygulama alanı bulmuş olması ve bu tesislerden daha sağlıklı bilgi alınabileceği varsayımı altında sözü geçen tesisler araştırma kapsamına alınmıştır. Antalya'nın sözü geçen tesisler açısından zengin bir yer olması, tesislere ulaşım kolaylığı nedenleri ile araştırma Antalya ile sınırlandırılmıştır.

#### 4.4.2. Araştırmanın önemi

Her şey dahil uygulamasının otel işletmelerinin kalbi sayılabilen mutfağın yönetimine etkilerinin belirlenmesi ile uygulamanın mutfak yönetimi açısından olumlu ve olumsuz yönleri de ortaya konmuş olmaktadır. Böylece her şey dahil uygulamasının mutfak ve yiyecek hizmetleri açısından değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine getirebileceği olumsuzlukların belirlenmesi ile bu olumsuzlukları giderebilecek önlemlerin alınması için ilk adım atılmış olacaktır. Araştırma ile mutfakların her şey dahil uygulaması açısından yeterlilikleri de değerlendirildiğinden, elde edilen sonuçlar sorunları ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

#### 4.4.3. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamı ışığında Antalya sınırları içerisinde yer alan Kemer, Belek, Side ve Manavgat'ta bulunan her şey dahil çalışan toplam 44 adet 5 yıldızlı otel ile birinci sınıf tatil köyü belirlenmiştir. Bu otel ve tatil köyleri araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evrenindeki tesis sayısının az olması ve bu tesislere ulaşmanın da nispeten kolay olması nedeniyle örnekleme tüm bu tesisler dahil edilmiş ve araştırma her bir tesiste uygulanmaya çalışılmıştır. Anketler belirlenen tesislerdeki yiyecek – içecek müdürleri, aşçıbaşı ve aşçıbaşı yardımcılardan her tesiste yalnızca biriyle yüz yüze görüşme yoluyla doldurulmuştur. Belirlenen 44 tesisin her birine ulaşılmıştır ancak 30 adet tesiste anket uygulanabilmiştir. Buna göre araştırmaya kapsamında belirlenen tesislerin % 68'inde araştırma gerçekleştirilebilmiştir. Diğer tesislerde anket yapılamamasının nedeni ise sözü geçen işletmelerdeki yiyecek-içecek müdürleri, aşçıbaşı ya da aşçıbaşı yardımcılarının görüşmeyi kabul etmemeleridir.

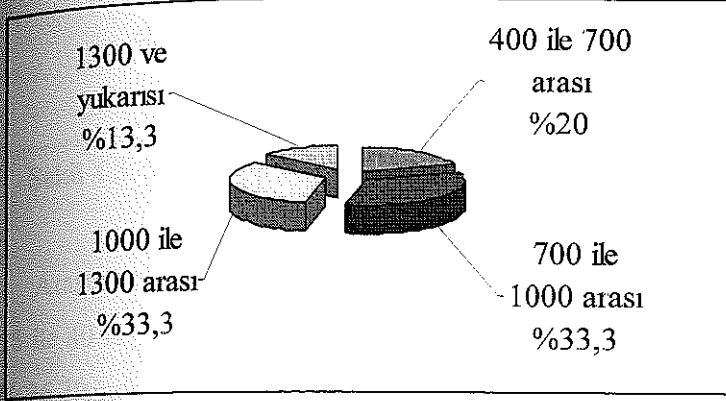
Hazırlanan anket formunda araştırmanın da amacıyla bağlantılı olarak şu tür sorulara yer verilmiştir :

- Mutfağın örgüt yapısı ve sunulan yiyecek hizmetleri ile ilgili sorular. Bu sorular kapalı uçlu olup (mutfak personel sayısı hariç) çoktan seçmelidir.
- Her şey dahil uygulamasının mutfak çalışma alanlarına ve iş gücü yeterliliğine etkilerinin belirlenmesine yönelik sorular. Bu sorularda anketi cevaplayan kişiden mutfak çalışma alanlarını; bu alanlardaki araç-gereçler ve buralarda çalışan işgücünün yeterliliği ile alanların genişliği açısından değerlendirmesi istenmiştir
- Mutfaktan sorumlu yöneticinin her şey dahil uygulamasına ilişkin görüşleri ile ilgili sorular. Bu tür sorularda öncelikle önermeler belirlenmiş ve anketi cevaplayan kişiden bu önermelere katılıp katılmadığını belirtmesi istenmiştir.
- Her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara olumlu ya da olumsuz yönde etkilerini belirlemeye yönelik sorular.

Araştırma sonucu elde edilen verileri SPSS istatistik paket programında değerlendirmeye alınmıştır.

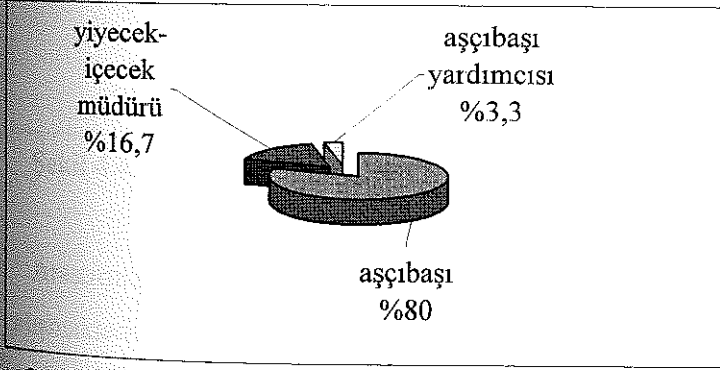
#### 4.4.4. Araştırmanın bulguları

Araştırmadan elde edilen verilerin SPSS programına girilmesinin ardından yapılan değerlendirmeye ortaya çıkan sonuçlar tablolar ve şekiller halinde sunulmuştur.



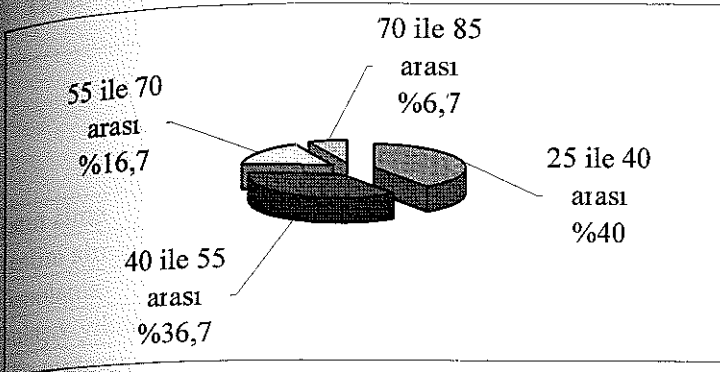
Şekil 4.1. Tesislerin yatak kapasitesi

İlk şekil tesislerin yatak kapasitelerini göstermektedir. Bu grafiğe göre tesislerin % 20'sinde yatak sayıları 400 ile 700 arasında, % 33,3'ünde 700 ile 1000 arasında ve yine % 33,3'ünde 1000 ile 1300 arasında değişmektedir. Tesislerin % 13,3'ünde ise yatak sayıları 1300 ve üzerindedir.



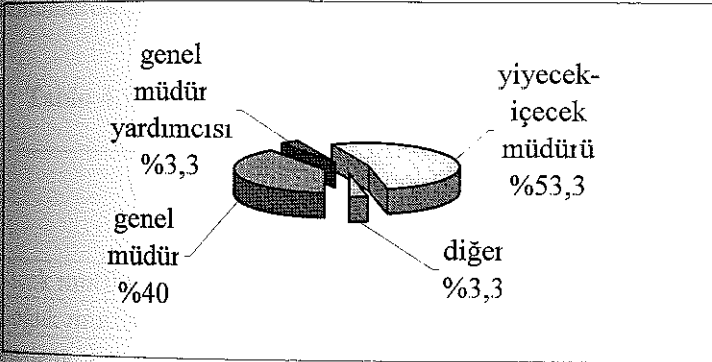
Şekil 4.2. Anketi cevaplayan kişinin unvanı

İkinci şekil anketi cevaplayan kişilerin unvanlarıyla ilgilidir. Buna göre toplam 30 tesiste uygulanan anketlerden 24 tanesi (% 80) aşçıbaşı, 5 tanesi (% 16,7) yiyecek-içecek müdürü ve 1 tanesi de (% 3,3) aşçıbaşı yardımcısı ile gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4.3. Mutfakta çalışan personel sayısı

Araştırmanın uygulandığı tesislerin mutfaklarında çalışan personel sayısına bakıldığında 25 ile 40 kişi arasında mutfak personeline sahip tesislerin oranı % 40 şeklindedir. Tesislerin % 36,7'sinde 40 ile 55 kişi arasında, % 16,7'sinde 55 ile 70 kişi arasında ve % 6,7'sinde 70 ile 85 kişi arasında mutfak personeli bulunmaktadır.



Şekil 4.4. Mutfağın doğrudan bağlı olduğu yönetici

Araştırmanın uygulandığı 30 tesisin % 40'ında mutfak doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Buna karşın mutfağın doğrudan yiyecek-içecek müdürüne bağlı olduğu tesis oranı da % 53,3 olarak gerçekleşmiştir. Genel müdür yardımcısına bağlı olan mutfakların oranı ise % 3,3'tür. Diğer başlığı altında gerçekleşen % 3,3'lük oran (bir tesis) ise mutfağın doğrudan bir mutfak koordinatörüne bağlı olduğu tesis oranını vermektedir.

Tablo 4.1. Mutfağa doğrudan bağlı olan bölümler

| Bölümler       | Bölümün mutfağa doğrudan bağlı olduğu tesis sayısı | Bölümün mutfağa doğrudan bağlı olduğu tesislerin yüzdesi |
|----------------|--|--|
| Satın alma     | 4  | 13,3   |
| Teslim alma    | 5  | 16,7   |
| Depolama       | 4  | 13,3   |
| Bulaşık yıkama | 23   | 76,7   |
| Çöp toplama    | 18   | 60   |
| Diğer          | 5  | 16,7   |

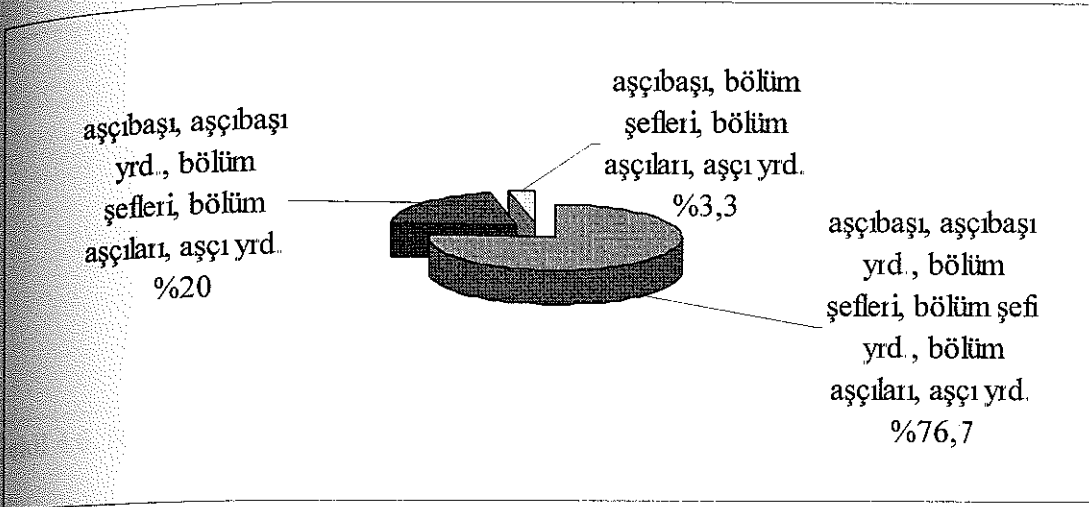
Araştırmanın yapıldığı tesislerde doğrudan mutfağa bağlı olan bölümlere bakıldığında satın alma bölümü 4 tesiste (% 13,3), teslim alma bölümü 5 tesiste (% 16,7) ve depolama bölümü 4 tesiste (% 13,3) mutfağa bağlı olarak çalışmaktadır. Mutfağın birer bölümü olarak düşünülebilecek olan bulaşık yıkama bölümü 23 tesiste (% 76,7) ve çöp toplama bölümü 18 tesiste (% 60) doğrudan mutfağa bağlıdır. Diğer başlığı altında ise restoran, kalite kontrol gibi bölümler 2 tesiste mutfağa bağlıdır. Geriye kalan 3 tesiste ise Tablo 4.1'de yer alan bölümlerden hiçbiri doğrudan mutfağa bağlı değildir.

Tablo 4.2. Mutfağın bölümleri

| Bölümler               | Bölümün mutfakta bulunduğu tesis sayısı | Bölümün mutfakta bulunduğu tesislerin yüzdesi |
|------------------------|---|---|
| Sıcak mutfak           | 30                                      | 100   |
| Soğuk mutfak           | 30                                      | 100   |
| Pastane                | 30                                      | 100   |
| Kasaphane              | 30                                      | 100   |
| Personel mutfağı       | 30                                      | 100   |
| Kahvaltı bölümü        | 30                                      | 100   |
| Sebze hazırlama bölümü | 30                                      | 100   |

Mutfağın bölümlerine bakıldığında ise sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane, kasaphane, personel mutfağı, kahvaltı hazırlama bölümü ve sebze hazırlama bölümü araştırmanın yapıldığı 30 tesisin tamamında mutfak bölümleri olarak ortaya çıkmaktadır.





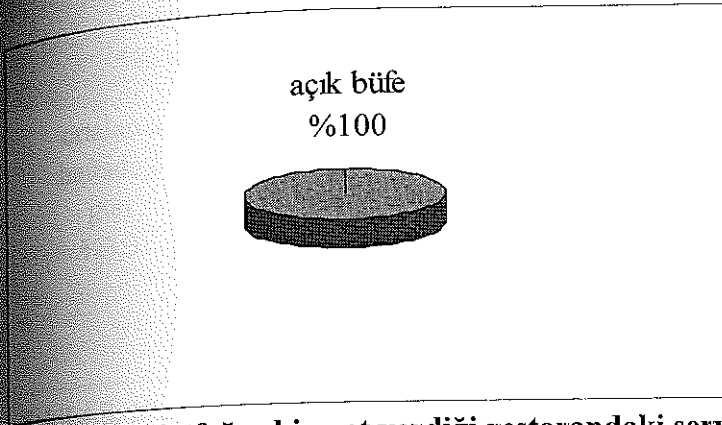
Şekil 4.5. Mutfakta işbölümü

Mutfaktaki işbölümü hiyerarşik bir yapı içerisinde irdelendiğinde, tesislerin % 76,7'sinde aşçıbaşı yönetiminde aşçıbaşı yardımcısı, bölüm şefleri, bölüm şeflerinin yardımcısı, bölüm aşçıları ve aşçı yardımcısı şeklinde bir sıralama ortaya çıkmaktadır. Tesislerin % 20'sinde ise bu sıralama; aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı, bölüm şefleri, bölüm aşçıları ve aşçı yardımcısı şeklindedir. Bir tesiste de (% 3,3) aşçıbaşı yardımcısının hiyerarşik sıralamada yer almadığı görülmüş ve işbölümü; aşçıbaşı, bölüm şefleri, bölüm aşçıları ve aşçı yardımcısı şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.3. Tesiste sunulan ülke mutfakları

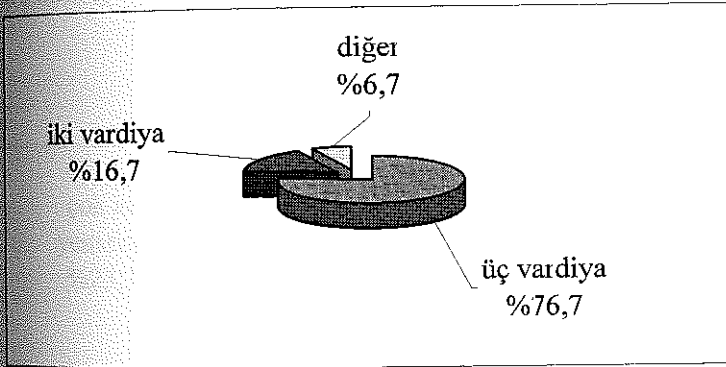
| Ülke mutfakları | Ülke mutfağının sunulduğu tesis sayısı | Ülke mutfağının sunulduğu tesislerin yüzdesi |
|-----------------|--|--|
| Türk mutfağı    | 30                                     | 100  |
| Fransız mutfağı | 26                                     | 86,7   |
| İtalyan mutfağı | 29                                     | 96,7   |
| Çin mutfağı     | 22                                     | 73,3   |
| Rus mutfağı     | 12                                     | 40   |
| Diğer           | 9                                      | 30   |

Araştırmanın yapıldığı tesislerde uygulanan ülke mutfaklarına bakıldığında tüm tesislerde Türk mutfağından çeşitler sunulduğu görülmektedir. Türk mutfağının yanı sıra tesislerin % 86,7'sinde Fransız mutfağı, %96,7'sinde İtalyan mutfağı, % 73,3'ünde Çin mutfağı, % 40'ında Rus mutfağı sunulmaktadır. Tesislerin % 30'unda sunulan diğer mutfaklar ise Japonya, İspanya, Tunus, Fas, Tayland, Amerika, Almanya, Kore ve Avusturya gibi ülkelerin mutfaklarıdır.



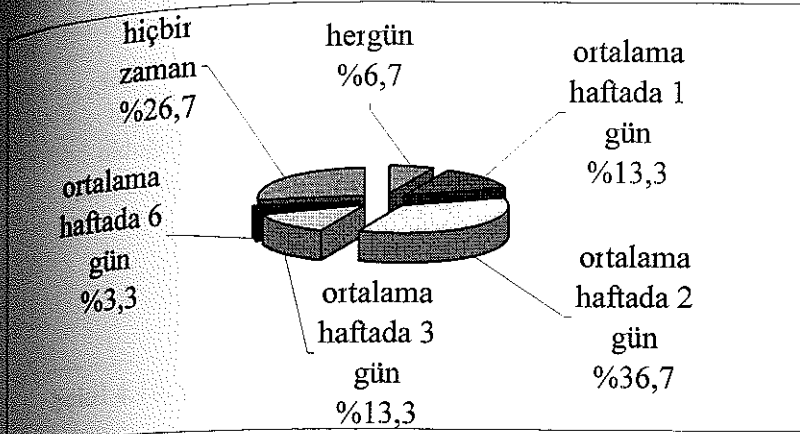
Şekil 4.6. Mutfağın hizmet verdiği restorandaki servis şekli

Araştırmanın uygulandığı 30 tesisin tamamında mutfağın hizmet verdiği restoranda açık büfe servisi yapılmaktadır.



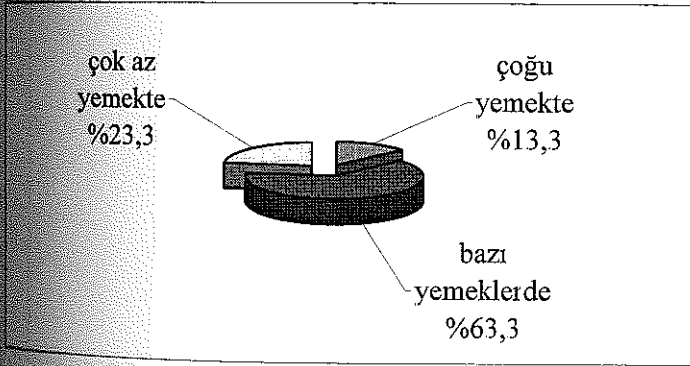
Şekil 4.7. Mutfakta çalışan vardiya sayısı

Tesislerin % 76,7'sinde mutfakta 3 vardiya, % 16,7'sinde ise 2 vardiya çalışmaktadır. Tesislerin % 6,7'sinde ise diğer başlığı altında mutfak personelinin günün değişik saatlerinde aralıklı çalışması söz konusudur. Bu tür bir çalışma ile mutfak personeli belirli bir saatte işe başlayıp mesai bitimine kadar çalışmak yerine farklı saatlerde güne yayılmış olarak günlük mesaisini tamamlamaktadır. Örneğin sabah işe başlayan personel öğle büfesinin bitmesinin ardından işi bırakarak ara vermekte ve akşam büfesinin başlamasına yakın tekrar işe gelerek yemek servisinin bitmesi ile mesaisini tamamlamaktadır.



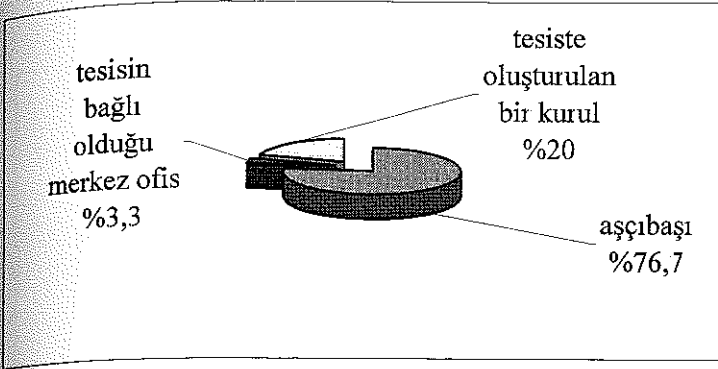
Şekil 4.8. Mutfakta fazla çalışma

Araştırmanın uygulandığı tesislerin % 6,7'sinde mutfak personeli her gün mesai saatlerinin dışında fazla çalışma yapmaktadır. Tesislerin % 13,3'ünde mutfak personeli haftada ortalama 1 gün, % 36,7'sinde haftada ortalama 2 gün, % 13,3'ünde haftada ortalama 3 gün ve % 13,3'ünde haftada ortalama 6 gün fazla çalışma yapmaktadır. Mutfak personelinin hiçbir zaman fazla çalışma yapmadığı tesislerin oranı ise % 26,7 şeklinde gerçekleşmiştir.



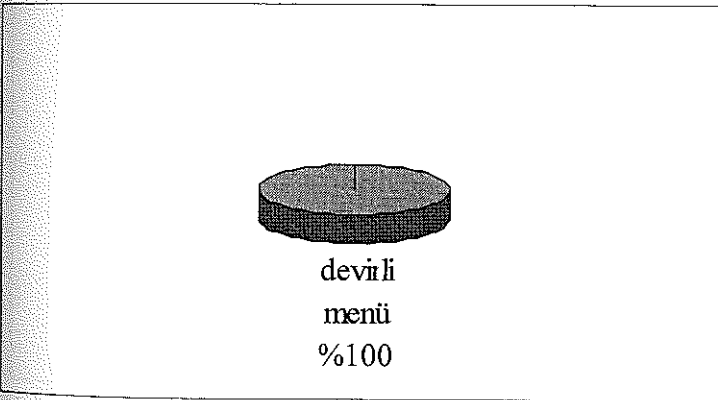
Şekil 4.9. Mutfakta donmuş gıdaların kullanımı

Tesislerin % 13,3'ünde mutfakta çoğu yemeğin üretiminde donmuş gıdalar kullanılmaktadır. Geriye kalan tesislerde de % 63,3 oranında bazı yemeklerde ve % 23,3 oranında da çok az yemeğin üretiminde olmak üzere donmuş gıdaların kullanımı söz konusudur.



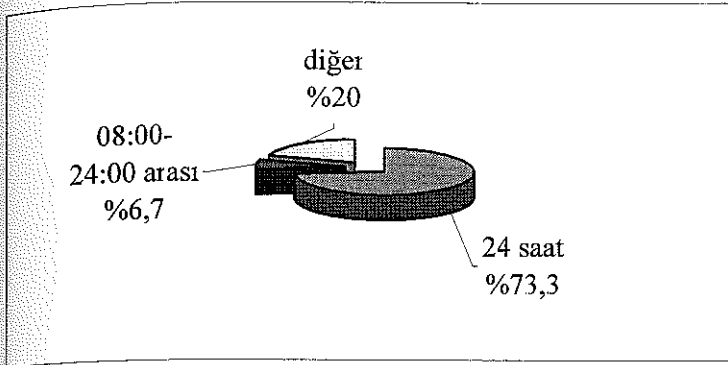
**Şekil 4.10. Menü planlamasını yapan kişiler**

Tesislerin % 76,7'sinde menü planlamasını aşçıbaşı kendisi yapmaktadır. Araştırmanın uygulandığı tesislerin % 20'sinde menü planlamayı bir kurul, % 3,3'ünde ise tesisin bağlı olduğu merkez ofis gerçekleştirmektedir. Menü planlamanın bir kurul tarafından yapıldığı işletmelerin 5'inde kurul içerisinde yiyecek -içecek müdürü, 2'sinde tesis üst yönetimi ve 1'inde de merkez ofis yer almaktadır. Aşçıbaşı ise menünün kurul tarafından oluşturulduğu tüm tesislerde bu kurulun içerisinde yer almaktadır.



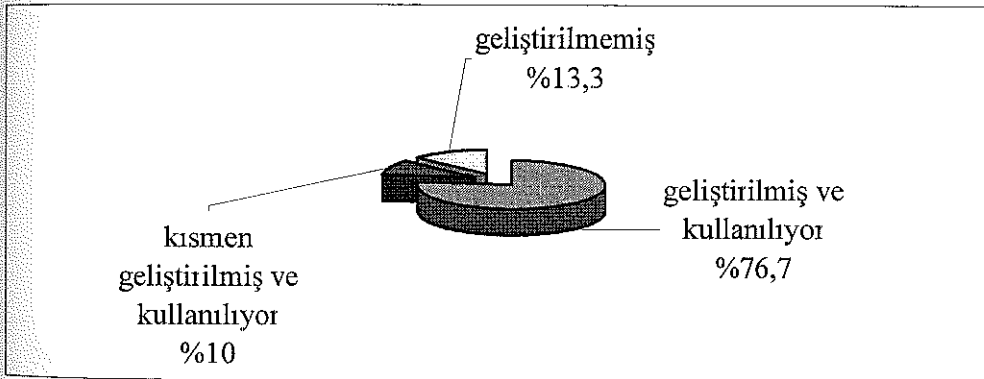
**Şekil 4.11. Tesislerde uygulanan menü türü**

Araştırmanın yapıldığı 30 adet tesisin tamamında devirli menü uygulaması söz konusu olmaktadır. Bu uygulama ile haftalık ya da iki haftalık menüler hazırlanmakta ve belirtilen bu süreler içerisinde menüde belirlenen yemekler üretilerek servise sunulmaktadır. Bir haftalık ya da iki haftalık süre sonunda menü tekrar başa dönmekte ve böylece devrini tamamlamaktadır.



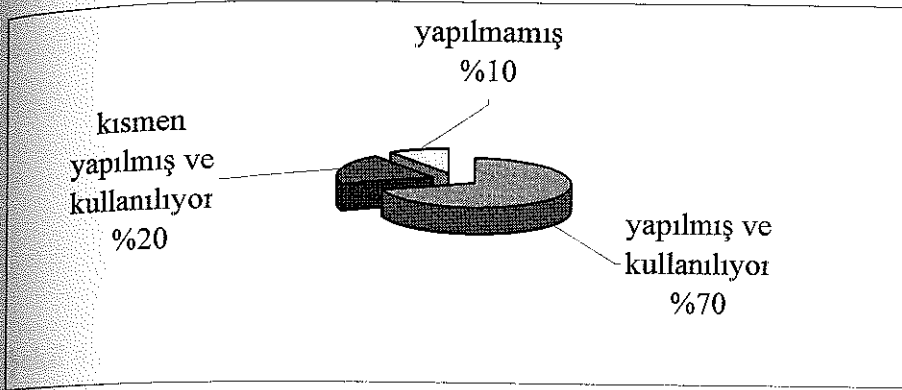
**Şekil 4.12. Mutfağın açık olduğu saatler**

Tesislerin % 73,3'ünde mutfak günün 24 saati açıktır. İki tesiste ise (% 6,7) mutfak sabah 08:00'da açılmakta ve gece 24:00'da kapanmaktadır. Tesislerin % 20'sinde ise belirtilen bu saatlerin dışında diğer bazı uygulamalar söz konusudur. Buna göre 07:00-03:00, 07:30-21:30, 08:00-22:00, 07:30-01:00 gibi saatler arasında mutfak açık olmaktadır.



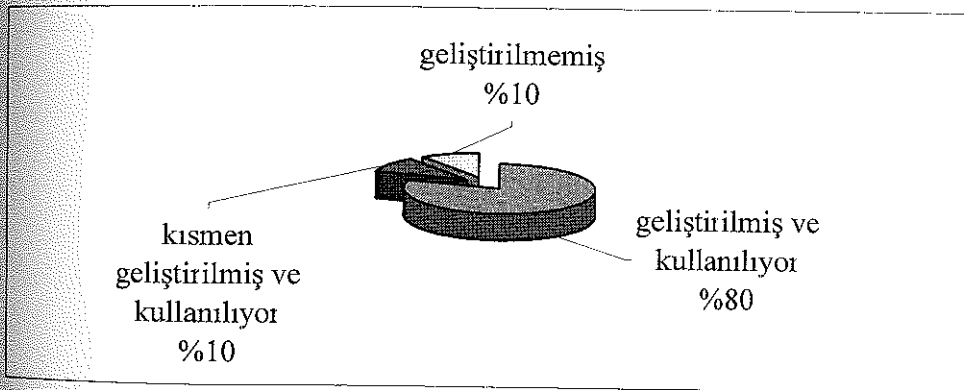
**Şekil 4.13. Standart satın alma özellikleri formunun kullanılması**

Standart satın alma özellikleri formu, araştırmanın yapıldığı tesislerin % 76,7'sinde geliştirilmiştir ve kullanılmaktadır. Tesislerin % 10'unda ise bu formun kısmen geliştirildiği ve kullanıldığı görülmektedir. Tesislerin % 13,3'ünde ise böyle bir form geliştirilmemiştir.



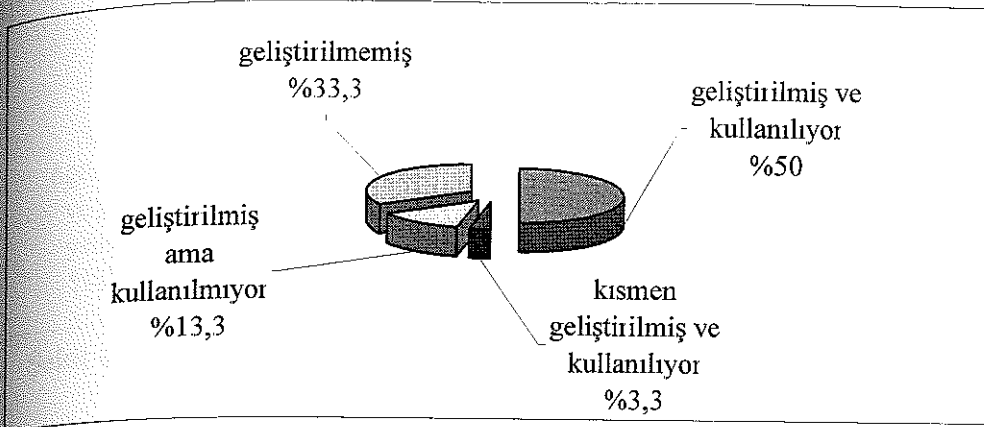
**Şekil 4.14. Standart verim testlerinin kullanılması**

Tesislerin % 70'inde standart verim testlerinin yapıldığı ve kullanıldığı, % 20'sinde kısmen yapıldığı ve kullanıldığı, % 10'unda ise yapılmadığı görülmektedir.



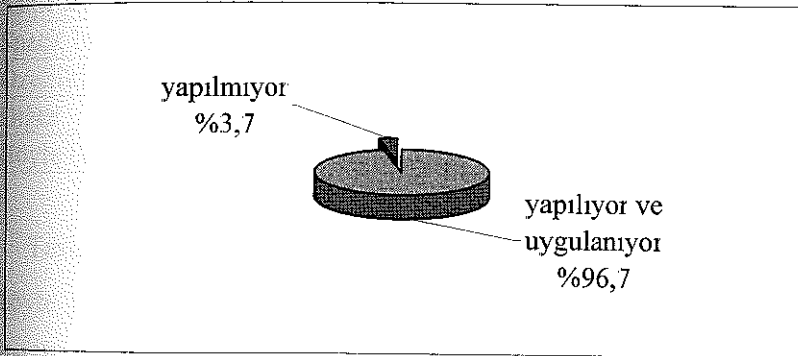
**Şekil 4.15. Standart reçetelerin kullanılması**

Standart reçeteler, tesislerin % 80'ininde geliştirilmiştir ve de kullanılmaktadır. Buna karşın tesislerin % 10'unda kısmen geliştirilmiş durumdayken ve kullanılmaktayken, geriye kalan %10'unda ise böyle bir form geliştirilmemiştir.



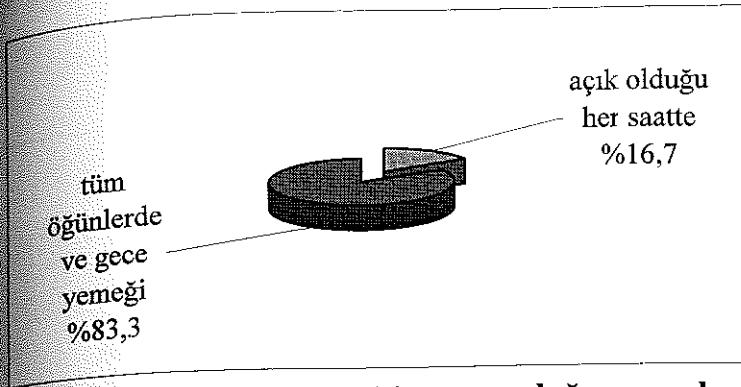
Şekil 4.16. Standart porsiyonların kullanılması

Standart porsiyonların geliştirildiği ve kullanıldığı tesislerin oranı % 50 olarak gerçekleşmiştir. Tesislerin % 3,3'ün de standart porsiyonlar kısmen geliştirilmiştir ve kullanılmaktadır, % 13,3'ünde de geliştirilmiş olmalarına karşın kullanılmamaktadır. Tesislerin % 33,3'ünde ise standart porsiyonlar geliştirilmemiş durumdadır.



Şekil 4.17. Üretim planlamasının yapılması

Araştırmanın uygulandığı tesislerin % 96,7'sinde üretim planlaması yapılmakta ve uygulanmaktadır. Sadece bir tesiste üretim planlamasının yapılmadığı belirtilmiştir.



**Şekil 4.18. Ana mutfakın hizmet sunduğu zamanlar**

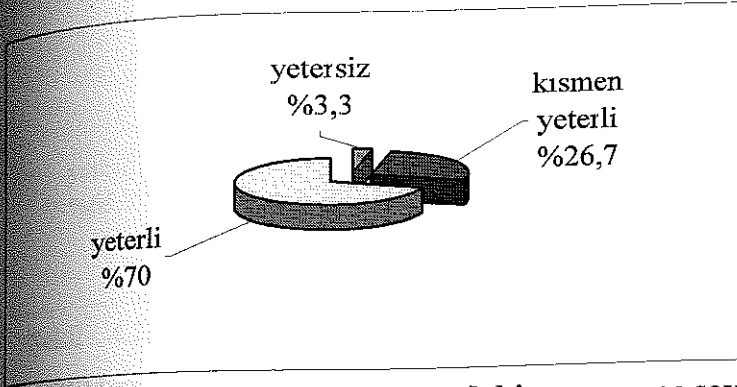
Tesislerin % 16,7'sinde ana mutfak açık olduğu her saatte hizmet sunumunu gerçekleştirirken, işletmelerin % 83,3'ünde sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemekleriyle birlikte gece yemeği şeklinde belirlenen zamanlarda hizmet sunmaktadır.

**Tablo 4.4. Ana mutfak dışında yiyecek hizmeti sunan mutfaklar**

| Mutfakın bulunduğu bölüm    | Hizmetin sunulduğu tesis sayısı | Hizmetin sunulduğu tesislerin yüzdesi |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Havuz bar                   | 12                              | 40                                    |
| Sahil bar                   | 14                              | 46,7                                  |
| Snack bar                   | 23                              | 76,7                                  |
| Özellikli restoranlar       | 21                              | 70                                    |
| Diğer                       | 6                               | 20                                    |
| Böyle bir hizmet sunulmuyor | 2                               | 6,7                                   |

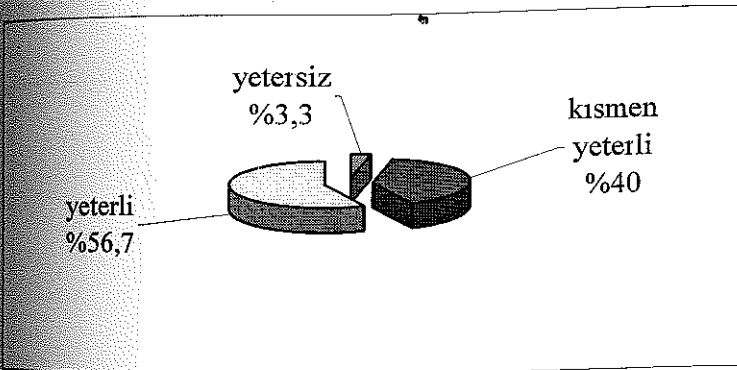
Tesislerde ana mutfak dışında yiyecek hizmeti sunan mutfakların varlığı araştırıldığında, böyle bir hizmetin tesislerin % 40'ında havuz bar dahilinde, % 46,7'sinde sahil bar dahilinde, % 76,7'sinde snack bar dahilinde, % 70'inde özellikli restoranlarda sunulduğu görülmektedir. İki tesiste böyle bir hizmet sunumu gerçekleşmezken, % 20'sinde diğer başlığı altında lobby bar, çocuk mutfak gibi bölümlerde ve gözleme ve pide servisi şeklinde de yiyecek hizmeti sunumu söz konusudur.





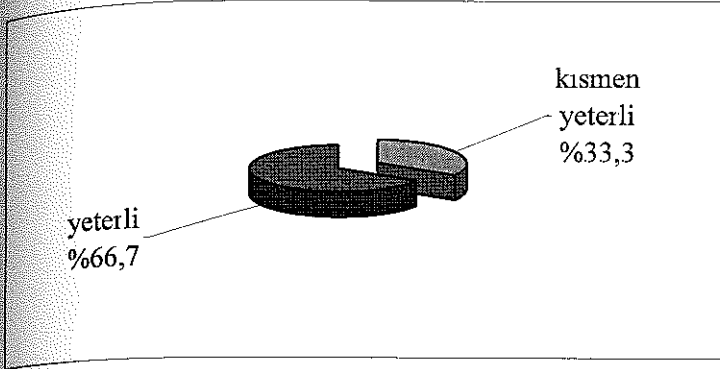
**Şekil 4.19. Teslim alma bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterlilikleri**

Tesislerin % 3,3'ünde teslim alma bölümündeki araç-gereç sayıları yetersiz bulunurken, % 26,7'sinde kısmen yeterli görülmüş ve % 70'inde ise yeterli oldukları ifade edilmiştir.



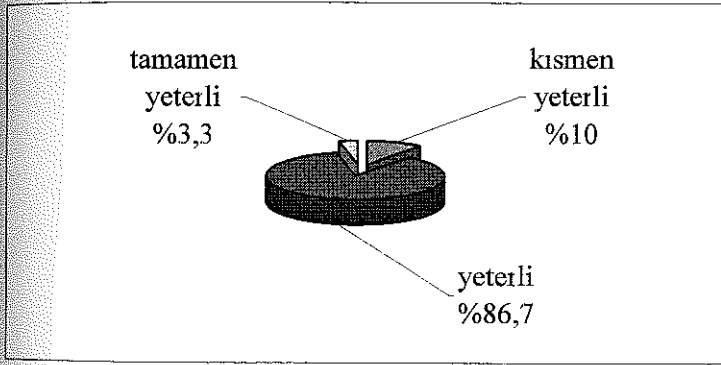
**Şekil 4.20. Teslim alma bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri**

Teslim alma bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından bakıldığında tesislerin % 3,3'ünde yetersiz ve % 40'ında kısmen yeterli olduğu, % 56,7'sinde ise yeterli bulunduğu bildirilmiştir.



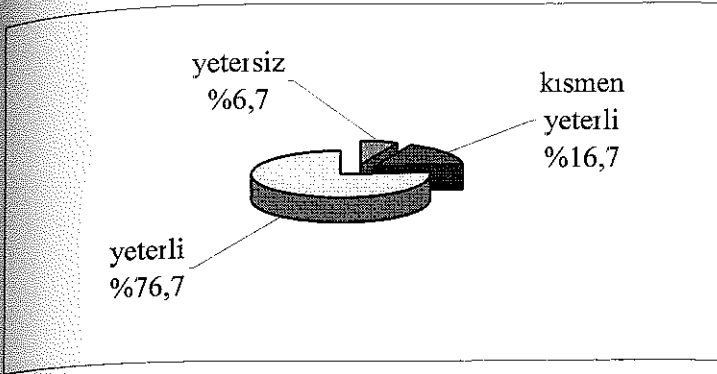
**Şekil 4.21. Teslim alma bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri**

Teslim alma bölümünde yer alan araç-gereçler kapasiteleri açısından değerlendirildiğinde tesislerin % 33,3'ünde kısmen yeterli oldukları, % 66,7'sinde ise yeterli oldukları görülmektedir.



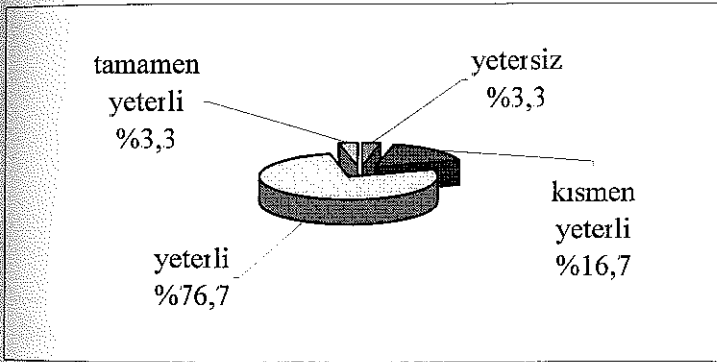
**Şekil 4.22. Teslim alma için ayrılan alanın yeterliliği**

Tesislerin % 10'unda teslim alma için ayrılan alanının kısmen yeterli olduğu anlaşılmış, % 86,7'sinde yeterli ve % 3,3'ünde de tamamen yeterli olduğu belirtilmiştir.



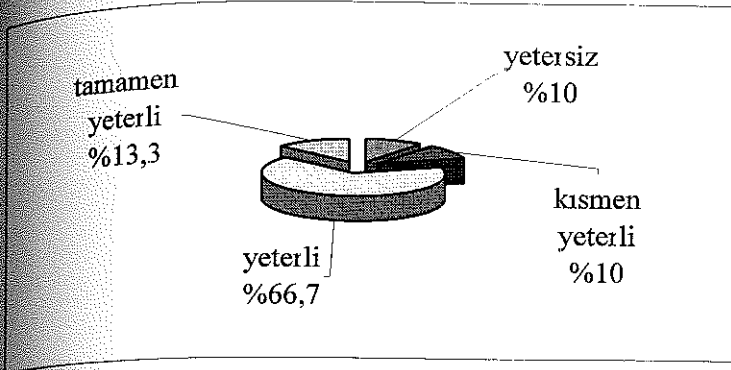
**Şekil 4.23. Teslim alma bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği**

Tesislerde teslim alma bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından bakıldığında tesislerin % 6,7'sinde yetersizlikler görülmekte, % 16,7'sinde kısımten yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Teslim alma bölümünde çalışan işgücü sayısının yeterli olduğu tesislerin oranı ise % 76,7 olarak gerçekleşmektedir.



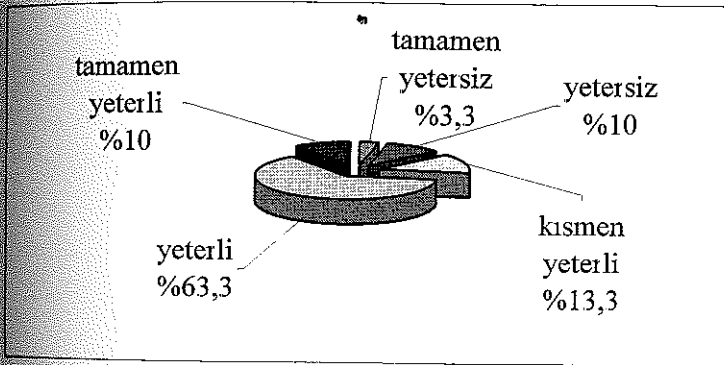
**Şekil 4.24. Teslim alma bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği**

Araştırma kapsamında yer alan bir tesiste (% 3,3) teslim alma bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yetersizlik olduğu görülmüştür. Diğer tesislerde ise teslim alma bölümündeki işgücünün yetenekleri % 16,7 oranında kısımten yeterli, % 76,7 oranında yeterli ve % 3,3 oranında da tamamen yeterli bulunmuştur.



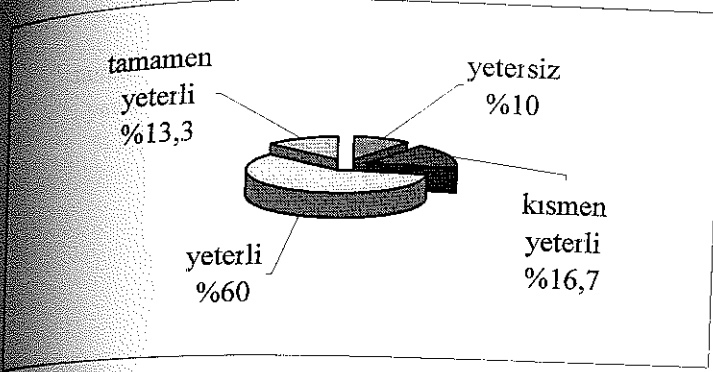
Şekil 4.25. Depolama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterliliği

Araştırmanın uygulandığı tesislerin % 10'unda depolama bölümündeki araç-gereç sayıları yetersiz bulunmuş ve yine % 10'unda kısmen yeterli görülmüş, % 66,7'sinde yeterli ve % 13,3'ünde de tamamen yeterli oldukları söylenmiştir.



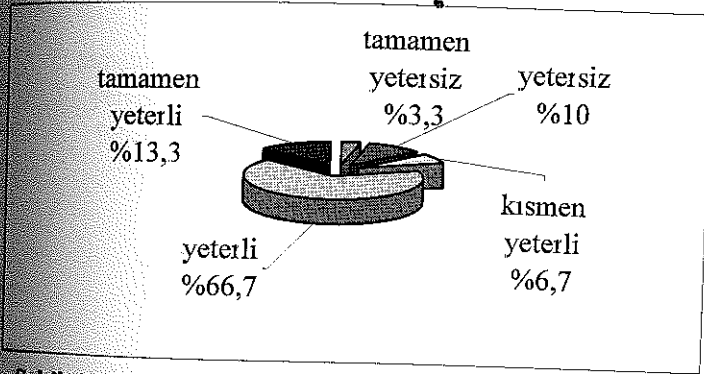
Şekil 4.26. Depolama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri

Tesislerin birinde (%3,3) depolama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri tamamen yetersiz bulunurken, % 10'unda yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Depolama bölümündeki araç-gereçlerin yeniliklerini/teknolojilerini kısmen yeterli görenlerin oranı % 13,3, yeterli diyenlerin oranı % 63,3 ve tamamen yeterli bulanların oranı da % 10 şeklinde gerçekleşmiştir.



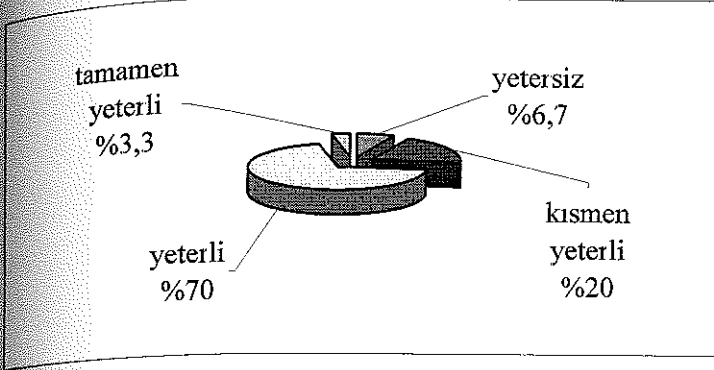
Şekil 4.27. Depolama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri

Depolama bölümünde yer alan araç-gereçlerin kapasiteleri tesislerin % 10'unda yetersiz, % 16,7'sinde kısmen yeterli, % 60'ında yeterli ve % 13,3'ünde tamamen yeterli görülmüştür.



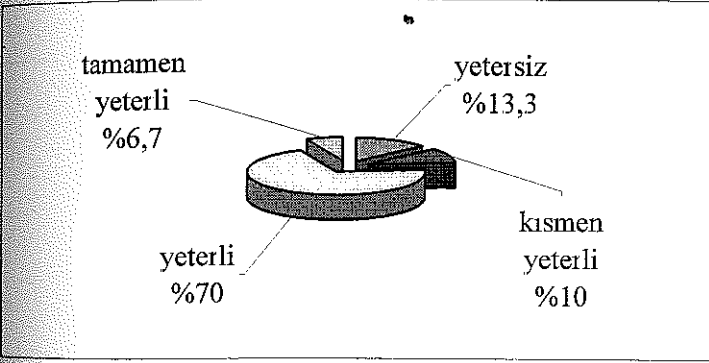
Şekil 4.28. Depolama için ayrılan alanın yeterliliği

Depolama için ayrılan alan yeterliliği açısından irdelendiğinde bir tesiste (% 3,3) tamamen yetersiz görülmüştür. Depolama için ayrılan alan tesislerin % 10'unda yetersiz, % 6,7'sinde kısmen yeterli, % 66,7'sinde yeterli ve % 13,3'ünde tamamen yeterli şeklinde değerlendirilmiştir.



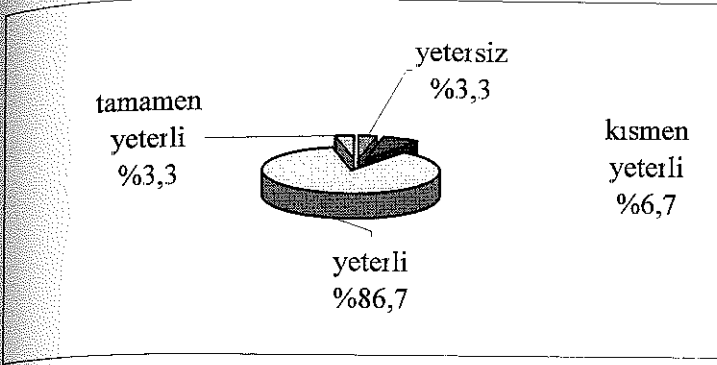
**Şekil 4.29. Depolama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği**

Tesislerin % 6,7'sinde depolama bölümünde çalışan işgücünün sayısının yetersiz olduğu bildirilmiş, % 20'sinde bu bölümdaki işgücü sayısı kısmen yeterli bulunmuş, % 70'inde yeterli ve % 3,3'ünde de tamamen yeterli olduğu ifade edilmiştir.



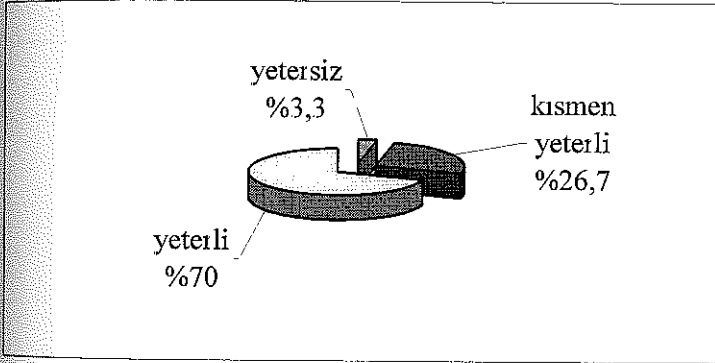
**Şekil 4.30. Depolama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği**

Depolama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından bakıldığında tesislerin % 13,3'ünde yetersizlikler göze çarpmakta, % 10'unda ise işgücü yetenekleri kısmen yeterli görülmekte, % 70'inde yeterli olduğu ve % 6,7'sinde de tamamen yeterli bulunduğu belirtilmektedir.



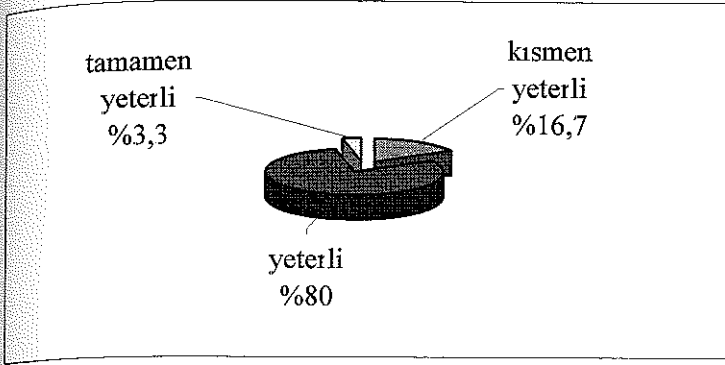
**Şekil 4.31. Hazırlama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterlilikleri**

Tesislerin % 3,3'ünde hazırlama bölümündeki araç-gereç sayıları yetersiz bulunurken, % 6,7'sinde kısmen yeterli görülmüş ve % 86,7'sinde ise yeterli oldukları ifade edilmiştir. Bir tesiste (%3,3) ise hazırlama bölümü araç-gereç sayısının tamamen yeterli olduğu ifade edilmiştir.



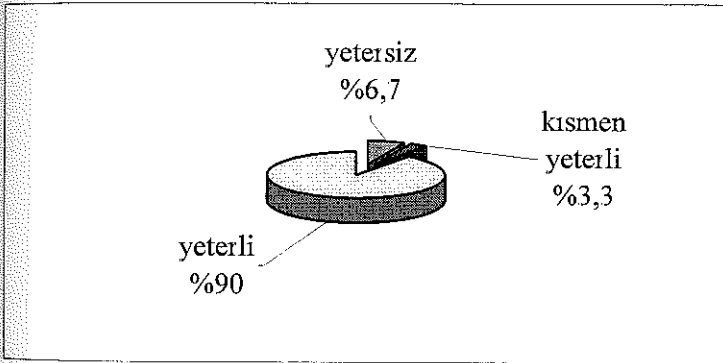
**Şekil 4.32. Hazırlama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri**

Hazırlama bölümündeki araç-gereçler, yenilikleri/teknolojileri açısından bakıldığında tesislerin % 3,3'ünde yetersiz ve % 26,7'sinde kısmen yeterli bulunmuş, %70'inde ise yeterli oldukları bildirilmiştir.



**Şekil 4.33. Hazırlama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri**

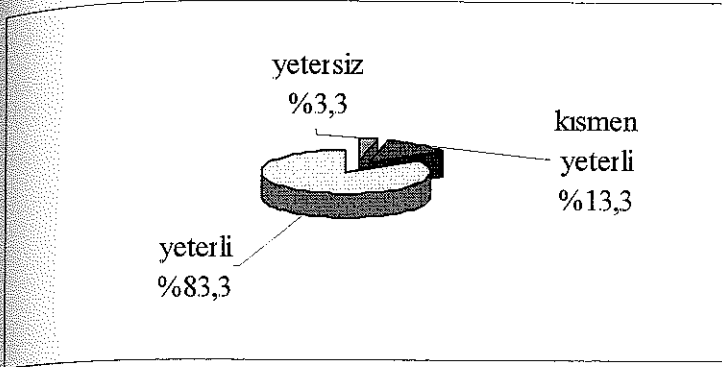
Hazırlama bölümünde yer alan araç-gereçler kapasiteleri açısından değerlendirildiğinde tesislerin % 16,7'sinde kısmen yeterli oldukları, % 80'inde ise yeterli oldukları görülmektedir. Tamamen yeterli olduğu görülen tesis sayısı ise bir (%3,3) tanedir.



**Şekil 4.34. Hazırlama bölümü için ayrılan alanın yeterliliği**

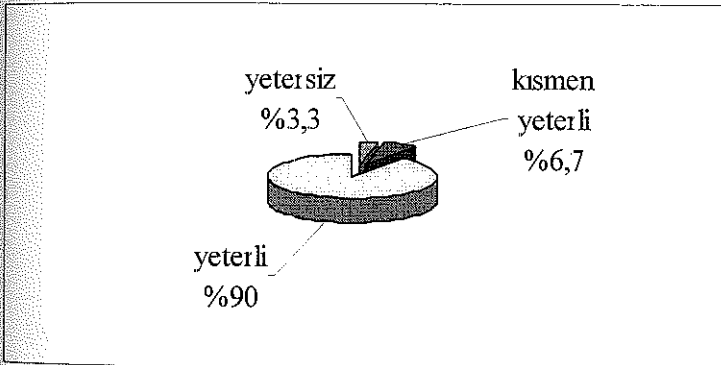
Hazırlama için ayrılan alanın yetersiz görüldüğü tesislerin oranı % 6,7 olarak gerçekleşmiştir. Tesislerin % 3,3'ünde hazırlama için ayrılan alanın kısmen yeterli olduğu anlaşılmış, % 90'ında ise yeterli olduğu belirtilmiştir.





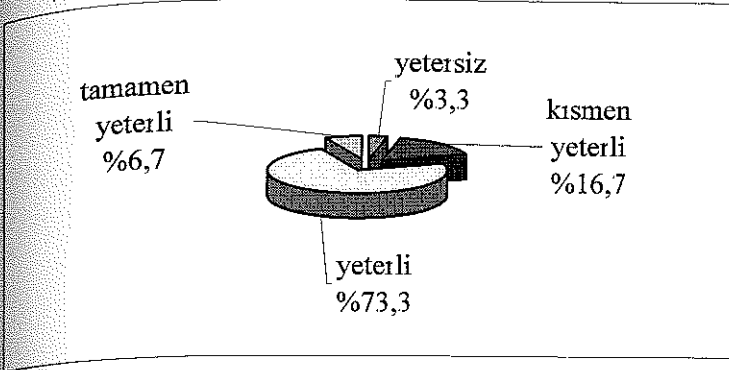
**Şekil 4.35. Hazırlama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği**

Tesislerde hazırlama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından bakıldığında tesislerin % 3,3'ünde yetersizlikler görülmekte, % 13,3'ünde kısmen yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Hazırlama bölümünde çalışan işgücü sayısının yeterli olduğu tesislerin oranı ise % 83,3 olarak gerçekleşmektedir.



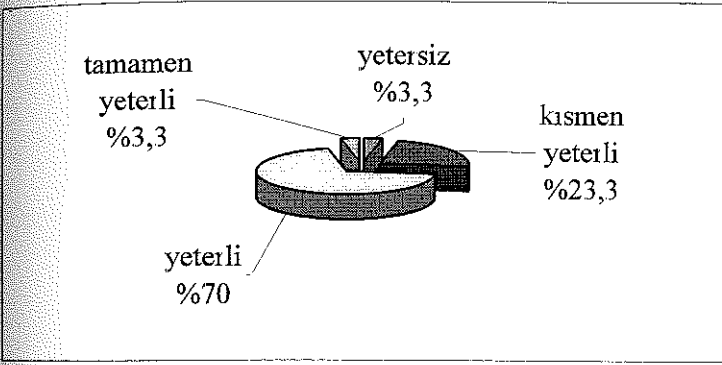
**Şekil 4.36. Hazırlama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği**

Araştırma kapsamında yer alan bir tesiste (% 3,3) hazırlama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yetersizlik olduğu görülmüştür. Diğer tesislerde ise hazırlama bölümündeki işgücünün yetenekleri % 6,7 oranında kısmen yeterli ve % 90 oranında yeterli bulunmuştur.



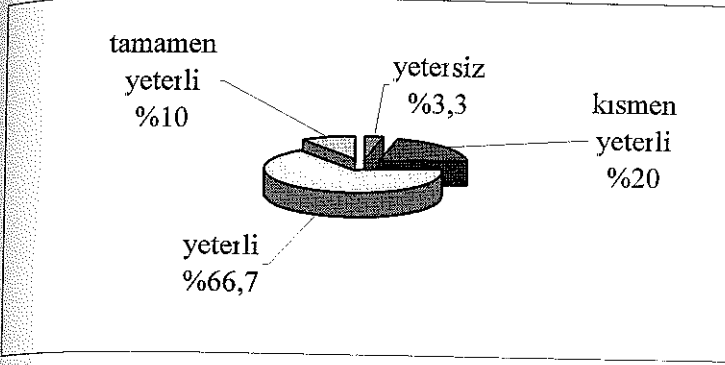
**Şekil 4.37. Pişirme bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterliliği**

Araştırmanın uygulandığı tesislerin % 3,3'ünde pişirme bölümündeki araç-gereç sayıları yetersiz bulunmuş, % 16,7'sinde kısmen yeterli görülmüş, % 73,3'ünde yeterli ve % 6,7'sinde de tamamen yeterli oldukları söylenmiştir.



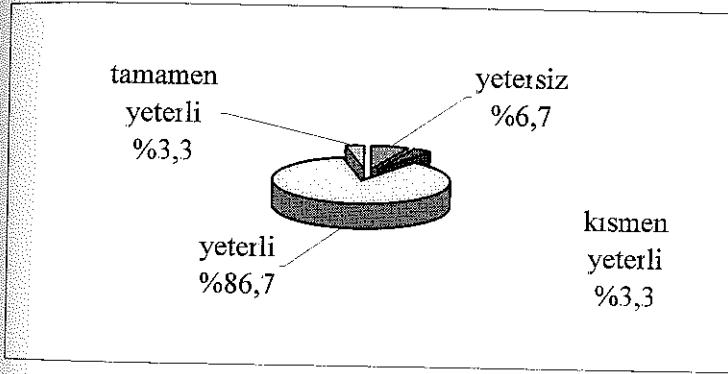
**Şekil 4.38. Pişirme bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri**

Tesislerin birinde (%3,3) pişirme bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri yetersiz bulunmuştur. Pişirme bölümündeki araç-gereçlerin yeniliklerini/teknolojilerini kısmen yeterli görenlerin oranı % 23,3, yeterli diyenlerin oranı % 70 ve tamamen yeterli bulunanların oranı da % 3,3 şeklinde gerçekleşmiştir.



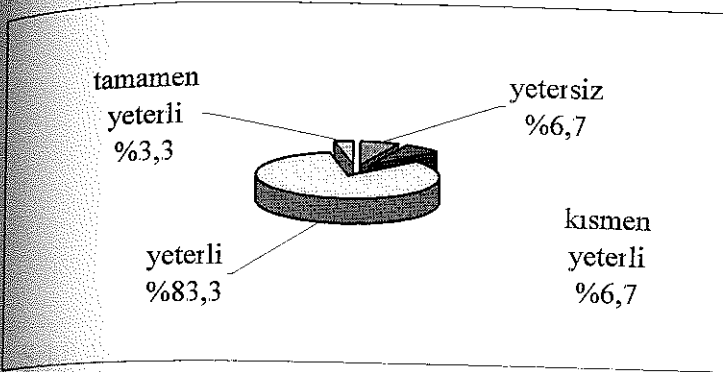
Şekil 4.39. Pişirme bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri

Pişirme bölümünde yer alan araç-gereçlerin kapasiteleri tesislerin % 3,3'ünde yetersiz, % 20'sinde kısmen yeterli, % 66,7'sinde yeterli ve % 10'unda tamamen yeterli görülmüştür.



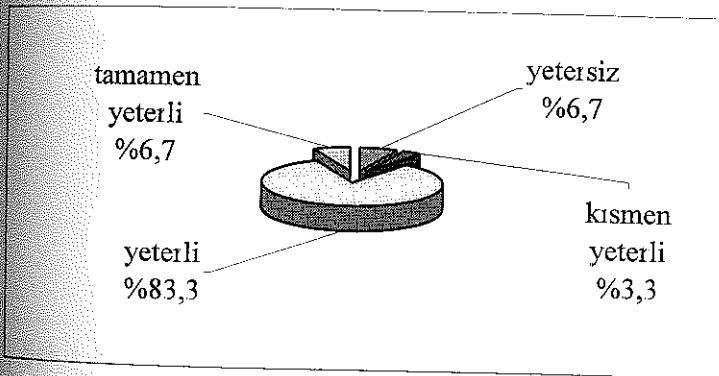
Şekil 4.40. Pişirme için ayrılan alanın yeterliliği

Pişirme için ayrılan alan yeterliliği açısından irdelendiğinde iki tesiste (% 6,7) yetersiz olduğu görülmüştür. Pişirme alanı tesislerin % 3,3'ünde kısmen yeterli, % 86,7'sinde yeterli ve % 3,3'ünde tamamen yeterli olarak değerlendirilmiştir.



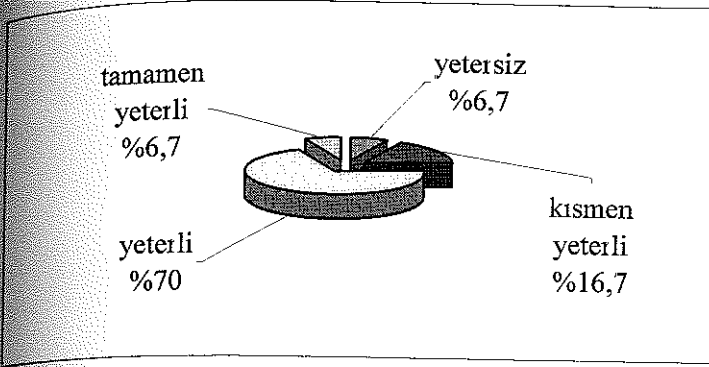
**Şekil 4.41. Pişirme bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği**

Tesislerin % 6,7'sinde pişirme bölümünde çalışan işgücünün sayısının yetersiz olduğu bildirilmiş, yine % 6,7'sinde bu bölümdaki işgücü sayısı kısmen yeterli bulunmuş, % 83,3'ünde yeterli ve % 3,3'ünde de tamamen yeterli olduğu ifade edilmiştir.



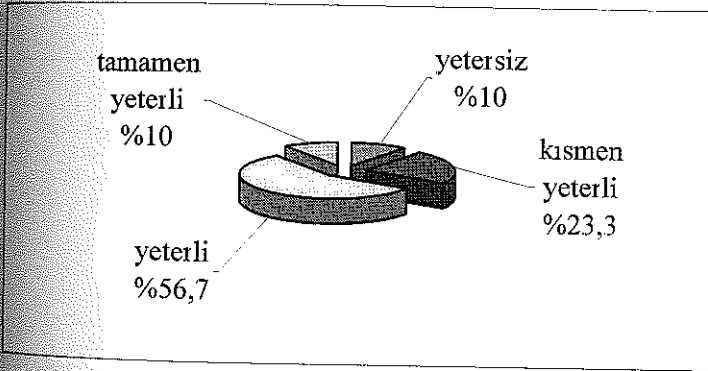
**Şekil 4.42. Pişirme bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği**

Pişirme bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından bakıldığında tesislerin % 6,7'sinde yetersizlikler göze çarpmakta, % 3,3'ünde ise işgücü yetenekleri kısmen yeterli görülmekte, % 83,3'ünde yeterli olduğu ve % 6,7'sinde de tamamen yeterli bulunduğu belirtilmektedir.



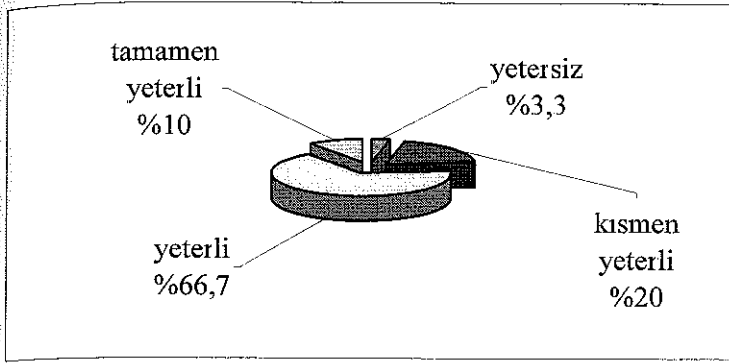
Şekil 4.43. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterlilikleri

Tesislerin % 6,7'sinde bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereç sayıları yetersiz bulunurken, % 16,7'sinde kısmen yeterli görülmüş ve % 70'inde ise yeterli oldukları ifade edilmiştir. İki tesiste (%6,7) ise bulaşık yıkama bölümü araç-gereç sayısının tamamen yeterli olduğu ifade edilmiştir.



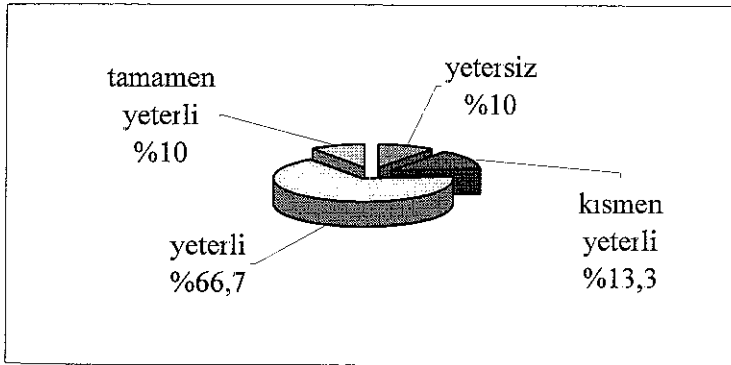
Şekil 4.44. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri

Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereçler, yenilikleri/teknolojileri açısından incelendiğinde tesislerin % 10'unda yetersiz ve % 23,3'ünde kısmen yeterli bulunmuş, % 56,7'sinde ise yeterli oldukları bildirilmiştir. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereçlerin yeniliklerini/teknolojilerini tamamen yeterli bulanların oranı ise % 10 şeklindedir.



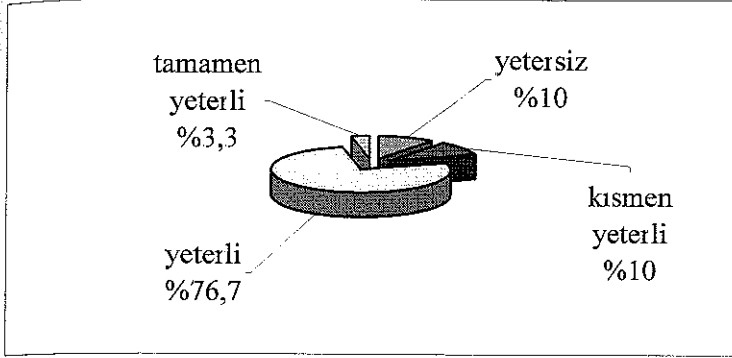
**Şekil 4.45. Bulaşık yıkama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri**

Bulaşık yıkama bölümünde yer alan araç-gereçleri kapasiteleri açısından değerlendirildiğinde tesislerin % 3,3'ünde yetersiz, % 20'sinde kısmen yeterli ve % 66,7'sinde ise yeterli oldukları görülmektedir. Tamamen yeterli olduğu görülen tesislerin oranı ise % 10'dur.



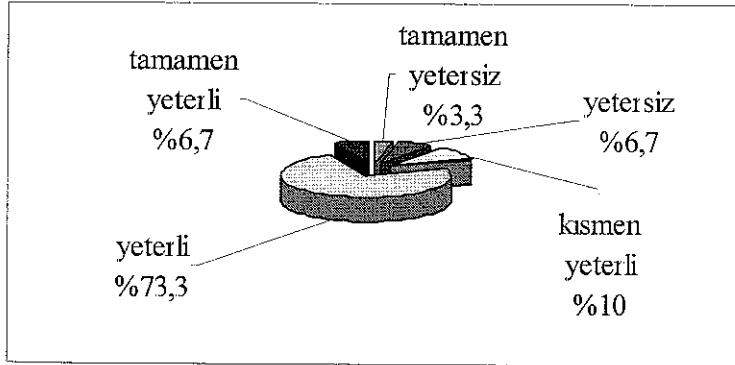
**Şekil 4.46. Bulaşık yıkama bölümü için ayrılan alanın yeterliliği**

Bulaşık yıkama için ayrılan alanın yetersiz görüldüğü tesislerin oranı % 10 olarak gerçekleşmiştir. Tesislerin % 13,3'ünde bulaşık yıkama için ayrılan alanının kısmen yeterli olduğu anlaşılmış, % 66,7'sinde ise yeterli olduğu belirtilmiştir. Tesislerin % 10'unda bulaşık yıkama alanı tamamen yeterli bulunmuştur.



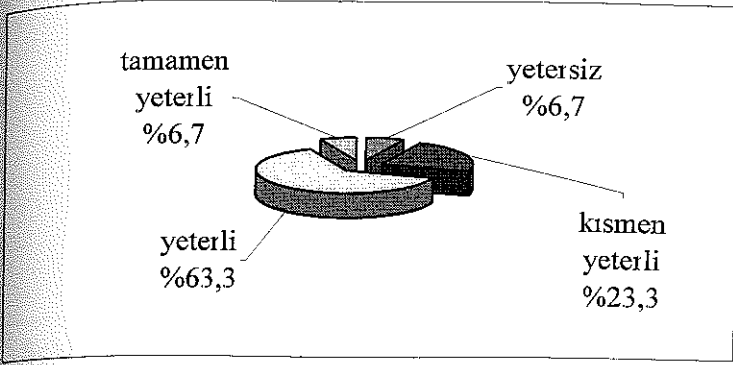
**Şekil 4.47. Bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından yeterliliği**

Tesislerde bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücünün sayıları açısından bakıldığında tesislerin % 10'unda yetersizlikler görülmekte ve yine tesislerin % 10'unda bu bölümdeki işgücü sayısının kısmen yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücü sayısının yeterli olduğu tesislerin oranı ise % 76,7 olarak gerçekleşmektedir. Bir tesiste (%3,3) işgücü sayısı tamamen yeterli olarak değerlendirilmiştir.



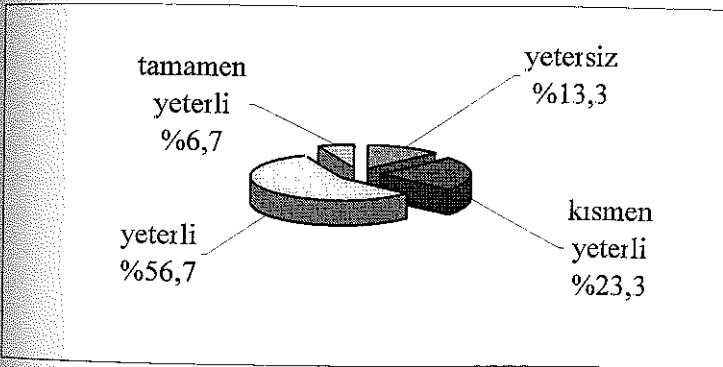
**Şekil 4.48. Bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği**

Araştırma kapsamında yer alan bir tesiste (% 3,3) bulaşık yıkama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri tamamen yetersiz görülmüştür. Diğer tesislerde ise bulaşık yıkama bölümündeki işgücünün yetenekleri % 6,7 oranında yetersiz, % 10 oranında kısmen yeterli, % 73,3 oranında yeterli ve % 6,7 oranında tamamen yeterli bulunmuştur.



**Şekil 4.49. Çöp toplama bölümündeki araç-gereç sayılarının yeterliliği**

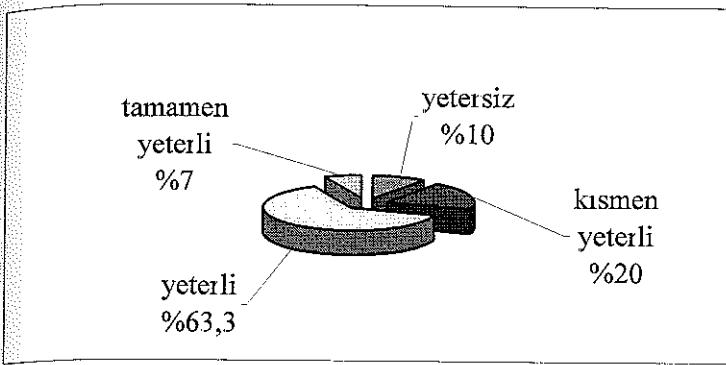
Tesislerin % 6,7'sinde çöp toplama bölümündeki araç-gereç sayıları yetersiz iken % 23,3'ünde kısmen yeterli durumdadır. Çöp toplama bölümündeki araç-gereç sayılarını yeterli bulanların oranı % 63,3 ve tamamen yeterli görenlerin oranı da % 6,7 şeklindedir.



**Şekil 4.50. Çöp toplama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından yeterlilikleri**

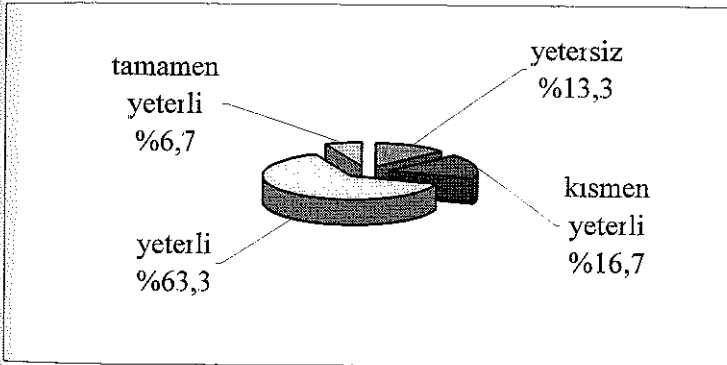
Çöp toplama bölümündeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri açısından bakıldığında tesislerin % 13,3'ünde yetersizlik söz konusudur. Diğer tesislerde bu bölümdeki araç-gereçlerin yenilikleri/teknolojileri % 23,3 oranında kısmen yeterli, % 56,7 oranında yeterli ve % 6,7 oranında da tamamen yeterli şeklinde değerlendirilmiştir.





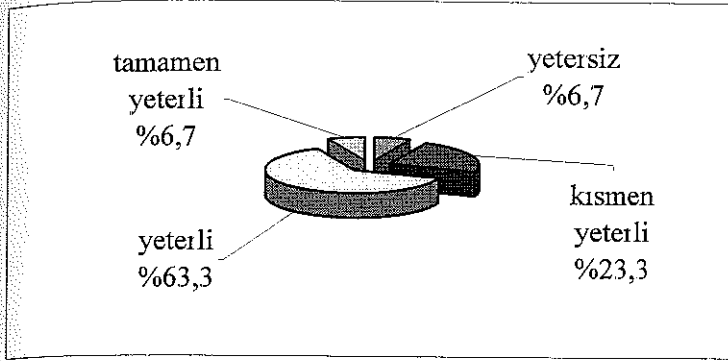
**Şekil 4.51. Çöp toplama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri açısından yeterlilikleri**

Tesislerin % 10'unda çöp toplama bölümündeki araç-gereçlerin kapasiteleri % 10 oranında yetersiz, % 20 oranında kısmen yeterli, % 63,3 oranında yeterli ve % 6,7 oranında da tamamen yeterli bulunmuştur.



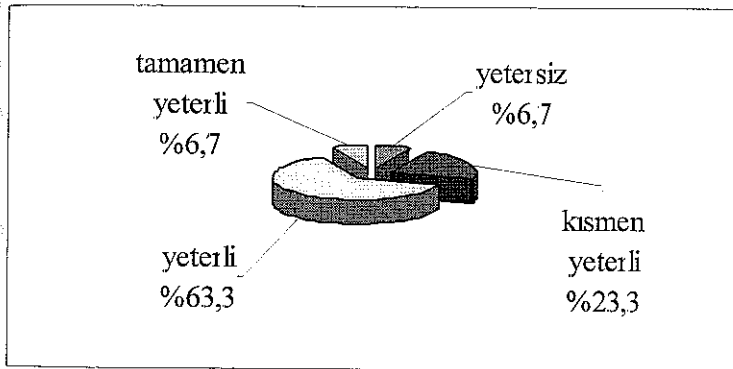
**Şekil 4.52. Çöp toplama için ayrılan alanın yeterliği**

Çöp toplama için ayrılan alan, araştırmanın uygulandığı tesislerin % 13,3'ünde yetersiz görülmüş, sözü geçen bu alanın tesislerin % 16,7'sinde kısmen yeterli olduğu ifade edilmiş, % 63,3'ünde ise yeterli olduğu ve % 6,7'sinde de tamamen yeterli bulunduğu bildirilmiştir.



**Şekil 4.53. Çöp toplama bölümünde çalışan işgücünün sayısı açısından yeterliliği**

Tesislerin % 6,7'sinde çöp toplama bölümünde çalışan işgücü sayısı yetersiz, % 23,3'ünde kısmen yeterli, % 63,3'ünde yeterli ve % 6,7'sinde de tamamen yeterli olarak değerlendirilmiştir.



**Şekil 4.54. Çöp toplama bölümünde çalışan işgücünün yetenekleri açısından yeterliliği**

Çöp toplama bölümünde çalışan işgücünün yeteneklerini yetersiz bulanların oranı % 6,7 olmuştur. Bu bölümdeki işgücünü yetenekleri açısından kısmen yeterli olarak değerlendirenlerin oranı % 23,3, yeterli olarak değerlendirenlerin oranı ise % 63,3 ve tamamen yeterli bulanların oranı da % 6,7 şeklinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.5. Mutfaktan sorumlu yöneticilerinin her şey dahil uygulamasına ilişkin görüşleri**

| Önermeler   | Yüzdeler            |             |            |              |                  |
|---|---------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
|   | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
| Her şey dahil ile mutfakta daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır | 13,3                | 33,3        | 10         | 23,3         | 20               |
| Her şey dahil mutfakta teknoloji kullanımını arttırmaktadır           | 33,3                | 33,3        | 6,7        | 20           | 6,7              |
| Her şey dahil yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır           | 10                  | 26,7        | 6,7        | 46,7         | 10               |
| Her şey dahil mutfakta yiyecek çalınmalarını arttırmaktadır           | 13,3                | 23,3        | 6,7        | 36,7         | 20               |
| Her şey dahil tesiste yemek tüketimini arttırmaktadır                 | 16,7                | 53,3        | 3,3        | 20           | 6,7              |
| Her şey dahil mutfakta çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir     | 13,3                | 63,3        | 6,7        | 16,7         | ----             |
| Her şey dahil nedeniyle mutfakta üretilen yemek kalitesi düşmektedir  | 16,7                | 13,3        | ----       | 50           | 20               |
| Her şey dahil yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır   | 6,7                 | 30          | ----       | 40           | 23,3             |

Mutfaktan sorumlu yöneticilerin her şey dahil uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla bazı önermeler geliştirilmiş ve anketi cevaplayan kişiden bu önermelere katılıp katılmadığını belirtmesi istenmiştir. Bunun sonucunda da Tablo 4.5.'de yer alan bilgilere ulaşılmıştır. Buna göre "Her şey dahil ile mutfakta daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır" önermesine tamamen katılanların oranı % 13,3, katılanların oranı % 33,3 olarak gerçekleşmiştir. Bu önerme karşısında kararsız olanların oranı ise %10 şeklindedir. Sözü geçen bu önermeye araştırma kapsamındakilerin % 23,3 katılmamakta, % 20'si ise hiç katılmadığını ifade etmektedir.

"Her şey dahil mutfakta teknoloji kullanımını arttırmaktadır" önermesine tamamen katılanların oranı % 33,3, katılanların oranı da % 33,3, kararsız kalanların oranı ise % 6,7'dir. Bu önermeye katılmayanlar % 20 ve hiç katılmayanlar ise % 6,7 oranındadır.

"Her şey dahil yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır" önermesine anketi cevaplayanların % 10'u tamamen katılmakta, % 26,7'si katıldığını ifade etmekte, % 6,7'si kararsız olduğunu bildirmektedir. Bu önermeye katılmayanların oranı % 46,7'i ve hiç katılmıyorum diyenlerin oranı da % 10'u bulmaktadır.

"Her şey dahil mutfakta yiyecek çalınmalarını arttırmaktadır" fikrine tamamen katılanların oranı % 13,3, katılanların oranı % 23,3, kararsız olanların oranı % 6,7 düzeyindeyken, katılmayanlar % 36,7 ve hiç katılmayanlar % 20 oranındadır.

"Her şey dahil tesiste yemek tüketimini arttırmaktadır" düşüncesine ankete cevap verenlerin % 16,7'si tamamen katılmış, % 53,3'ü katıldığını belirtmiş, % 3,3'ü bu önerme

karşısında kararsız kalmış durumdadır, % 20'si katılmadığını ve % 6,7'si de hiç katılmadığını ifade etmiştir.

“Her şey dahil mutfakta çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir” önermesi karşısında görüşlerini belirtenlerin % 13,3'ü bu fikre tamamen katıldığını, % 63,3'ü de katıldığını ifade etmiştir. Anketi cevaplayanların % 6,7'si bu önermeye karşı kararsız kaldığını ve 16,7'si ise önermeye katılmadığını belirtmiştir.

“Her şey dahil nedeniyle mutfakta üretilen yemek kalitesi düşmektedir” önermesine tamamen katılanların oranı % 16,7, katılanların oranı % 13,3, katılmayanların oranı % 50 ve hiç katılmayanların oranı da % 20 şeklinde gerçekleşmiştir.

“Her şey dahil mutfakta üretilen yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır” fikrine anketi cevaplayanların % 6,7'si tamamen katılmış, % 30'u katılmış, % 40'ı katılmamış ve % 23,3'ü de hiç katılmamıştır.

**Tablo 4.6. Her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara etkisi**

| Yönetsel çalışmalar                       | Yüzdeler       |        |                      |         |                 |
|---|----------------|--------|----------------------|---------|-----------------|
|   | Tamamen olumlu | Olumlu | Ne olumlu ne olumsuz | Olumsuz | Tamamen olumsuz |
| Menü planlama                             | 13,3           | 23,3   | 40                   | 20      | 3,3             |
| Mutfak personelinin temini                | 6,7            | 16,7   | 43,3                 | 30      | 3,3             |
| Mutfak personelinin eğitimi               | 6,7            | 13,3   | 36,7                 | 40      | 3,3             |
| Mutfak personelinin motivasyonu           | 10             | 26,7   | 36,7                 | 23,3    | 3,3             |
| Mutfakta kalite kontrolü                  | 13,3           | 36,7   | 36,7                 | 10      | 3,3             |
| Mutfakta yiyecek maliyet kontrolü         | 13,3           | 46,7   | 26,7                 | 6,7     | 6,7             |
| Mutfakta hijyenik şartların sağlanması    | 6,7            | 36,7   | 33,3                 | 20      | 3,3             |
| Mutfak araç-gereçlerinin bakım ve onarımı | ----           | 36,7   | 40                   | 20      | 3,3             |

Her şey dahil uygulamasının mutfakta yerine getirilen bir takım yönetsel çalışmalara etkileri incelendiğinde Tablo 4.6'daki bilgilere ulaşılmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların % 13,3'ü her şey dahil uygulaması menü planlamaya tamamen olumlu, % 23,3'ü de olumlu etki etmiştir demektedir. Anketi cevaplayanların % 40'ı ise uygulamanın menü planlamaya ne olumlu ne de olumsuz bir etkisi olmadığını belirtirken % 20'si olumsuz, % 3,3'ü de tamamen olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmektedir.

Her şey dahil uygulamasının mutfak personelinin teminine etkileri incelendiğinde ise bu uygulamanın personelin bulunması ve işe alınmasına etkileri tamamen olumludur diyenlerin oranı % 6,7, olumludur diyenlerin oranı % 16,7, ne olumlu ne de olumsuzdur diyenlerin oranı % 43,3, olumsuzdur diyenlerin oranı % 30 ve tamamen olumsuzdur diyenlerin oranı da % 3,3 şeklindedir.

Her şey dahil uygulamasının etkileri mutfak personelinin eğitimi açısından değerlendirildiğinde anketi cevaplayanların % 6,7'si tamamen olumlu ve % 13,3'ü olumlu

olduğunu belirtirken, % 36,7'si ne olumlu ne de olumsuz bir etkisi bulunmadığını ifade etmektedir. Buna karşın araştırmaya katılanların % 40'ı uygulamanın mutfak personelinin eğitimine olumsuz etkileri olduğunu, % 3,3'ü de personelin eğitimini tamamen olumsuz etkilediğini bildirmiştir.

Her şey dahil uygulamasının mutfak personelinin motivasyonuna etkilerini değerlendirenlerin % 10'u uygulamanın etkilerinin tamamen olumlu, % 26,7'si olumlu, % 36,7'si ne olumlu ne olumsuz, % 23,3'ü olumsuz, % 3,3 tamamen olumsuz olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Mutfakta kalite kontrolüne her şey dahil uygulaması tamamen olumlu etki etmiştir diyenlerin oranı % 13,3 ve olumlu etkilemiştir diyenlerin oranı da % 36,7 olarak gerçekleşmiştir. Uygulama, mutfakta kalite kontrolünü ne olumlu ne de olumsuz etkilemiştir yönünde görüş bildirenler anketi cevaplayanların % 36,7'sini, olumsuz diyenler % 10'unu, tamamen olumsuz diyenler de % 3,3'ünü oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların % 13,3'ü her şey dahil uygulaması mutfakta maliyet kontrolünü tamamen olumlu, % 46,7'si de olumlu yönde etkilemiştir ifadesini kullanmıştır. Her şey dahil uygulamasının maliyet kontrolünü ne olumlu ne olumsuz etkilediğini belirtenler % 26,7, olumsuz etkilediğini ileri sürenler % 6,7 ve tamamen olumsuz etkileri olduğunu belirtenler de % 6,7 oranındadır.

Her şey dahil uygulamasının mutfakta hijyenik şartların sağlanmasına tamamen olumlu etkileri olduğunu belirtenler anketi cevaplayanların % 6,7'sini, olumlu etkileri olduğunu söyleyenler % 36,7'sini ve ne olumlu ne olumsuz etkileri olduğunu ifade edenler de % 33,3'ünü oluşturmaktadır. Mutfakta hijyenik şartların sağlanmasına her şey dahil uygulaması olumsuz etki etmiştir diyenler % 20 ve tamamen olumsuz etkilemiştir diyenler de % 3,3 oranındadır.

Anketi cevaplayanların % 36,7'si her şey dahil uygulamasının mutfak araç-gereçlerinin bakımı ve onarımını olumlu, % 40'ı ne olumlu ne de olumsuz, % 20'si olumsuz ve % 3,3'ü de tamamen olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

**Tablo 4.7. Her şey uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara olumsuz etkilerinin muhtemel nedenleri**

| Muhtemel nedenler                                | Toplam tesisler içindeki yüzdesi | Olumsuzlukların görüldüğü tesisler içindeki yüzdesi |
|--|----------------------------------|---|
| Büyük miktarlarda yemek üretimi                  | 33,3                             | 62,5  |
| Belirli maliyet sınırları arasında üretim        | 43,3                             | 81,3  |
| Dar bir zaman diliminde üretim yapma zorunluluğu | 43,3                             | 81,3  |
| Kalifiye işgücünün bulunmaması                   | 30                               | 56,3  |
| Yeterli sayıda işgücünün bulunmaması             | 23,3                             | 43,8  |
| Mutfak çalışma alanlarındaki yetersizlikler      | 20                               | 37,5  |
| Mutfak araç-gereçlerindeki yetersizlikler        | 20                               | 37,5  |

Araştırma kapsamında yer alan tesislerin % 53,3'ünde her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Bu olumsuzlukların nedenlerinin ise genel olarak araştırmaya katılan tesislerin % 33,3'ünde ve olumsuzlukların görüldüğü tesislerin de % 62,5'inde büyük miktarlarda yemek üretiminden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Olumsuzlukların görülmesinde diğer iki neden de araştırma kapsamındaki tesislerin % 43,3'ünde ve olumsuzlukların görüldüğü tesislerin de % 81,3'ünde karşılaşılan belirli maliyet sınırları arasında üretim ile dar bir zaman diliminde üretim yapma zorunluluğudur. Kalifiye işgücünün bulunmaması, araştırmaya katılan tesislerin % 30'unda ve olumsuzlukların görüldüğü tesislerin de % 56,3'ünde bir neden olarak belirtilmiştir. Yeterli sayıda işgücünün bulunmaması ise araştırmada yer alan tesislerin % 23,3'ünde, olumsuzlukların görüldüğü tesislerin ise % 43,8'inde her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara olumsuz etkilerinin bir nedeni olarak gösterilmiştir. Olumsuzluklar açısından bakıldığında diğer iki neden de araştırma kapsamındaki tesislerin % 20'sinde ve olumsuzlukların bulunduğu tesislerin de % 37,5'inde görülen mutfak çalışma alanlarında ve mutfak araç-gereçlerindeki yetersizliklerdir.

#### 4.4.5. Sonuç ve öneriler

Mutfak, misafir ya da konuk diye adlandırdıkları müşterilerine konaklama hizmetinin yanı sıra yiyecek-içecek hizmetini de sunan otel işletmelerinin kalbi olarak nitelenmektedir. Mutfağın bu niteliği, yerine getirmeyi hedeflediği; otelin kalite, maliyet ve hijyen standartları çerçevesinde sunduğu yiyecek hizmetleri ile konuk memnuniyeti sağlama amacından ileri gelmektedir. Böylelikle mutfak, sağladığı yiyecek hizmeti ile öncelikle konukların kalite

beklentilerini karşılamakta, bu sayede otel işletmesinin hedeflediği karlılığı temin etmekte ve hijyenik yemeklerin üretilmesi ile de konukların sağlığını ön planda tutmaktadır. Mutfak yönetimi ise kısaca bu amaçları sağlayacak şekilde mutfak personeli ile iş görme olarak tanımlanabilir.

Son yıllarda her şey dahil adı altında gelişme gösteren bir uygulama ile konaklama işletmelerinde daha önceleri sunulan tam pansiyon hizmetinin de ötesine geçilmiştir. Tam pansiyonda sabah, öğle ve akşam yemekleri konaklama işletmesine önceden ödenen tek bir fiyata dahil iken her şey dahil uygulaması ile bu üç öğün yemekle birlikte içecekler (alkollü içkiler de dahil) ve eğlence faaliyetleri de tek bir fiyat ile satılmaya başlanmıştır. Konaklama işletmelerinde sunulan bu hizmetlere ulaştırma ve rehberlik hizmetleri de dahil edildiğinde her şey dahil bir tatil paketi oluşturulmaktadır ve böylece her şey dahil tatil kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu sayede tatilcinin tatili boyunca finansal kararlar alması en aza indirilmiş olmaktadır.

Her şey dahil uygulaması, makro düzeyde bakıldığında bir ülke ya da bir bölge ekonomisine ve sosyal hayatına, mikro düzeyde bakıldığında da tatilciler, konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve yöre esnafına olumlu ya da olumsuz bir takım etkileri de beraberinde getirmektedir. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında ise her şey dahil uygulaması özellikle işletmenin sunduğu yiyecek ve içecek hizmetleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde her şey dahil uygulamasının getirebileceği olumlu ya da olumsuz bir takım etkiler yiyecek ve içecek bölümü ile bu bölümün birimlerinde yoğun bir şekilde hissedilecektir. Mutfak da gerek otel işletmesinin kalbi niteliğinde olması gerekse de yiyecek-içecek bölümünün önemli bir üretim birimi olması nedeniyle her şey dahil uygulamasından etkilenen bir birimdir.

Her şey dahil uygulamasının mutfağa ve dolayısıyla mutfak yönetimine olası etkilerini belirleyebilmek amacıyla yapılan bu araştırma ile elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında getirilebilecek bazı öneriler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Araştırma, her şey dahil sistemini etkin bir şekilde uygulayabilen 5 yıldızlı otel işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin sayıca çok olduğu Antalya'da yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 44 adet 5 yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyü belirlenmiş, tümüne ulaşılmaya çalışılmış ancak bunlardan 30 tanesinde anket uygulanabilmiştir.
- Araştırmanın uygulandığı tesislerin yatak kapasitelerine bakıldığında da 450 yatak ile 2600 yatak arasında değişme gösterdiği görülmektedir. Mutfakta çalışan personel sayısı da 27 kişi ile 84 kişi arasındadır.

- Anketler tesislerin yiyecek-içecek müdürleri, aşçıbaşları ve aşçıbaşı yardımcıları ile yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. En fazla anket aşçıbaşları ile yapılmıştır.
- Tesislerin çoğunda mutfakın doğrudan yiyecek-içecek müdürüne bağlı olduğu görülse de önemli bir kısmında da genel müdüre bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Büyük bir otel işletmesinin örgütsel yapısı düşünüldüğünde mutfakın yiyecek-içecek bölümü içerisinde yer alması ve doğrudan yiyecek-içecek müdürüne bağlı bir birim olarak çalışması daha doğru bir uygulama olmaktadır.
- Satın alma, teslim alma, depolama gibi bölümlerin tesislerin büyük bir çoğunluğunda mutfaka bağlı olmadığı ancak mutfakın birer bölüm olarak düşünülebilecek bulaşık yıkama ve çöp toplama bölümlerinin ise çoğu tesiste doğrudan mutfaka bağlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın uygulandığı tesislerin büyük konaklama işletmeleri olması satın alma, teslim alma ve depolama bölümlerinin ayrı birer bölüm şeklinde ya da satın alma müdürlüğüne bağlı birimler şeklinde örgütlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bulaşık yıkama ya da çöp toplama bölümünün mutfaka bağlı olmadığı tesislerde ise sözü geçen bölümler doğrudan yiyecek-içecek müdürüne bağlı olabilmektedir.
- Mutfakın bölümlerine bakıldığında ise büyük bir konaklama işletmesinde görülebilecek türde bir bölümleşmenin varlığından söz edilebilmekte ve sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane, kasaphane, personel mutfak, kahvaltı hazırlama ve sebze hazırlama bölümlerinin tüm tesis mutfaklarında bulunduğu görülmektedir.
- Mutfakta bölümleşmeyle paralel olarak işbölümü de artmakta tesislerin büyük çoğunluğunda aşçıbaşının önderliğinde aşçıbaşı yardımcısı, bölüm şefleri, bölüm şefi yardımcıları, bölüm aşçıları, aşçı yardımcıları şeklinde bir sıralama göze çarpmaktadır.
- Tesislerin tamamında Türk mutfakından çeşitler sunulmaktadır. Türk mutfakının tanıtımı ve Türk mutfakı uygulamalarının yaşatılması ve geliştirilmesi açısından bu sonuç oldukça sevindiricidir. Türk mutfakının yanı sıra konaklama işletmelerinin çoğunluğu konuklarına uluslar arası alanda ün yapmış olan Fransız mutfak, Çin mutfak ve İtalyan mutfakından da çeşitler sunmaktadır.
- Tesislerin tamamında mutfakın hizmet verdiği restoranda açık büfe servisi uygulanmaktadır. Açık büfe servisinin her şey dahil uygulamasının özünde yer alan bir yiyecek sunum şekli olması bakımından böyle bir sonuç doğal karşılanabilir.
- Tesislerin çoğunluğunda mutfakta 3 vardiya çalışmaktadır. Mutfakta yoğun yiyecek hizmet sunumu böyle bir uygulamayı da beraberinde getirmiş olmaktadır.



- Araştırmanın yapıldığı tesislerin çoğunluğunda değişen sürelerde de olsa mutfak personeli fazla çalışma yapmaktadır. Bu da her şey dahil sistemi içerisinde sunulan yoğun yiyecek hizmetlerinden ileri gelebilmektedir.
- Tesislerdeki mutfaklarda az ya da çok yemek üretiminde donmuş gıdalar kullanılmaktadır. Böylece donmuş gıdaların sağladığı hazırlama kolaylığından faydalanılarak işgücü tasarrufuna gidilebilmektedir.
- Tesislerin çoğunluğunda menü planlamasını aşçıbaşı kendisi gerçekleştirmektedir. Ancak böyle bir uygulama yerine, gerek konuk memnuniyetinin sağlanması gerekse de konaklama işletmesinin yiyecek hizmetleri ile ilgili amaçlarını gerçekleştirmesinin kolaylaştırılması açısından menü planlamasının aşçıbaşı, yiyecek-içecek müdürü ve restoran yöneticisinden oluşan bir kurul tarafından gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır.
- Standart satın alma özellikleri formu, standart verim testleri, standart reçeteler gibi standartların bir çok tesiste geliştirilmiş olduğu ve kullanıldığı görülmektedir. Bu standartların geliştirilmesi üretim planlamasını da kolaylaştırmaktadır ve dolayısıyla tesislerin tamamına yakınında üretim planlaması yapılmaktadır. Standart porsiyonların kullanılması diğer standartlara göre biraz daha düşük bir orandadır. Bunun en büyük nedeni de açık büfe servisinin uygulanıyor olmasından ileri gelmektedir.
- Tesislerin çoğunluğunda ana mutfak sabah, öğle ve akşam yemekleri ile birlikte gece yemeği adı altında hizmet sunumunu gerçekleştirmektedir. Yine tesislerin önemli bir kısmında da gerek öğün saatlerinde gerekse de öğün dışı zamanlarda ana mutfak dışında havuz bar, sahil bar, snack bar, özellikle restoranlar gibi birimlerdeki mutfaklar aracılığıyla yiyecek hizmeti sunulmaktadır. Bu durum da mutfağın örgütsel yapısını genişletmekte, aşçıbaşının sorumluluğunda ana mutfak dışında da birimlerin bulunmasına neden olmaktadır.
- Mutfak ve mutfakla bağlantılı çalışma alanları ve bu alanlarda bulunan araç-gereçler ile buralarda çalışan işgücünün yeterlilikleri değerlendirildiğinde, tesislerin çoğunluğunda yeterli oldukları sonucuna varılmaktadır. Araştırmanın uygulandığı tesislerin büyük ölçekteki konaklama işletmeleri olması, her şey dahil uygulamasında mutfak çalışma alanları ve bu alanlardaki işgücü ve araç-gereçleri yoğun kullanma gerekliliğine karşı çok fazla oranda yetersizliklerin görülmemesinin başlıca nedenidir. Bu tür işletmelerde çalışma alanları genellikle yoğun bir çalışma temposunu kaldıracak kadar geniş, araç-gereçler yüksek kapasiteli ve teknolojileri açısından da oldukça yeni durumdadır. Bu tür tesislerin mutfaklarında çalışan işgücü de sayıca yeterli ve yetenekleri açısından da iş ile uyumludur. Ancak az da olsa görülen yetersizliklerin üzerine eğilmek ve bu

noktalarda gerekli iyileştirmeleri yapmak daha iyi bir hizmet sunumu için bir gerekliliktir.

- Mutfaktan sorumlu yöneticilerin her şey dahil uygulaması ile ilgili görüşlerine başvurulduğunda özellikle bu uygulamanın tesiste yemek tüketimini arttırdığı, mutfakta çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirdiği, mutfakta teknoloji kullanımını arttırdığı gibi önermelere bir çoğunun katıldığı ifade edilebilir. Her şey dahil uygulaması ile mutfakta daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır, her şey dahil yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır, her şey dahil mutfakta yiyecek çalınmalarını artırmaktadır, her şey dahil nedeniyle mutfakta üretilen yemek kalitesi düşmektedir, her şey dahil yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır gibi önermelere ise katılım % 30 ile % 45 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar önemli bazı sorunlara işaret etmesi bakımından değerlendirilebilir. Özellikle bazı tesislerde bu uygulamanın yemek artıklarında çoğalmaya neden olması, mutfakta yiyecek çalınmalarını arttırması, üretilen yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılması ve mutfakta üretilen yemek kalitesini düşürebilmesi önlem alınması gereken sorunların başında gelmektedir.
- Her şey dahil uygulamasının mutfakta yönetsel çalışmalara etkilerine bakıldığında, özellikle mutfak personelinin eğitimine ve teminine olumsuz yönde etkileri olduğu görülmektedir. Mutfak personelinin motivasyonu, menü planlama, mutfakta kalite kontrolü, mutfakta hijyenik şartların sağlanması, mutfak araç-gereçlerinin bakım ve onarımı gibi konular da tesislerin küçük bir kısmında da olsa her şey dahil uygulamasından olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuzlukların nedenleri ise büyük çoğunlukla, mutfakta büyük miktarlarda yemek üretiminin yapıyor olması, üretimin belirli maliyet sınırları arasında gerçekleştirilmesi ve dar bir zaman diliminde üretim yapma zorunluluğu gibi nedenlerdir. Bunların dışında az da olsa kalifiye işgücünün bulunmaması, yeterli sayıda işgücünün bulunmaması, mutfak çalışma alanları ve araç-gereçlerindeki yetersizlikler de olumsuzlukların görülmesinde birer neden olarak gösterilmiştir. Bu uygulamadan en az düzeyde olumsuz yönde etkilenen konu ise mutfakta yiyecek maliyet kontrolü olmaktadır. Hatta tesislerin büyük bir çoğunluğunda olumlu yönde etkilendiği ileri sürülmektedir. Bunun nedeni de her şey dahil uygulamasında yiyecek maliyetlerine büyük bir önem gösterilmesinden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak her şey dahil, uygulandığı tesise ve bu tesisteki uygulama biçimine göre mutfak yönetimine olumlu ya da olumsuz bir takım etkilere neden olabilmektedir. Mutfak fiziksel planlamasını, menü ve üretim planlamasını, işgücü planlamasını ve işgücünün temini, eğitimi, motivasyonu gibi konuları; mutfakta hijyen, kalite ve maliyet standartlarını her şey

dahil uygulamasına göre düzenleyebilen işletmelerde çok fazla sayıda olumsuzluk yaşanmayacaktır. Ancak bunlara rağmen bu araştırmada da ortaya çıkan bazı sorunların görülmesi halinde ise gerekli iyileştirici önlemlerin alınması ile daha iyi hizmet sunumu gerçekleştirilebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akat İ. vd., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1999.
- Akman M. – Mete M., Türk ve Dünya Mutfakları, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 1998.
- AkmeI J., Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama, Turizm Yıllığı 93, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları (1993), 9 –17.
- Akoğlan M., Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl 9, (Mart-Haziran 1998), 26 – 30.
- Aktaş A. – Kutluca O., Servis Ve Bar, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 509, Eskişehir, 1999.
- Aktaş A., Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Livane Matbaası, Antalya, 2001.
- Aktaş A., Hastanelerde Yiyecek Hizmetleri Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1989.
- Aktaş A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık, Antalya, 1989.
- \_\_\_\_\_, All-Inclusive Insights, Traveler'sjournal 2102, [www.travelersjournal.com/calender/jan00/25.html](http://www.travelersjournal.com/calender/jan00/25.html), 2000.
- \_\_\_\_\_, All-Inclusive Tartışılıyor, Türsab Dergisi, Sayı 187, (Ağustos 1999), 30 – 35.
- Aras H., Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, T.C. Turizm Bakanlığı, Ankara, 1993.
- Batman O., Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş

Yıldızlı Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1994.

Bingöl D., Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

Birdir K., Identified Competencies Of Research Chefs, Purdue University, Usa, 1998.

Bolat T., Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi S.B.E., 1999.

Bradford T. H., Industrial Cuisine Revisited, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quartely, (Temmuz 1997), 81 – 87.

Buluç G., Turistik Belgeli Konaklama İşletmelerinde Personel Seçimi Politikaları Üzerine Bir Çalışma, Turizmde Seçme Makaleler 22, (Mayıs 1995), 38 – 53.

Clark J., A Carabbean Comparison Of Resorts V.S. Cruises, [www.usatoday.com/life/travel/leisure/2000/h1017.htm](http://www.usatoday.com/life/travel/leisure/2000/h1017.htm), 2000.

Cullen P., Time, Tastes and Technology: The Economic Evolotion Of Eating Out, British Food Journal, Vol 6, Issue 10, (1994), 4 – 9.

Çetin Ş., Mutfak Ders Notları, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu, Mersin, 1996.

Çetin Ş., Turizm Endüstrisinde Mutfak Elemanı Yetiştirmeye Yönelik Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Çukurova Üniveristesi S.B.E., Adana, 1993.

Çetiner E., Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1995.

Denizer D. vd., Otel İşletmeciliği, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.

Dereli A. M., Ticari Mutfak, T.C. Turizm Bankası Araştırma ve Eğitim Başkanlığı Ders

Notları: 1, Ankara, 1989.

Eraslan N., Ön Büro, Özgü Tipo Ofset Matbaacılık, Eğridir, 1999.

Erdoğan Y., Dünya Mutfakları Arasında Türk Mutfağı, Turizm Dünyası & Usta Aşçı, (Mayıs 1993), 48 – 49.

Erkan N., Ergonomi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 373, Ankara, 1997.

George J., Cooking Methods, <http://members.localnet.com/~jgeorge/methods.htm>, 1999.

Gökdeniz A. vd., Her Şey Dahil Pansiyon Türünün (All-Inclusive) Turizm Sektöründeki İşletmeler Açısından Önemi Ve Örnek Bir Uygulama, Birinci Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı, (İzmir 2000), 200 – 299.

Griffith C. J., Food Safety; Implication For Food, Medical And Behavioural Scientists, British Food Journal, Vol 97, Issue 8, (1995), 23 – 28.

Güler S., Otel İşletmelerinde Mutfak Planlaması ve Bir Anket Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 1998.

Gümüştaş E., Türk Mutfağı ve Biz, Turizm Dünyası & Usta Aşçı, (Aralık 1992), 46 – 47

Halıcı N., The Historical Evolution Of Turkish Cuisine,  
[http://palette.ecn.purdue.edu/~akcali/history\\_cuisine.html](http://palette.ecn.purdue.edu/~akcali/history_cuisine.html), 1991.

Hayter R., Food Preparation And Cooking, The Macmillan Press Ltd., London, 1992.

İrfan C., Profesyonel Mutfakta Hijyen, Gastronomi, Sayı 29, (Kasım 1999), 114 – 118.

Johannesesn R., Energy Savings In Restaurants,  
[http://edis.ifas.ufl.edu/scripts/htmlgen.exe?DOCUMENT\\_EH171](http://edis.ifas.ufl.edu/scripts/htmlgen.exe?DOCUMENT_EH171), 1999.

Karabulut E., All-Inclusive Heves Mi Yoksa Trendin Kendisi Mi, [www.turizm gazetesini.com](http://www.turizm gazetesini.com), 01.09.2000.

- Kaya A., Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi, Güneş Ofset, Antalya, 2000.
- Kaynak T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul 1998.
- Koçak N., Turizm Sektöründe Yiyecek İşletmeleri ve Hijyen, Gastronomi, Sayı 27, (Eylül 1999), 100 – 102.
- Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.
- Korzay M. – Güllal M., Yemek Pişirme, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1987.
- Kutluay T. – Birer S., Kıym Beslenmesi, Emel Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1988.
- Lillicrap D. R. – Cousins J. A., Food And Beverage Service, Hadder And Soughton London Sydney Aucland, Toronto, 1990.
- Mandabach K., Purchasing Supplement, <http://murphie.nmsu.edu/~kmandaba/purhtm>, 2000.
- Medlik S., Otel İşletmeciliği, Çev: Ömer L. M., Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1997.
- Moltay A., Pişir/Soğut Yiyecek Hizmet Sistemleri, Gastronomi, Sayı 26, (Ağustos 1999), 72 –73 .
- Moltay İ. H., Mutfak Ekipmanlarında Bakım ve Onarım, Turizm ve Teknik, Sayı 5, (Şubat-Mart 1996), 98 – 99.
- Moltay İ. H., Ziyafet Mutfağında Alternatif Sistemler, Turizm ve Teknik, Sayı 5, (Şubat-Mart 1996), 60.
- Murphy J., Food Purchasing, <http://jan.ucc.nau.edu/~jtm/ha355/class/foodbeverage/purchasing>, 1999.

Mussmann K. D. – Pahalı C., Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:397, Eskişehir, 1994.

Ninemeier J. D., Management Of Food And Beverage Operations, Educational Institute, Michigan, 1990.

Ninemeier J. D., Planning And Control For Food And Beverage Operations, Educational Institute, Michigan, 1990.

Olalı H. – Korzay M., Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1993.

Omaye S., Bowen H., Nevada Food Safety, Purchasing Receiving, Storage, [www.unr.edu/hcs/nutrition/safefood.htm](http://www.unr.edu/hcs/nutrition/safefood.htm), 1999.

Oral S. – Kurgun O. A., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997.

Orr A., (A), Typical Kitchens In The Food Industry, [www.suite101.com/articles.cfm/food\\_beverage\\_management](http://www.suite101.com/articles.cfm/food_beverage_management), 1999.

Orr A., (B), History Of Quantity Cooking, [www.suite101.com/articles.cfm/food\\_beverage\\_management](http://www.suite101.com/articles.cfm/food_beverage_management), 1999.

Orr A., (B), The Cooking Process, [www.suite101.com/articles.cfm/food\\_beverage\\_management](http://www.suite101.com/articles.cfm/food_beverage_management), 2000.

Orr A., (A), Food Pre-Preparation, [www.suite101.com/articles.cfm/food\\_beverage\\_management](http://www.suite101.com/articles.cfm/food_beverage_management), 2000.

Özgür Ö., Yiyecek Yönetiminde Temel İlkeler, Birlik Matbaası, Eskişehir 1994.

Poon A., All-Inclusive Resorts, Travel And Tourism Analyst, No 6, (1998), 62 – 77.



Potter A. D , Are All-Inclusive Resorts A Good Deal,  
[www.smarterliving.com/columns/real/20000302html](http://www.smarterliving.com/columns/real/20000302html), 2000.

Rande W , Food Service Control Points, <http://jan.ucc.nau.edu/~wlr/ha442/class/control>, 1999.

Reynold C., All-Inclusive Vacations Aren't Always A Bargain,  
<http://seattletime.nwsourc.com/news/travel/html198incl-19991114.html>, 1999.

Sabuncuoğlu Z. – Tokel T., İşletme I-II, Rota Ofset, Bursa, 1991.

Sabuncuoğlu Z., Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa, 1994.

Saraç S., Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi, Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, (Kasım-Aralık 1994), 21.

Sarıışık M., Konaklama İşletmelerinde Mutfak Planlamasında Dikkate Edilmesi Gereken Konular, Anatolia Turizm Ve Çevre Kültürü Dergisi, Sayı 4, (Aralık 1994), 68 – 72.

Sarıışık M., Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E., Aydın, 1998.

Schuler G. vd., (a) Food Spoilage And You, [www.cesuga.edu/pubcd/b906-whtml](http://www.cesuga.edu/pubcd/b906-whtml), 1992.

Schuler G. vd., (b) Cleaning, Sanitazing And Pest Control In Food Processing, Storage And Service Areas, [www.ces.uga.edu/pubcd/b927-whtml](http://www.ces.uga.edu/pubcd/b927-whtml), 1992.

Schuler G., What Are Bacteria, Yeasts And Molds, [www.cesuga.edu/pubcd/b817-whtml](http://www.cesuga.edu/pubcd/b817-whtml), 1992.

Sözmen A., İş Mutfakta Bitir, Turizm ve Teknik Dergisi, Sayı 6, (Nisan-Mayıs 1996), 44 – 46.

Taşkın E., İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

Türksoy A., Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi, Turhan Kitapevi, Ankara, 1997.

Yapıcı F., Gıda Temizliği, Gastronomi, Sayı 31, (Mayıs 2000), 110 – 112.

Yaygın H., Gıda ve Personel Hijyeni, Antalya, 1998.

Yılmaz Y., Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi S.B.E., Balıkesir, 1997.

\_\_\_\_\_, Yemeklerimize Sahip Çıkamıyoruz, Turizm Dünyası & Usta Aşçı, (Kasım-Aralık 1994), 42 – 43.

\_\_\_\_\_, Yenilikleriyle ve Devrimleriyle Mutfak Tarihi, Yeni Bin Yıl Gazetesi, 17 Nisan 2000.

Yılmaz Y., Servis Tekniği ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.

\_\_\_\_\_, Yiyecek Üretimi Öğretmen El Kitabı, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara, 1994.

**EK – 1 ANKET FORMU ÖRNEĞİ**

Sayın Yetkili,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ danışmanlığında “yüksek lisans tez çalışması” olarak yapılmaktadır. Araştırmanın amacı her şey dahil uygulamasının mutfak yönetimine olası etkilerini belirlemektir. Araştırmadan elde edilen bilgiler kesinlikle işletmeye ve şahısa bağlı olarak açıklanmayacaktır. Soruların doğru ve yanlış cevabı yoktur. Önemli olan sizlerin düşüncelerinizin ve verdiğiniz bilgilerin doğru olarak ortaya konmasıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya katılan işletmelere duyurulacaktır.

Göstereceğiniz ilgiye teşekkür eder, içtenlikle yanıtlayacağınıza inandığımız cevapların turizm sektörüne, işletmenize ve üniversitemize olumlu katkılarda bulunmasını dilerim.

ARŞ. GRV. BAHATTİN ÖZDEMİR

İletişim :

Akdeniz Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Kampüs 07058

ANTALYA

Tel : 0 242 227 45 51

Fax : 0 242 227 46 70

**"HER ŞEY DAHİL" (ALL-INCLUSIVE) UYGULAMASININ MUTFAK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tesisinizin adı

Tesisinizin yatak kapasitesi

Anketi cevaplayan kişinin görevi

1. Mutfakta çalışan personel sayısı nedir? \_\_\_\_\_

2. Mutfağın doğrudan bağlı olduğu yönetici hangisidir?

Genel müdür

Genel müdür yardımcısı

Yiyecek-içecek müdürü

Restoran yöneticisi

Diğer : \_\_\_\_\_

3. Aşağıdaki bölümlerden hangisi/hangileri doğrudan ana mutfığa bağlıdır?

Satın alma

Teslim alma

Depolama

Bulaşık yıkama

Artık ve çöplerin toplandığı bölüm

Diğer : \_\_\_\_\_

4. Mutfaktaki bölümler nelerdir?

Sıcak mutfak

Soğuk mutfak

Pastane

Kasaphane

Personel mutfağı

Kahvaltı bölümü

Sebze hazırlama bölümü

Diğer : \_\_\_\_\_

5. Mutfaktaki iş bölümü nasıldır?

Aşçıbaşı - Aşçıbaşı Yrd. - Bölüm Şefleri - Bölüm Şefi Yrd. - Bölüm Aşçıları - Aşçı Yrd

Aşçıbaşı - Aşçıbaşı Yrd. - Bölüm Şefleri - Bölüm Aşçıları - Aşçı Yrd.

Aşçıbaşı - Bölüm Şefleri - Bölüm Aşçıları - Aşçı Yrd.

Diğer : \_\_\_\_\_

6. Tesisinizde hangi ülke mutfaklarından çeşitler sunulmaktadır?

Türk mutfağı

Fransız mutfağı

İtalyan mutfağı

Çin mutfağı

Rus mutfağı

Diğer: \_\_\_\_\_

7. Mutfağın hizmet verdiği restorandaki servis şekli nedir? (Birden fazla restoran varsa en çok kullanılanı dikkate alınız.)

A La Carte

Açık büfe

Diğer: \_\_\_\_\_

8. Mutfakta kaç vardiya çalışmaktadır?

3 vardiya

2 vardiya

Tek vardiya

Diğer: \_\_\_\_\_

9. Mutfak personeli mesai saatlerinin dışında fazla çalışma yapıyor mu?

Her gün

Ortalama haftada 1 gün

Ortalama haftada 2 gün

Ortalama haftada 3 gün

Ortalama haftada 4 gün

Ortalama haftada 5 gün

Ortalama haftada 6 gün

Hiçbir zaman

**10. Mutfakta yemek üretiminde donmuş gıdalar kullanılıyor mu?**

- Her yemeğin üretiminde  Çok az yemeğin üretiminde  
 Çoğu yemeğin üretiminde  Hiçbir yemeğin üretiminde  
 Bazı yemeklerin üretiminde

**11. Menü planlamasını kim yapıyor?**

- Yiyecek-içecek müdürü  Aşçıbaşı  
 Tesis dışından bir uzman  Tesisin bağlı olduğu merkez ofis  
 Tesis içinden bir uzman  Tesiste oluşturulan bir kurul  
 Tesis üst yönetimi  Diğer: \_\_\_\_\_

**Menüyü bir kurul planlıyorsa bu kurul kimlerden oluşmaktadır?**

- Yiyecek-içecek müdürü  Tesis üst yönetimi  
 Tesis dışından bir uzman  Tesisin bağlı olduğu merkez ofis  
 Tesis içinden bir uzman  Diğer : \_\_\_\_\_  
 Aşçıbaşı

**12. Hangi tür menü kullanılıyor?**

- Devirli menü  Sabit menü  Diğer : \_\_\_\_\_

**13. Mutfağın açık olduğu saatler nelerdir?**

- 24 saat  8:00 - 24:00 arası  Diğer: \_\_\_\_\_

**14. Standart satın alma özellikleri formu kullanılıyor mu?**

- Formlar geliştirilmiş ve kullanılıyor  
 Formlar kısmen geliştirilmiş ve kullanılıyor  
 Formlar geliştirilmiş ama kullanılmıyor  
 Formlar geliştirilmemiş

**15. Standart verim testleri kullanılıyor mu?**

- Testler yapılmış ve kullanılıyor  
 Testler kısmen yapılmış ve kullanılıyor  
 Testler yapılmış ama kullanılmıyor  
 Testler yapılmamış

**16. Standart reçeteler kullanılıyor mu?**

- Reçeteler geliştirilmiş ve kullanılıyor  
 Reçeteler kısmen geliştirilmiş ve kullanılıyor  
 Reçeteler geliştirilmiş ama kullanılmıyor  
 Reçeteler geliştirilmemiş

**17. Standart porsiyonlar kullanılıyor mu?**

- Porsiyonlar geliştirilmiş ve kullanılıyor  
 Porsiyonlar kısmen geliştirilmiş ve kullanılıyor  
 Porsiyonlar geliştirilmiş ama kullanılmıyor  
 Porsiyonlar geliştirilmemiş

**18. Üretim planlaması yapılıyor mu?**

- Planlama yapılıyor ve uygulanıyor  
 Planlama yapılıyor ama uygulanmıyor  
 Planlama yapılmıyor

**19. Her Şey Dahil (All-inclusive) uygulaması çerçevesinde ana mutfak konuklara ne zaman yiyecek hizmeti sunmaktadır?**

- Açık olduğu her saatte  
 Sadece kahvaltıda  
 Sadece öğle yemeğinde  
 Sadece akşam yemeğinde  
 Kahvaltı ve öğle yemeğinde  
 Kahvaltı ve akşam yemeğinde  
 Tüm öğünlerde  
 Tüm öğünlerde ve gece yemeği  
 Diğer: \_\_\_\_\_

**20. Her Şey Dahil (All-inclusive) uygulaması çerçevesinde ana mutfak dışında yiyecek hizmeti sunan mutfaklar var mı?**

- Havuz bar dahilinde  
 Sahil bar dahilinde  
 Snack bar dahilinde  
 Özellikli restoranlar dahilinde  
 Diğer : \_\_\_\_\_  
 Böyle bir hizmet sunulmuyor

Aşağıdaki mutfak çalışma alanlarını "Her Şey Dahil (All-inclusive)" uygulaması çerçevesinde araç-gereçler, ayrılan alan ve işgücü bakımından yeterli olup olmadıkları konusunda değerlendiriniz.

| Teslim Alma Alanı         | Tamamen Yeterli | Yeterli | Kısmen Yeterli | Yetersiz | Tamamen Yetersiz |
|---------------------------|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|
| <b>Araç-gereçler</b>      |                 |         |                |          |                  |
| Sayıları                  |                 |         |                |          |                  |
| Yenilikleri/Teknolojileri |                 |         |                |          |                  |
| Kapasiteleri              |                 |         |                |          |                  |
| <b>Ayrılan alan</b>       |                 |         |                |          |                  |
| <b>İşgücü</b>             |                 |         |                |          |                  |
| Sayıları                  |                 |         |                |          |                  |
| Yetenekleri               |                 |         |                |          |                  |

**Depolama Alanları**

| Tamamen Yeterli | Yeterli | Kısmen Yeterli | Yetersiz | Tamamen Yetersiz |
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|

**Araç-gereçler**

|                           |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Sayıları                  |  |  |  |  |
| Yenilikleri/Teknolojileri |  |  |  |  |
| Kapasiteleri              |  |  |  |  |
| <b>Ayrılan alan</b>       |  |  |  |  |

**İşgücü**

|             |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|
| Sayıları    |  |  |  |  |
| Yetenekleri |  |  |  |  |

**Hazırlama Alanları**

| Tamamen Yeterli | Yeterli | Kısmen Yeterli | Yetersiz | Tamamen Yetersiz |
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|

**Araç-gereçler**

|                           |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Sayıları                  |  |  |  |  |
| Yenilikleri/Teknolojileri |  |  |  |  |
| Kapasiteleri              |  |  |  |  |
| <b>Ayrılan alan</b>       |  |  |  |  |

**İşgücü**

|             |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|
| Sayıları    |  |  |  |  |
| Yetenekleri |  |  |  |  |

**Pişirme Alanları**

| Tamamen Yeterli | Yeterli | Kısmen Yeterli | Yetersiz | Tamamen Yetersiz |
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|

**Araç-gereçler**

|                           |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Sayıları                  |  |  |  |  |
| Yenilikleri/Teknolojileri |  |  |  |  |
| Kapasiteleri              |  |  |  |  |
| <b>Ayrılan alan</b>       |  |  |  |  |

**İşgücü**

|             |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|
| Sayıları    |  |  |  |  |
| Yetenekleri |  |  |  |  |

**Bulaşık Yıkama Alanı**

| Tamamen Yeterli | Yeterli | Kısmen Yeterli | Yetersiz | Tamamen Yetersiz |
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|
|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|

**Araç-gereçler**

|                           |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Sayıları                  |  |  |  |  |
| Yenilikleri/Teknolojileri |  |  |  |  |
| Kapasiteleri              |  |  |  |  |
| <b>Ayrılan alan</b>       |  |  |  |  |

**İşgücü**

|             |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|
| Sayıları    |  |  |  |  |
| Yetenekleri |  |  |  |  |

## Çöp Toplama alanı

|                           | Tamamen Yeterli | Yeterli | Kısmen Yeterli | Yetersiz | Tamamen Yetersiz |
|---------------------------|-----------------|---------|----------------|----------|------------------|
| <b>Araç-gereçler</b>      |                 |         |                |          |                  |
| Sayıları                  |                 |         |                |          |                  |
| Yenilikleri/Teknolojileri |                 |         |                |          |                  |
| Kapasiteleri              |                 |         |                |          |                  |
| <b>Ayrılan alan</b>       |                 |         |                |          |                  |
| <b>İşgücü</b>             |                 |         |                |          |                  |
| Sayıları                  |                 |         |                |          |                  |
| Yetenekleri               |                 |         |                |          |                  |

Aşağıdaki tabloda düşüncenizi en iyi açıklayan ifadenin numarasının altına çarpı işareti(X)koyunuz.

- Tamamen katılıyorum ..... 5  
 Katılıyorum..... 4  
 Kararsızım ..... 3  
 Katılmıyorum ..... 2  
 Hiç katılmıyorum ..... 1

|   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| All-inclusive ile mutfakta daha az kalifiye işgücü çalıştırılmaktadır |   |   |   |   |   |
| All-inclusive mutfakta teknoloji kullanımını arttırmaktadır           |   |   |   |   |   |
| All-inclusive yemek artıklarında çoğalmaya neden olmaktadır           |   |   |   |   |   |
| All-inclusive mutfakta yiyecek çalınmalarını arttırmaktadır           |   |   |   |   |   |
| All-inclusive tesiste yemek tüketimini arttırmaktadır                 |   |   |   |   |   |
| All-inclusive mutfakta çok sayıda işgören çalıştırmayı gerektirir     |   |   |   |   |   |
| All-inclusive nedeniyle mutfakta üretilen yemek kalitesi düşmektedir  |   |   |   |   |   |
| All-inclusive yemek çeşitlerini sınırlandırmayı zorunlu kılmaktadır   |   |   |   |   |   |



*Aşağıdaki tabloda belirtilen konularda her şey dahil ( All-inclusive) uygulamasının ne derece olumlu ya da olumsuz olduğunu belirtmek için düşüncenizi en iyi açıklayan ifadenin altındaki boşluğa çarpı (X) işareti koyunuz.*

|   | Tamamen Olumlu | Olumlu | Ne Olumlu Ne Olumsuz | Olumsuz | Tamamen Olumsuz |
|---|----------------|--------|----------------------|---------|-----------------|
| Menü planlama                               |                |        |                      |         |                 |
| Mutfak personelinin temini                  |                |        |                      |         |                 |
| Mutfak personelinin eğitimi                 |                |        |                      |         |                 |
| Mutfak personelinin motivasyonu             |                |        |                      |         |                 |
| Mutfakta kalite kontrolünü                  |                |        |                      |         |                 |
| Mutfakta yiyecek maliyet kontrolünü         |                |        |                      |         |                 |
| Mutfakta hijyenik şartların sağlanmasını    |                |        |                      |         |                 |
| Mutfak araç-gereçlerinin bakım ve onarımını |                |        |                      |         |                 |

*Yukarıda sayılanlardan bazılarında ya da tamamında olumsuzluklar görülüyor ise bunların nedenleri genel olarak neler olabilir?*

- Büyük miktarlarda yemek üretimi
- Belirli maliyet sınırları arasında üretim
- Dar bir zaman diliminde üretim yapma zorunluluğu
- Kalifiye işgücünün bulunmaması
- Yeterli sayıda işgücünün bulunmaması
- Mutfak çalışma alanlarındaki yetersizlikler
- Mutfak araç – gereçlerindeki yetersizlikler
- Diğer : \_\_\_\_\_

## EK - 2 ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI TESİSLERİN LİSTESİ

|    | Tesisin adı           | Bulunduğu Yer |
|----|-----------------------|---------------|
| 1  | Club Med              | Beldibi       |
| 2  | Aquamarine            | Beldibi       |
| 3  | Club Belköy           | Beldibi       |
| 4  | Ulusoy T.K.           | Göynük        |
| 5  | Magic Club Kemer      | Göynük        |
| 6  | Art Corinthia         | Göynük        |
| 7  | Marco Polo            | Çamyuva       |
| 8  | Robinson Club         | Çamyuva       |
| 9  | Magic Club World      | Kiriş         |
| 10 | Alinda                | Kiriş         |
| 11 | Sailor's Beach        | Kiriş         |
| 12 | Magic Life Club Kiriş | Kiriş         |
| 13 | Phaselis Princess     | Tekirova      |
| 14 | Martı Myra            | Tekirova      |
| 15 | Pirate's Beach        | Tekirova      |
| 16 | Club Ali bey          | Belek         |
| 17 | Grida Village         | Belek         |
| 18 | Attaleia              | Belek         |
| 19 | Club Mega Saray       | Belek         |
| 20 | Club Bellis           | Belek         |
| 21 | Club Asteria          | Belek         |
| 22 | Letoonia              | Belek         |
| 23 | Cesar's               | Belek         |
| 24 | Magic Life Altis      | Belek         |
| 25 | Magic Life Belpark    | Belek         |
| 26 | Turan Prince          | Side/Manavgat |
| 27 | Club Ali Bey          | Side/Manavgat |
| 28 | Washington            | Side/Manavgat |
| 29 | Magic Life Seven Seas | Side/Manavgat |
| 30 | Taksim International  | Side/Manavgat |

## EK - 3 STANDART MALZEME KARTI

STANDART MALZEME KARTI  
(Purchase Specification)

Kod No : 1/3  
Malzeme Adı : Bonfile  
Porsiyon Miktarı : 160 gr. net

Özellikleri

- Renk : Pembe
- Temizlenmemiş Ağırlığı : 1.600 kg
- Net Ağırlığı : 1.100 kg
  
- Kalın olmalı
- Üzerinde bıçak yarası bulunmamalıdır.

STANDART MALZEME KARTI

## EK - 4 ET ETİKETİ

|                |                  |               |
|----------------|------------------|---------------|
| Kod No: (12)   | 0                | Seri No: 3356 |
| .Alınış Tarihi | : 26.8.1990      |               |
| . Satıcı       | : Altın Kasap    |               |
| . Cinsi        | : Dana Eti (but) |               |
| . Ağırlığı     | : 28 kg          |               |
| . Birim Fiyatı | : 12.000.-IL     |               |
| . Tutarı       | : 336.000.-IL    |               |
| Kod No: (12)   | 0                | Seri No: 3356 |
| .Alınış Tarihi | : 26.8.1990      |               |
| . Satıcı       | : Altın Kasap    |               |
| . Cinsi        | : Dana Eti (but) |               |
| . Ağırlığı     | : 28 kg          |               |
| . Birim Fiyatı | : 12.000.-TL     |               |
| . Tutarı       | : 336.000.-TL    |               |

AMBAR ET ETİKETİ

## EK - 5 AMBAR İSTEK FİŞİ

| Malzemenin Adı |  | Kod No                     |        | Birim | İstenen Miktar | Verilen |        |         |
|----------------|--|----------------------------|--------|-------|----------------|---------|--------|---------|
|                |  | Muhasebe                   | Ambar  |       |                | Miktar  | Fiyat  | Tutar   |
| Yumurta        |  | 150 / 5                    | 5 / 1  | Adet  | 150            | 150     | 170    | 25.500  |
| Süt            |  | 150 / 6                    | 6 / 1  | Kg.   | 10             | 10      | 1.300  | 13.000  |
| B. Peynir      |  | 150 / 6                    | 6 / 2  | Kg.   | 18             | 18      | 7.500  | 135.000 |
| K. Peynir      |  | 150 / 6                    | 6 / 3  | Kg.   | 5              | 5       | 10.500 | 52.500  |
| Toz Şeker      |  | 150 / 11                   | 11 / 1 | Kg.   | 50             | 50      | 1.700  | 85.000  |
| Pirinç         |  | 150 / 4                    | 11 / 4 | Kg.   | 25             | 25      | 1.500  | 37.500  |
| İstek Yapan    |  | (Yetkili Şahıs)<br>Veriniz |        | Alan  | Ambar Memuru   |         |        |         |

AMBAR YIYECEK İSTEK FİŞİ (ÇIKIŞ) FİŞİ

AMBAR Yıyecek İSTEK (ÇIKIŞ) FİŞİ  
İçecek

DAĞITIM:

1. Muhasebe
2. Yiyecek İçecek Kontrol Servisi
3. Ambar
4. İlgili Departman Şefi

Seri No : 71

Tarih : 31.8.1990

## EK - 6 YEMEK SATIŞLARI ANALİZ FORMU

| YEMEK SATIŞLARI ANALİZ DEFTERİ |                      | Tarih                |         | 1 8 1990            |       | 2 8 1990          |         |    |       |    |  |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|---------|---------------------|-------|-------------------|---------|----|-------|----|--|
| Restoran : Teras               |                      | Gün                  |         | Pazartesi           |       | Salı              |         |    |       |    |  |
|                                |                      | Hava Durumu          |         | Açık                |       | Açık              |         |    |       |    |  |
|                                |                      | Otelde kalan müşteri |         | 200                 |       | 180               |         |    |       |    |  |
|                                |                      | Satılan kuver sayısı |         | 190                 |       | 170               |         |    |       |    |  |
|                                |                      | Özel Olaylar         |         | -                   |       | 40 kişiye ziyafet |         |    |       |    |  |
|                                |                      |                      |         | SATILAN PORSİYONLAR |       |                   |         |    |       |    |  |
| Porsiyon Maliyeti              | Yemek                | Satış Fiyatı         | Tahmini |                     | Fiili |                   | Tahmini |    | Fiili |    |  |
|                                |                      |                      | Ö       | A                   | Ö     | A                 | Ö       | A  | Ö     | A  |  |
| 3 000                          | Piliç ızgara         | 9 000                |         | 42                  |       | 38                |         |    |       |    |  |
| 3 000                          | Bonfile              | 10.000               | 60      |                     | 65    |                   |         |    |       |    |  |
| 2 900                          | Dana eskolop pane    | 8 000                |         | 52                  |       | 45                |         |    |       |    |  |
| 3 000                          | Levrek Tava          | 9 000                | 55      |                     | 50    |                   | 25      |    | 20    |    |  |
| 4 500                          | Karides şişte ızgara | 13.000               |         |                     |       |                   | 10      |    | 14    |    |  |
| 2 900                          | Talaş kebabı         | 8.000                |         |                     |       |                   | 20      |    | 25    |    |  |
| 2 900                          | Biftek               | 8 000                |         |                     |       |                   | 36      |    | 29    |    |  |
| 2 500                          | Izgara köfte         | 7 000                |         |                     |       |                   | 15      |    | 20    |    |  |
| 2 700                          | Dana Rosto           | 7 000                |         |                     |       |                   |         |    |       |    |  |
| 2 800                          | Şnitzel              | 8.000                |         |                     |       |                   | 20      |    | 25    |    |  |
| 2 600                          | Şiş Izgara           | 8.000                | 40      |                     | 40    |                   | 20      |    | 25    |    |  |
| 750                            | Mevsim Salatası      | 2 500                | 20      | 25                  | 18    | 20                | 50      |    | 45    |    |  |
| 750                            | Söğüş Salata         | 2 500                | 30      | 30                  | 28    | 40                | 25      | 35 | 30    | 40 |  |
| 800                            | Cacık                | 2 500                | 30      |                     | 32    |                   | 20      | 25 | 15    | 30 |  |
| 750                            | Yoğurt               | 2 500                |         | 22                  |       | 25                | 50      |    | 45    |    |  |
| 600                            | Krem Şokola          | 2 600                | 15      |                     | 20    |                   | 10      | 20 | 15    | 36 |  |
| 650                            | Fırın Sütlaç         | 2 600                |         | 28                  |       | 30                |         | 20 |       | 22 |  |
| 600                            | Şekerpare            | 2 600                | 15      |                     | 20    |                   | 20      | 30 | 10    | 29 |  |
| 700                            | Peşmelba             | 2 500                | 20      |                     | 20    |                   | 10      | 20 | 5     | 27 |  |
| 650                            | Meyve Salatası       | 2 500                |         | 20                  |       | 10                |         | 30 |       | 31 |  |

YİYECEK SATIŞLARI ANALİZ FORMU

## EK - 7 STANDART REÇETE KARTI

| STANDART REÇETE KARTI ÖRNEĞİ    |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
|---------------------------------|------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|----------------------|---------|
| Reçete No : 17                  | Porsiyon Büyüklüğü : 220 gr. |                    |         | Porsiyon Maliyeti : 3.223 TL |         |                      |         |
| Yemeğin Adı : Beef Stragonof    |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
| Porsiyon Sayısı : 5             |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
| KULLANILAN MALZEME              | MİKTAR                       | TARİH<br>26.8.1990 |         | TARİH<br>.../.../199         |         | TARİH<br>.../.../199 |         |
|                                 |                              | Birim Fiyatı       | Maliyet | Birim Fiyatı                 | Maliyet | Birim Fiyatı         | Maliyet |
| Bonfile İnce Doğranmış          | 750 gr.                      | 16.000             | 12.000  |                              |         |                      |         |
| Tereyağ                         | 90 gr                        | 12.000             | 1.080   |                              |         |                      |         |
| Orta boy soğan - ince doğranmış | 100 gr.                      | 1.500              | 150     |                              |         |                      |         |
| Mantar - Yıkayıp temizlenmiş    | 250 gr.                      | 10.000             | 2.500   |                              |         |                      |         |
| Acı krema                       | 20 gr.                       | 5.000              | 100     |                              |         |                      |         |
| Hardal                          | 15 gr.                       | 5.000              | 75      |                              |         |                      |         |
| Tuz                             | 10 gr.                       | 1.000              | 10      |                              |         |                      |         |
| Karabiber                       | 5 gr                         | 40.000             | 200     |                              |         |                      |         |
|                                 |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
|                                 |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
|                                 |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
|                                 |                              |                    |         |                              |         |                      |         |
| TOPLAM MALİYET                  |                              |                    | 16.115  |                              |         |                      |         |
| PORSİYON MALİYETİ               |                              |                    | 3.223   |                              |         |                      |         |
| PORSİYON SATIŞ FİYATI           |                              |                    | 10.000  |                              |         |                      |         |
| YIYECEK MALİYET ORANI %         |                              |                    | 32.2    |                              |         |                      |         |

## HAZIRLAMA VE SERVİS

Bonfile, genişliği 6 mm, uzunluğu 5 cm lik şeritler halinde kesilir. 4 çorba kaşığı tereyağ orta ateşte geniş bir tavada ısıtılır. Soğanlar buna eklenerek 5 dakika süreyle renkleri kahverengi olana kadar sote edilir. Ayrıca mantarlar tavaya konarak üzerine tereyağ ilave edilir ve 3 dakika pişirilir. Mantarlar ve soğanlar delikli bir kepeçle tavadan alınıp ayrı bir tabağa konur, kalan tereyağ tavaya konur ve hızlı ateşte eritilir. Şerit halinde kesilmiş etler tavaya yerleştirilip arasına karıştırılarak 4 dakika hafifçe kızartılır. Önceden ayrı bir tabağa alınan pişmiş mantarlar ve soğanlar, üzerine tuz ve biberi atılarak tavaya konur ve tüm malzemeler birbiriyle karıştırılarak bir dakika süreyle hafif ateşte pişirilir. Acı krema ve hardal ufak bir kaseye konup çırpılır. Bu krema azar azar her defasında içice karıştırılarak ve ateşi yükselttikten bir dakika süreyle pişirilir. Sos kaynamaya başlayınca ateşten alınıp servisi yapılır.

STANDART REÇETE KARTI ÖRNEĞİ

## ÖZGEÇMİŞ

- Adı ve SOYADI : Bahattin ÖZDEMİR
- Doğum Tarihi ve Yeri : 28/04/1976 İzmit
- Medeni Durumu : Bekar
- Eğitim Durumu
- Mezun Olduğu Lise : Mengen Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi
- Lisans Diploması : Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve O.Y.O.
- Yabancı Diller : İngilizce
- Bilimsel Faaliyetler
- Bildiriler : Otel İşletmelerinde Resepsiyon Memurlarının Satış Elemanı Olarak Önemi ve Antalya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, VII. Haftasonu Seminerleri, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşl. Ve O.Y.O., Nevşehir, 24-26 Kasım 2000
- Ders Notları : İçki Teknolojisi Ders Notları Birinci ve İkinci Kısım, Akdeniz Üniv. Turizm İşl. Ve O.Y.O., Antalya 2001
- İş Deneyimi
- Stajlar : 1998 Resepsiyonist, Mandalinci Otel Bodrum  
1993 Aşçı Yardımcısı, Robinson Club Lkyia Fethiye  
1992 Aşçı Yardımcısı, Club Calimera Kemer
- Çalıştığı Kurumlar : 1999- Araştırma Görevlisi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
1997 Aşçı, Martı Otel Mersin  
1994 Aşçı, Hillside Beach Club Fethiye
- Adres : Yeşilyurt Mah. 4306 sok. No:12 ANTALYA
- Tel. No : (242) 227 07 66
- e-mail : [bahattin@trzm.akdeniz.edu.tr](mailto:bahattin@trzm.akdeniz.edu.tr)