

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİ VE İŞ
TATMİNİ İLİŞKİSİ:
İZMİR MERKEZ VE ÇEŞME'DEKİ BEŞ YILDIZLI
OTELLER İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA**

Turgay BUCAK

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Alp TİMUR

İZMİR

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkezi Ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama**”adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

. / /

Turgay BUCAK

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Turgay BUCAK
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu : Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkezi Ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O*	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**(Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkezi
Ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama)**

(Turgay BUCAK)

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı**

Otel işletmelerinde değişim, turizmin dinamik yapısından dolayı yoğun olarak yaşanmaktadır. Çalışanların bu yoğun değişime çabuk ve verimli bir şekilde ayak uydurması otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerini zorunlu kılmaktadır. Otel işletmeleri, gerek yeni işe aldıkları, görev alanını değiştirdikleri ve gerekse halihazırda çalışılan departmandaki işgörenin; yeni görevine, çalışma ortamına, yeniliklere uyum sağlamaları amacı ile hizmet içi eğitim vermektedir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim uygulamaları değişime ayak uydurmanın yanı sıra personelin daha kaliteli olması ve daha üstün hizmet vermesi açılarından da önemli olup işletme hedeflerine göre çalışanları yönlendirmektedir. Hizmet içi eğitim verilmeden önce eğitim ihtiyacının analiz edilmesi ve buna göre eğitim programlarının hazırlanması gerekir. Eğitim sonucunda istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı gerek kısa vadede ve gerekse uzun vadede değerlendirilmeli, eksik yönler tespit edilip verilen eğitimin personele ve işletmeye olan katkılarının en üst düzeyde olması için çaba gösterilmelidir. Bu tez çalışmasının amacı otel çalışanlarının hizmetiçi eğitime bakış açılarını ortaya koymak ve bunun genel iş tatmini üzerine etkisini ölçmektir. Alan araştırması İzmir Merkez'deki ve Çeşme'deki 6 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışanları kapsamaktadır. Alan araştırmasında anket tekniği uygulanmış olup dağıtılan 1000 anketten 235 tanesi geri dönmüş ve bilgisayar destekli analize tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: 1. Otel İşletmeleri, 2. Hizmet İçi Eğitim, 3. İş Tatmini.

ABSTRACT

Graduate Thesis

**(The Relationship Between Employee Training and Job Satisfaction in Hotel Establishments .A study in Five Stars Hotels in İzmir and Çeşme)
(Turgay BUCAK)**

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

Due to the dynamic structure of tourism, change in hotel enterprises occurs in an intense way. Employee Training in hotel enterprises are compulsory activities for the speedy and effective adaptability of employees to this intense change. Hotel enterprises train their newly hired personnel in order to adopt them to their new duties, working environment and the changes as well with the already existing employees. Employee Trainings in hotel enterprises function towards more cohesion and they bring together higher quality and better service standards for the employees. Employee Trainings and the curricula has to be determined upon analyzing the education needs. Following the training, the outcomes and efficiency shall be evaluated both in short and long term intervals, the missing dimensions shall be determined and employee training must bring the highest level of contribution to the employees and the hotel as well. This thesis aims at reflecting the perspectives of hotel employees towards training and measuring its effects on general job satisfaction. The field research comprises of the employees of 6 five stars hotels in Izmir city center and Cesme. Survey method has been implemented in the field research and 1000 surveys had been distributed and 235 of them received which had been analyzed by computer supported methods.

Key Words: 1.Hotel Establishments, 2. Training, 3. Job Satisfaction.

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİ

VE

İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:

İZMİR MERKEZ VE ÇEŞME'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	xi

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI	1
1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI	4
1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	6
1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI.....	12
1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE BÖLÜMLER.....	15
1.5.1. Faaliyet Bölümleri.....	16
1.5.1.1. Odalar Bölümü.....	16
1.5.1.1.1. Önbüro.....	17
1.5.1.1.2. Kat Hizmetleri.....	20
1.5.1.1.3. Üniformalı Hizmetler.....	24
1.5.1.2. Yiyecek-İçecek Bölümü.....	25
1.5.1.3. Yardımcı Bölümler.....	27
1.5.2. Hizmet Bölümleri.....	28
1.5.2.1. İnsan Kaynakları Bölümü.....	28
1.5.2.2. Teknik İşler Bölümü.....	29
1.5.2.3. Muhasebe Bölümü.....	30
1.5.2.4. Satış ve Pazarlama Bölümü.....	32

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

2.1. EĞİTİMİN TANIMI.....	34
2.2. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	37
2.2.1. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri	39
2.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	40
2.2.3. Hizmet İçi Eğitimin Yükümlülükleri.....	40
2.2.4. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	42
2.2.5. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi (Belirlenmesi).....	44
2.2.6. Hizmet İçi Eğitim Şartnamesinin Hazırlanması.....	49
2.2.7. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi.....	50
2.2.8. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	56
2.2.8.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri.....	57
2.2.8.2. Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	60
2.2.8.3. Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim.....	61
2.2.8.4. Staj Yoluyla Eğitim.....	61
2.2.8.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi.....	62
2.2.8.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi.....	63
2.2.8.7. Komiteler Aracılığı ile Eğitim.....	69
2.2.8.8. Monitör Aracılığı ile Eğitim.....	69
2.2.9. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	70
2.2.9.1. T-Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi).....	72
2.2.9.2. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi.....	73
2.2.10. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	75
2.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLER.....	80
2.3.1. İş Tatmininin Önemi.....	81
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	83
2.3.3. İş Tatmini ile İlgili Teoriler.....	85
2.3.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	87
2.3.5. İş Tatminsizliği.....	90
2.3.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	90

2.3.7. Otel İşletmelerinde İş Tatmini.....	91
--	----

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ.....	95
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	96
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	96
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	97
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	122
EKLER.....	130

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Yaş Profili.....	97
Tablo 2. Cinsiyet Profili.....	98
Tablo 3. Medeni Durum Profili.....	98
Tablo 4. Eğitim Durumu Profili.....	99
Tablo 5. Turizm Eğitimi Alanların Profili.....	99
Tablo 6. Otel İşletmelerinde Çalışanların Profili.....	100
Tablo 7. Gelir Durumu Profili.....	101
Tablo 8. Çalışanların Kadro Durumu Profili.....	102
Tablo 9. Çalışanların Turizm Sektörü Tecrübesi Profili.....	103
Tablo 10. Çalışanların Mevcut İşyerlerinde Çalışma Süresi Profili.....	104
Tablo 11. Uluslararası Kalite Belgesi Profili.....	105
Tablo 12. Faktör Analizi Tablosu.....	106
Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Oluşan Uygulama Algılarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	108
Tablo 14. Departmanlarına Göre Eğitim Planlaması ve Değerlendirilmesi Algıların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	109
Tablo 15. Departmanlarına Göre Eğitim Planlaması ve Değerlendirilmesi Algıların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	110
Tablo 16. Kalite Belgesine Sahip Olma Durumuna Göre Grup İstatistikleri.....	111
Tablo 17. İzmir ve Çeşme Otelleri Grup İstatistikleri.....	112
Tablo 18. Korelasyon Analizi.....	113
Tablo 19. Kişisel Gelişiminden Memnuniyeti Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi.....	114
Tablo 20. İşimden Dolayı Yararlı ve Başarılıyım İfadesini Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi.....	115
Tablo 21. Yaptığım İşin Kalitesinin Denetlenmesinden Memnunum İfadesini Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Otel Organizasyon Şeması.....	14
Şekil 2. Büyük Boyutlu Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması.....	19
Şekil 3. 200-400 Odalı Bir Otelde Kat Hizmetleri Organizasyon Şeması.....	23
Şekil 4. Danışma Bölümü Organizasyon Şeması Örneği.....	25
Şekil 5. 4 Yıldızlı 300 Yataklı Bir Otelde Yiyecek-İçecek Organizasyon Şeması.....	26
Şekil 6. İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması.....	29
Şekil 7. Teknik Hizmetler Faaliyet Şeması.....	30
Şekil 8. Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması.....	31
Şekil 9. Pazarlama ve Satış Bölümünün Organizasyon Şeması.....	32
Şekil 10. Güvenlik Bölümünün Organizasyon Şeması.....	33
Şekil 11. Turizm Organizasyonları İçin Hizmet içi Eğitim ve Gelişim Sistem Modeli.....	38
Şekil 12. Bir Grup Otelde, Eğitim Yükümlülükleri Çizelgesi.....	41
Şekil 13. Eğitimin Maliyetini ve Yararlarını Dengeleme.....	42
Şekil 14. Hizmet İçi Eğitim Süreci.....	43
Şekil 15. Sistematik Bir Eğitim Döngüsü.....	46
Şekil 16. Eğitim İhtiyaçlarının Karşıllanması.....	47
Şekil 17. Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli.....	48
Şekil 18. Bir Eğitim Programı Yapmanın Aşamaları.....	53
Şekil 19. Eğitim Programı Geliştirme Aşamaları.....	54
Şekil 20. Örnek Beş Günlük Eğitim Planı.....	55
Şekil 21. Eğiticiler İçin Beş Aşamalı Eğitim Yöntemi İş Listesi.....	56
Şekil 22. Örnek İşe Alıştırma Planı.....	68
Şekil 23. İş Tatmini İle İlgili Neden – Sonuç İlişkisi.....	88
Şekil 24. Lawler-Porten Verimlilik-İş Tatmini Modeli.....	93

GİRİŞ

Otel işletmeleri konuklarına en iyi hizmeti vermede, diğer turizm işletmeleri ile karşılaştırıldığında temel fizyolojik gereksinimleri karşıladığı için önemli bir konuma sahip olduğundan, gelişen tüketici beklentileri karşısında gelecekte de varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajına sahip olabilmek için daha çok ve daha iyi hizmet vermek zorundadır. Bir otel işletmesinin müşteri memnuniyetine odaklanmasının temel şartı, öncelikle personel memnuniyetine odaklanmasına bağlıdır. Bir otel işletmesi; iyi bir konuma, iyi bir atmosfere ve en gelişmiş donanımına sahip olabilir. Ancak iyi personele sahip değil ise, diğer sahip olunan tüm değerler hiçbir anlam ifade etmez.

İşgörenin bilgi, beceri, davranışlarının gelişimini içeren hizmetiçi eğitimler aynı zamanda çalışanların o işletmede kalma eğilimlerini de arttırmaktadır. İşgücü devir hızının oldukça yüksek seviyelerde olduğu otel işletmelerinde bu durum personel maliyetleri açısından da önemlidir. Çalışanların daha iyi hizmet verebilmesinin temelinde de hizmet içi eğitim yer almaktadır. Hizmet içi eğitiminin farklı çeşitleri bulunmaktadır. Yeni işe başlayan çalışanın işletme kültürüne alışmasını sağlayacak oryantasyon eğitimleri, yabancı dil eğitimleri, problem çözme eğitimleri, satış teknikleri eğitimleri, müşteri ilişkileri eğitimleri, mesleki bilgi (servis eğitimi gibi) eğitimi gibi pekçok konuda eğitim verilebilir.

Eğitimlerin yoğunluğu işletmenin personeline verdiği değerinde bir göstergesidir. Değer verildiğini hisseden personelin gerek işletmeye ve gerekse müşteriye bakış açısı olumlu yönde değişecektir. Hizmet içi eğitimler sırasında çalışanların öğrenme, inceleme, araştırma ve fikir üretme kapasitelerinin artırılması, saklı kalmış kişisel yeteneklerinin ortaya çıkması mümkündür. Hizmet içi eğitimler iş başında olabileceği gibi iş dışında da olabilir. İş dışında verilen eğitimler, çalışanların işinden uzaklaştırılarak işletme içinde ya da dışında gerçekleştirilen eğitsel çabaları anlatır. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri çeşitlidir. Konferans, seminer, kurs, gezi, gözlem, örnek olay gibi yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler seçilirken öncelikli olarak işletme ihtiyaçlarını giderecek konular seçilmeli ve özelden genele doğru gidilmelidir. Örneğin, şarap servisinin nasıl yapılacağı işletme ihtiyaçlarına özgü bir konu iken, şarap yapımı ve bağbozumu daha genel bir konudur. Hizmet içi eğitim verilirken üzerinde durulması gereken bir diğer konu da

verilecek eğitimlerin öncelikle kişilerin çalıştıkları departmanlara özgü olmasıdır. Örneğin, önbüro personeli ile restoran personeli aynı eğitimi almamalıdır.

Çünkü her iki departmanın özellikleri birbirinden farklıdır. Önbüroda kullanılan ekipmanların ne şekilde kullanılması gerektiği, restoranda çalışan personeli ilgilendirmeyebilir, ya da yiyeceklerin hangi ısı derecelerinde saklanması gerektiği önbüro personeli ilgilendirmeyebilir. Departmanlara göre verilen hizmet içi eğitim, personele öğretilenleri uygulama olanağı ve fırsatı tanıyacaktır ve personelin iş tatminine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

İş tatmininin sonuçları sadece bireysel olmayıp işletme açısından da oldukça önemlidir. Bu önemi kavrayan işletmeler personeli en önemli özkaynak olarak görmektedir. İş tatmini kişinin işinden beklentileri ile işin özellikleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu çalışmada otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitimin genel iş tatminine etkisi incelenmiştir. Hizmet içi eğitimler büyük ölçekli otel işletmelerinde daha yoğun olarak verildiğinden tez çalışmasının uygulama kısmında İzmir Merkez ve Çeşme'deki toplam 6 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışanlar seçilmiştir. Seçilen otellerin 4 tanesi aynı zamanda uluslararası zincir otellerdir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde otel işletmeleri ile ilgili genel kavramlar verilmiş, ikinci bölümde otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ve iş tatmini ilişkisi irdelenmiştir. Üçüncü bölüm çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. İzmir Merkez ve Çeşme'de yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ve anketi yanıtlamayı kabul eden toplam 235 adet çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler sosyal bilimler için hazırlanan SPSS for Windows 13.0 istatistik paket programı ile tamamen bilgisayar destekli olarak $p < 0,95$ güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber çalışmanın bulguları örneklemin özellikleri ile sınırlıdır. Zaman, maliyet ve otel işletmeleri yönetimlerinin özellikle de iş tatmini ile ilgili bilgilerin üçüncü şahıslar tarafından bilinmemesi konusundaki hassasiyetten dolayı daha geniş örneklem grupları için yapılmasını engellemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

Otel işletmeciliği, konaklama endüstrisinin bir dalıdır. ABD’de de “Hospitality Service Industry” olarak adlandırılan konaklama endüstrisi, bir ücret karşılığı yeme, içme, yatma, eğlenme, sportif faaliyetler ve tedavi hizmetlerinin bu konuda isteklilere sunulması faaliyetlerini içine almaktadır¹. Konaklama işletmeleri, başka yerde ikamet eden kişilerin, ilk planda konaklamalarına, ikinci planda ise, yeme, içme, ihtiyaçlarına yanıt verirler.

Konaklama deyimi sadece otellere has olmayıp; motel, pansiyon, kaplıca, ılıca, içme, kür, hava değiştirme-dinlenme yerleri, lokanta, gazino ve diğer kurumları da içine alır. İngiltere’de 1968 yılında The Standart Industrial Classification kapsamında, konaklama endüstrisini; otel, motel, tatil kampları, konuk evleri, pansiyon, hostel ve benzeri kuruluşlar olarak tanımlamıştır².

Otel işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görülmüştür. Özellikle paranın iktisadi bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlandığı dönemlerle birlikte, ticari amaçlara dönük olarak artış gösteren seyahatler hanlara duyulan gereksinimi artırmıştır³.

Yer değiştiren insanların barınma ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile yapılan barınakların geçmişi, ortaçağ öncesi döneme kadar uzandığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Roma imparatorluğu döneminde (M.Ö. 200-M.S.

¹ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Yayınları, Ankara, 1995, s.7.

² S.Airey Medlik, **Profilo of Hotel And Catering Industry**, London, 1972, s.70.

³ Nazmi Kozak, ve diğerleri, **Genel Turizm İlkeler-Kavramlar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara-1994, s.1.

500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu görülmektedir⁴.

İlk çağlarda (M.Ö.500-M.S.500) han ve tavernalar insanların seyahat etme ihtiyaçlarından doğmuştur. Bu konuda en eski bilgilere Eski Yunan, Eski Roma yazılı belgelerinde ve İncil’de rastlanabilir. Günümüzün otel ve motellerinin ilk örneği sayılabilecek “Posting Houses”ların, Eski Roma döneminde geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, yine seyahat edenlere yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı ve Roma’lı rahipler tarafından idare edilen “Roman Hospice” ların geliştiği bilinmektedir⁵.

İnsan yaşamıyla ilgili pek çok değişimde olduğu gibi, insanların konaklama ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili değişikliklerin ardında da üretim biçiminin ortaya koyduğu yenilikler yatmaktadır. M.S. 6. yüzyılda paranın yaygınlık kazanması ve ticaretin artış göstermesi ile birlikte hanlara duyulan gereksinme de artmış, Orta Çağ ve Yeni Çağ’ın iktisadi ve sosyal yaşama getirdiği değişiklikler de, hanların daha yeni işlevleri üstlenmelerine yol açmıştır. Aynı şekilde Sanayi Devrimi ile birlikte kendisini gösteren yeni gereksinimler ortaya modern otelciliğin ilk örneklerini çıkarmıştır. Thomas Cook'un 1841 yılında yapmış olduğu ilk planlanmış seyahatin, Sanayi Devrimi'yle bir ilişki var ise, otellerin de aynı dönemde ağır ağır ortaya çıkmaya başlamasının da Sanayi Devrim'le ilişkisi bulunmaktadır⁶.

Türkiye'de konaklama hizmetlerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Orhun kitabelerinde "Moyanlık" denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık, aslında Türklerin "hayır ve yardım yurdu" olarak kurdukları bir konaklama, geceleme tesisleridir."Moyanlık" ile bugünkü "OTEL" olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Sonraları "kervansaray" adıyla anılan bu yerler Anadolu'da Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaştırılmıştır⁷. Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan

⁴ Burhan Şener, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.4.

⁵ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir-1992, s.43.

⁶ Nazmi Kozak, a.g.e., s.1.

⁷ Burhan Göksel, ‘Turizm Tarihi ve Türkler’, **Turizm Yıllığı**, Ankara-1985, s.50.

en önemli yapılarıdır. Kervansaraylar, askeri önemleri dışında, iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmişlerdir⁸:

- Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkiya baskınlarından korumak,
- Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılamak.

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon-Üst (Uluslararası Yataklı ve Yemekli Vagonear) tarafından ülkemize gelen seçkin konukları ağırlamak amacıyla İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafirleri ve Ulu Önder Atatürk'ü de ağırlayan klasik bir mimariye sahip Pera Palas Oteli 120 odalı ve 200 yataklıdır. Bu otel 1974 yılından günümüze kadar İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş. tarafından işletilmektedir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir. Daha sonra 1931 yılında İstanbul'da Park Oteli ve 1955 yılında da İstanbul Hilton Oteli hizmete girmişlerdir. Uzun yıllar Türk turizmine hizmet veren Park Oteli, Büyük Sürmeli Oteller grubu tarafından satın alınmıştır. Emekli Sandığı, büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlamasını ve turizm imkanlarının gelişmesini ve harekete geçirilmesini sağlamıştır. Bu amaçla 1958 yılında emekli Sandığının ortak olduğu Emek İnşaat ve işletme A.Ş. kurulmuştur. Bugün Emek İnşaat ve işletmeler A.Ş. olarak otellerin inşasını yapmakta ve otellerin işletilmesini ve yabancı otel işletmelerine kiralanmasını yürütmektedir⁹.

Günümüzde ise otel işletmeleri, konaklama sektörünün en önemli bir parçası olarak, gelişen turizm sektörüyle birlikte ivme kazanmış ve lüks otellerin sayısı günden güne artmaya başlamıştır.

⁸ Alparslan Usal, 'Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray,Han,Kale ve Hisarları Yeri', **İzmir Ticaret Odası Dergisi** , Cilt: 56, 1983, Sayı: 4, s.8.

⁹ Burhan Şener, a.g.e., s.7.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI

Tarih boyunca insanlar bulundukları yerlerden ayrılarak daha değişik yerler gezmek ve görmek amacıyla sürekli olarak seyahatlere çıkmışlardır. Seyahatlerin amacı farklı olmakla birlikte kalacak yer ve yiyecek bir şeyler bulmak ortak sorun olmuştur. Seyahatlerin artması ve seyahat kültürünün oluşmasıyla beraber kalacak yer sorununun çözülmesi amacıyla çeşitli konaklama tesisleri kurulmaya başlamıştır. İlk başlarda hanlarla kervansaraylarla başlayan bu akım kısa zamanda de-lüks otellere kadar ulaşmıştır. Bununla birlikte, gelişen ülkelerde teknolojik gelişmelere paralel olarak zincir otel işletmeleri de yaygınlaşmıştır.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri çok değişik özelliklere sahiptir. Karmaşık özelliklere sahip olmasından dolayı tüm otel işletmeleri için tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Değişik otel tanımları şu şekildedir:

Bir tanıma göre ¹⁰ ‘Otel, yapısı, teknik donatımı, konforu 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 karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir.’

Otel, öncelikli görevi halka açık barınma olanağı sağlayan ve yiyecek içecek hizmeti, oda servisi, üniformalı hizmet, çamaşır yıkama, mobilya ve banyoların kullanımı gibi hizmetlerden birini veya daha fazlasını sağlayan bir kurum olarak tanımlanmaktadır¹¹.

Diğer bir tanıma göre¹²; ‘Otel; yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici

¹⁰ Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul- 1993, s.25.

¹¹ Charles E .Steadmon, Michael Kasavana, **Managing Front Office Operations**, The Educational Institute, Michigan, USA-1988, s.4.

¹² Nazmi Kozak ve diğerleri, a.g.e., s.46

konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisidir.’

Oteller, bulundukları ülkede iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlamaları açısından büyük önem taşırlar. Bu anlamda oteller ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır¹³.

Otellerin toplantı, konferans ve eğlence gibi organizasyonlar düzenlemesi işletmenin gelirleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Çünkü, otellerin kuruluş amacındaki ilk hedef oda satışlarıdır. Bu satışlar esnasında verilecek olan hizmetler genellikle oda ve standart yiyecek-içecek satışını içermektedir. Oysa ki, bunun yanında konferans gibi çeşitli organizasyonlar esnasında verilecek hizmetlerin (kahve molası, özel gala geceleri) çeşitliliği artırılır ve her hizmetin bir bedelinin olması işletmenin farklı ekstra gelirlere sahip olmasını sağlar.

Günümüz otelcilik anlayışına göre, odaların yalnızca geceleme amacına yönelik yatak odası olarak değil, içinde yaşanılacak ve oturulacak biçimde tasarlanması ve günlük yaşamın hemen tüm gereksinimlerini karşılayabilecek eşya ve araçlarla donatılması aranmaktadır¹⁴. İnsanların hayat standartlarındaki devamlı değişiklikler, ulaştırma endüstrisindeki teknik gelişmeler, geleneksel otelcilik anlayışını değiştirmiştir. Modern hayatın ve turizmin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çok geniş bir anlamda otelcilik endüstrisi karakterini kazanmıştır¹⁵

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi; otel işletmeleri öncelikle konaklama ve yiyecek-içecek ihtiyacını karşılamakta, daha sonra hitap ettiği müşteri çeşidine göre, hizmetlerinde çeşitlilik yapmaktadırlar. Otel, yapısı ve donanımıyla, müşteriye sunduğu hizmetlerle ve kaliteli servisiyle müşterisinin ihtiyaçlarını karşılarken belirli bir ücret talep etmektedir. Ayrıca, müşterinin otel işletmesine gelmesiyle bir sözleşme (misafir kayıt kartı) imzalanır ve konaklama süreci başlar.

¹³ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Repromat Ofset, Antalya-1989, s.18.

¹⁴ İsmet Sabit Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, Beta Yayınevi, İstanbul-1989, s.53.

¹⁵ Orhan Mesut Sezgin, **Genel Turizm**, Tutibay Ltd. Şti., Ankara-1995, s.92.

1.3.OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir otel, misafirlerine banket rezervasyonları, suitler, akşam yemeği, ziyafet etkinlikleri, lobi ve eğlence yerleri, oda servisi, kablolu televizyon, kişisel bilgisayarlar, toplantı salonları, özel alışveriş yerleri, kat hizmetleri, çamaşır servisi, saç bakımı, yüzme havuzu ve diğer boş zaman aktiviteleri, oyun/kasino, havaalanına ve havaalanından ulaşım ve danışma servisini de kapsayan tam kapasiteli konaklama ve servis sunar ¹⁶.

Otel işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak kendine has niteliklere sahip işletmelerdir. Oteller, büyüklüklerine, sundukları hizmete ve hitap ettikleri kesimlere göre farklı özellikler gösterebilirler. Genel olarak, otel işletmeleri şu özelliklere sahip olmalıdır¹⁷:

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil, aynı zamanda, beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör, onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- i. Müşterilere tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirlenen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Halbuki günümüzde, modern lüks oteller kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece kulüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, seyahat acenteleri, çeşitli eşya mağazaları gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerin her türlü gereksinimlerini karşılayabilen işletmeler olmaktadır.

¹⁶ James A. Bardi, **Hotel Front Office Management**, John Wiley & Sons, USA, 1996, s.11.

¹⁷ Ahmet Aktaş, a.g.e., s. 19.

İyi bir otelin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralanmıştır¹⁸:

- **Görünüş:** Otel, renk, dekorasyon ve eşyaların düzenlenmesi yönünden dış görünüşü ile olduğu kadar iç görünüşü ile de tatminkar olmalıdır.
- **Koku:** Otelin yetersiz havalandırma sistemi ile veya mutfaktan salonlara, katlara, ve odalara yayılmış yemek kokuları ile insan üzerinde rahatsız edici etkileri olmamalıdır.
- **Estetik:** Otelin restoranlarının görünüşü insanları dinlendirici nitelikte olmalıdır.
- **Dokuma:** Otelin muhtelif servislerinde müşterilerin yararlanmasına tahsis edilen mobilyalar kullanışlı olmalı, çarşaflardan diğer çamaşırlara varıncaya kadar her şey kusursuz, zarif ve temiz olarak hizmete konulmalıdır.
- **Ses:** Otel, modern hayatın durmadan tahrik ettiği sinirlere sükunet verecek şekilde organize edilmiş olmalıdır.
- **Güven:** Otel, müşterilerine her bakımdan, kendi evleri kadar güvenilecek bir teşekkül olduğunu göstermelidir. Müşteri otelde hayatının güven içinde olduğundan emin olmalıdır. Otel, müşterilerine can ve mal güvenliği, sır güveni, sosyal ve psikolojik güven sağlamalıdır.
- **Işık:** Otel işletmesi yeterli düzeyde ışıklandırılmış olmalıdır.

Yukarıda sıralanmış olan özelliklerin uygulanması müşteri tatmininin istenilen noktaya gelmesi ve müşteri devamlılığı için sağlam bir zemin hazırlar. İnsanların tatile manevi tatmin için çıktıkları düşünülürse, bu tatmini yaşayabilecekleri işletme, tercih nedeni olacaktır.

Otel işletmelerinin diğer özellikleri da aşağıdaki gibidirler;

i. Otel İşletmeciliği İnsan Gücüne Dayanır

Hizmet endüstrisinde tatminin sağlanmasında insanın rolü büyüktür. Otel işletmelerinde otomasyon alanları sınırlıdır. Yatakların hazırlanması, yemeklerin hazırlanması ve servisi insanlar tarafından yapılır. Otel işletmeleri emek-yoğun

¹⁸ Hasan Olalı ve Meral Korzay, a.g.e.,s. 26.

iřletmelerdir¹⁹. Gelişmiş teknolojiler kullanılsa bile otel işletmelerinde hizmet daima insanlar tarafından sağlanır.

Otellerde otomasyona gidilmesinde her zaman bir sınır olacaktır. Özellikle, müşteri ile ikili ilişkiye girilen departmanlarda, müşteriye talebi doğrultusunda ‘özel hizmet mantığı’ yerini makineleşmeye bırakamaz. Müşteri istek ve ihtiyaçları, otel çalışanları tarafından müşterinin isteği doğrultusunda karşlanır.

ii. Otel Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü (Sezonluk Oteller Hariç) Sürekli Hizmet Veren İşletmedir

Otel işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak günün 24 saati açıktır. Müşteriye her türlü hizmet istenilen her an sağlanabilmektedir. Otel işletmeleri sürekli olarak hizmet vermeye hazır konumda bekletilirler. Müşteri dilediği zaman otel işletmesinin sunduğu tüm hizmetlerden faydalanabilir.

Otel işletmeleri (sezonluk oteller hariç) sürekli hizmet veren işletmelerdir. Otelde müşteriler tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken veya dinlenirken otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evinde gibi rahat hissedebilmeleri için rahat ve huzurlu ortamın hazırlanmasında, müşteri ile yüz yüze ilişkide olan personelin daha nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekmektedir²⁰.

iii. Otel İşletmelerinde Üretilen Mal ve Hizmetler Stoklanamaz

Otel işletmelerinde üretilen hizmetler ve mamuller üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetin stoklanması veya başka bir yere taşınması mümkün deęildir²¹. O gün için satılamayan oda otele gelir kaybı olarak yansır. Bir gün sonra satılması için bekletilemez. Üretilen mal ve hizmet taşınamaz olması işletmeleri çeşitliliğe gitmeye zorunlu kılmaktadır. Temel amaç, müşteriye mal ve hizmetin üretildiği yere

¹⁹ Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s.15.

²⁰ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.20.

²¹ Metin Dereli, **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Turban Turizm A.ř. Eğitim Başkanlığı, Ankara 1989, s.7.

getirmektir. Bu yüzden müşterinin isteklerini yerine getirmek amacıyla mal ve hizmet üretmek gerekmektedir.

iv. Otel Hizmetleri, Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir

Otel işletmelerinde bölümler birbirine son derece bağımlıdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunlu olmaktadır²² Sıkı bir işbirliği ve yardımlaşmanın olmaması halinde, otel işletmesinde kaliteli hizmet verilmesi imkansız olabilmektedir. Örneğin; kat hizmetleri bölümünün arızalı odayı önbüroya bildirmemesi, önbüronun o odayı satmasına ve müşterinin bu yüzden şikayet etmesine sebep olabilecektir.

v. Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel işletmeciliği, devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen müşterilerine teknik donanımı ve hizmet sunumu ile asgari konforu sağlayabilmelidir. Çünkü, müşteriler sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler beklerler²³. Otel işletmelerinin ilerleyen tekniği takip etmemesi, sürekli olarak gerilemesi ve o işletmeye olan ilginin kaybolması anlamına gelmektedir²⁴.

Gelişen teknolojinin kullanılmasının hizmet kalitesini artırdığı tartışılmaz bir gerçektir. Önbüro bölümünün giriş ve çıkış işlemlerinde bilgisayar sistemini kullanması müşteriye daha hızlı bir hizmet sağlayacaktır. Bu durum, müşteri memnuniyetini artıracaktır.

²² Orhan Batman, vd, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, 15.

²³ Burhan Şener, a.g.e., s.16.

²⁴ Metin Dereli, a.g.e., s. 8.

vi. Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Yüksek

Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmemektedir. Çünkü talep ekonomik ve politik koşullara bağlıdır. Otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilenebilmektedir. Bu yüzden otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksek olmaktadır. Ayrıca, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler²⁵. Otel işletmeleri bulunduğu ülkenin içine girdiği tehlikelerden hemen etkilenir. Uluslararası ilişkilerde politik açıdan meydana gelen olumsuz durumlarda, ülkenin doğal koşullarında ortaya çıkan dengesizliklerde, ülkede patlak veren savaş, çatışma gibi yıkıcı olaylarda otel işletmeleri ağır biçimde zarar görebilecektir²⁶.

Otel işletmeciliği, sarsıntılara ve durgunluğa uğrama tehlikesi ile karşı karşıyadır. Ayrıca, ağır sanayi gibi, yüksek bir yatırım ve işletme sermayesi isteyen bir endüstri sahasıdır²⁷. Bu kadar hassas bir sektörün kendisini koruması oldukça zor olabilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin yalnızca dış turizme yönelmeleri sakıncalı olabilir. Yalnızca yabancı ülkelere gelen turistlere hizmet veren bir otel, herhangi bir olaydan dolayı turist akımı durduğunda faaliyetini durdurmak zorunda kalabilir. İç ve dış turizme ağırlık vererek çalışan bir otel risklere karşı kendini daha rahat koruyabilecektir.

vii. Otel İşletmelerinde Konuklar Kendilerine Sunulan Hizmeti, Servis Ücreti ile Birlikte Öder

Otel işletmelerinde, konukların hesap fişlerine ‘yüzde’ olarak eklenerek ya da ayrı şekillerde servis ücreti veya başka isimler adı altında alınan ve konukların kendi isteği ile işletmeye bıraktığı paralar, otel yönetiminin kontrolü altında toplanır. Bunlar otel yönetimi tarafından işletmede çalışan iş görenlere eksiksiz olarak dağıtılır. Servis ücretinin dağıtımında, tüm servislerden elde edilen yüzdelerin toplamı ile çalışanların yaptıkları işler esas alınır. Her personel, toplanan yüzdelere çalıştığı gün sayısı ve elde ettiği puana göre pay alır.

²⁵ Ahmet Aktaş, a.g.e., s. 21

²⁶ Nazmi Kozak, vd. , a.g.e. , s.11.

²⁷ Metin Dereli, a.g.e., s.7.

Çalışanların servisi kaliteli yapmaları, hem kendileri için hem otel işletmesi için ek gelirler getirebilir. Çalışanların hizmet kalitesi, müşterinin oteli tekrar tercih etmesini etkileyeceğinden önem verilmesi gereken hususların başında gelmektedir. Otel işletmelerinin çalışanlarını bu yönde teşvik etmesi gereklidir. Müşteri memnuniyeti, sonuçta otel çalışanlarını da etkilemelidir. Motive edilmiş ve ödüllendirilmiş çalışanların işletmeye bağlılığı artacaktır.

viii. Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısım Sabit Değerlere Bağlanmıştır

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. İşletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanan para sermayenin önemli bir bölümünü oluşturur. İşletme belgeli bir otel işletmesinin varlıklarının dağılımı, duran varlıklar için %85-90, dönen varlıklar için %10-15 şeklindedir²⁸.

Otel işletmelerinde sabit değer maliyetinin çok fazla olması, sermayenin yeniden kazanılması amaçlı çalışmaları da beraberinde getirir. Otel işletmeleri, kendilerini nitelik ve nicelik olarak geliştirerek daha fazla müşteri çekmeye çalışırlar. Otel yatırımın korunması, personelin çabalarıyla pekiştirilebilir. Konusu hakkında eğitilmiş bir personel işinde daha dikkatli çalışacak ve bu da otel yatırımının korunmasını sağlayacaktır. Örneğin; kat hizmetlerinde çalışan bir kişi temizlik maddelerinin ne kadar ve nereye kullanacağını tam olarak bilmediğinde, otelin sabit yatırımlarına büyük ölçüde zarar verebilecektir.

1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Bir işin etkin ve verimli olarak yerine getirilebilmesi, o işin belirli kurallara bağlanması, gerekli işbirliği ve koordinasyonu ile mümkündür. Kuralların belirlenmesi, işbirliği ve organizasyonun sağlanması için gerekli düzenlemelere

²⁸ Burhan Şener, a.g.e., s. 17.

ihtiyaç vardır²⁹. İşletmeler, organizasyon yapıları oluşturarak işletme içerisindeki faaliyetleri bir düzene sokarlar.

Organizasyon, bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğudur. En basit ifade ile organizasyonun varlık nedeni, önceden belirlenmiş amaçların birden fazla kişi ile bir grup olarak gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla, organizasyon yapısı grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumunu sağlayan bir mekanizmadır³⁰.

Organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, otel organizasyonu;

- Otel amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümlerarası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir³¹.

Oteller için yeknesak bir organizasyon planı yoktur. Bir otelin çalışma planı bir çok unsurların etkisinden doğar. Bu unsurların başlıcaları, otelin yeri, hizmetlerin şekli, otelin bina planı, otel personelinin niteliği ve otelin cinsidir³². Verimlilik için, her otel kendisine uygun organizasyon yapısını seçmek zorundadır. Organizasyon yapısı her otele göre farklılaştırılabilir.

Otel işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi, faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır. Bu anlamda organizasyon; örgüt yapısında yer alan bölümlerde yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde zorunlu bir koordinasyonun gerekliliğidir. Çünkü oteller, işletme içi ve işletme dışı faaliyette açık sistemlerdir. Bundan dolayı zaman zaman

²⁹ İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı Yayını, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı, 2001, s.308.

³⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul-2001, s. 22.

³¹ Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 90.

³² Hidayet Türkeli, **Genel Otelcilik**, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Planlama Şubesi Yayını, Ankara-1977, s.18.

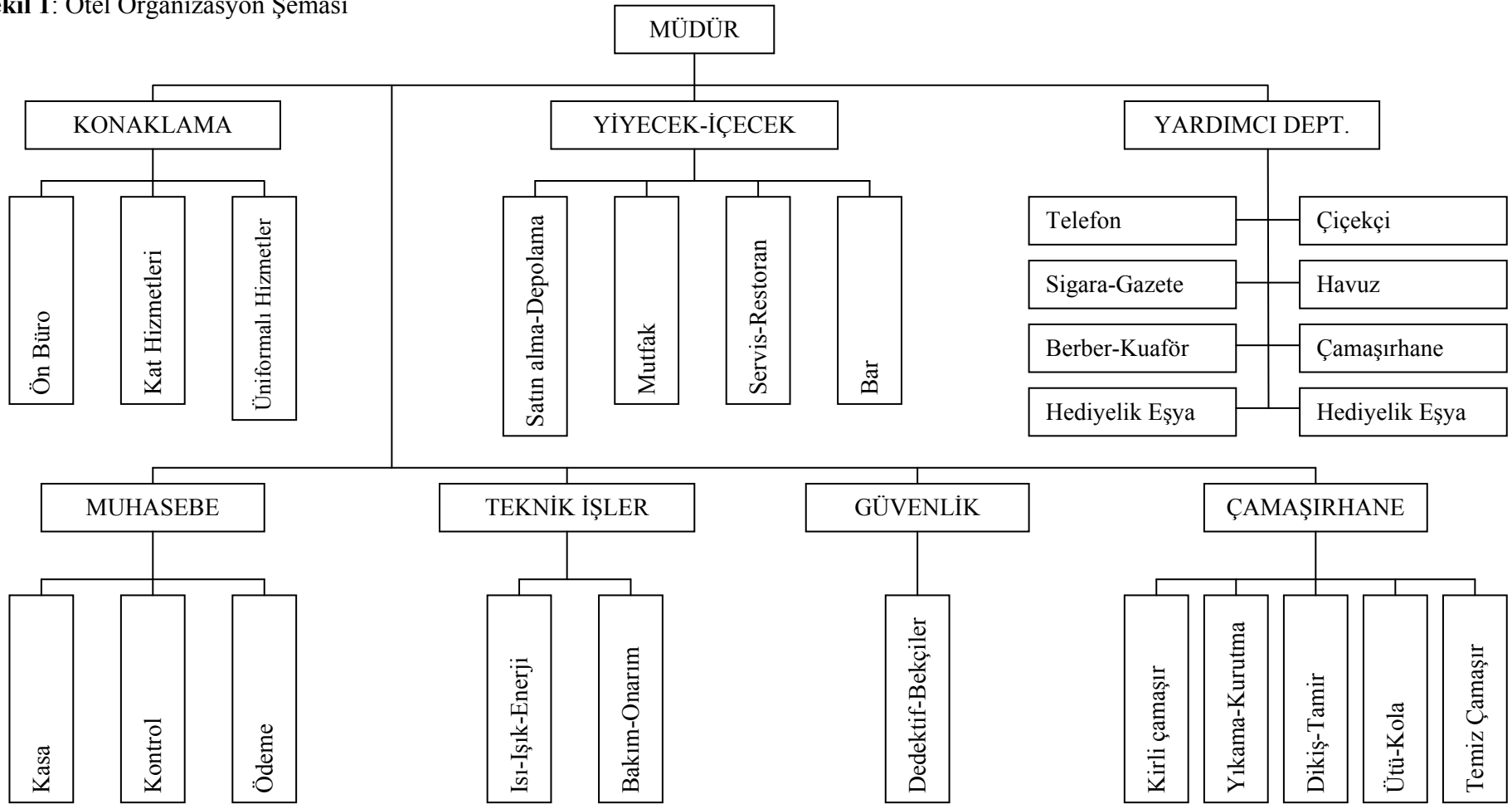
değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ile karşılaştıklarında işleyişi sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmak isterler ³³. Sürekliliği sağlayan bir yapı, işletme faaliyetlerinin gelişmesine ve kalitesinin artmasına yardımcı olur.

Oteller, değişik becerilere sahip olan çok sayıda insan çalıştırır. Otel ne kadar büyük olursa, işlerde o denli uzmanlık isteyen türden olur. Otel organizasyonları, diğer iş alanları ve sosyal kurumların düzenini takip eder. İş gücünü farklı bölümlere ayırır ve her bölümü paylarına düşen görev ve hizmetlerle donatır³⁴.

³³ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s.114.

³⁴ Gary K. Vallen ve Jerome J. Vallen, **Check-In Check-Out**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.72.

Şekil 1: Otel Organizasyon Şeması



Kaynak: Çetiner, a.g.e., s. 17.

Otel işletmelerinde bölümlendirme, otelin büyüklüğüne, niteliğine ve hizmet anlayışına göre çeşitlilik gösterebilir. Bölümler birbirine bağlı olabilir ya da farklı biçimlendirilmiş olabilir. Örneğin; çamaşırhane bölümü kat hizmetleri departmanına bağlı olabileceği gibi, ayrı bir bölüm olarakta işlev görebilir. Hangisi daha işlevsel ve karlı olacaksa, otel işletmeleri ona göre tercih yapabilirler.

1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN BÖLÜMLERİ

Otel içindeki departmanları ayırmada çeşitli yöntemler vardır. Bir yönetime göre, her departman gelir getiren ve gelir getirmeyen bölümler diye sınıflandırılır. Bu yöntem özellikle kayıt ve bilgi sisteminin ilişkisi içinde muhasebede kullanılır. Gelir getiren bölümler; satış ve yiyecek servisleri gibi genel geliri olan bölümlerdir. Gelir getirmeyen bölümler; gelir getiren bölümlere yardımcı rol oynarlar. Diğer yardımcı departmanlar; muhasebe, teknik servis, bakım, insan kaynakları bölümleridir. Bazı bölümler personelin çalışmasına göre; ön bölümler ve arka bölümler olarak sınıflandırılır. Önbüro ve yiyecek-içecek gibi çalışanların misafirlerle direkt temasta bulundukları bölümler ön bölümler; muhasebe, teknik servis, insan kaynakları gibi bölümler misafirlerle daha az temasta bulunduklarından arka bölümlerdir ³⁵.

Diğer bir yönetime göre, otel işletmelerinde bulunan bölümler iki gruba ayrılır; birinci kısımdaki bölümler faaliyet bölümleri, ikinci bölümdekiler ise hizmet bölümlerdir. Faaliyet bölümleri, gelir getiren bölümler olup bunlar, odalar bölümü (önbüro-kat hizmetleri), yiyecek-içecek bölümü ve yardımcı bölümler olarak ayrılırlar. Hizmet bölümleri ise işletmenin işlevlerini yerine getirmesi için gerekli olan fakat kar getirmeyen bölümlerdir. Bunlar; personel bölümü, teknik işler bölümü, muhasebe bölümü, satış ve pazarlama bölümü ve güvenlik bölümüdür.

³⁵ Margaret Kappa, vd., **Managing Housekeeping Operations**, Educational Institute of the AH&MA, Michigan-1990, s.8.

1.5.1. Faaliyet Bölümleri

Faaliyet bölümleri, otel işletmelerinde gelir getiren bölümlerdir. Bu bölümler genellikle müşteriyle direk temasta bulunan bölümlerdir. Otel işletmelerinde en fazla gelir getiren bölümler; odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü ve yardımcı bölümlerdir.

1.5.1.1. Odalar Bölümü

İşletmeye en çok gelir getiren bölümdür. Odalar bölümü, önbüro ve kat hizmetleri departmanını içine alır. Bazı otel işletmelerinde üniformalı hizmetler diye nitelendirilen danışma bölümü de odalar bölümü içerisinde, önbüronun bir alt bölümü olarak ya da tamamen bağımsız bir şekilde yer alabilir. Müşterinin otele girişinden çıkışına kadar tüm ihtiyaçlarıyla ilgilenilir. Odalar bölümünde, müşterinin giriş işlemlerinden, odasının hazırlanması, sürekli temizlenmesi, müşterinin sorunlarıyla ilgilenilmesi ve ayrılış işlemlerine kadar çeşitli hizmetlerde bulunulur.

Odalar bölümü, misafirlerin kaldıkları süre boyunca bekledikleri servisin sağlanması konusunda çok önemli rolü olan fonksiyon ve bölümlerden oluşmuştur. Çoğu otelde odalar bölümü, oteldeki diğer bölümlerden daha fazla gelir sağlamaktadır. Odalar bölümünün gelir getiren merkezi önbürodur. Bu bölüm genellikle otelin en önemli gelir merkezidir. Odalar bölümüne bağlı diğer bölümler önbüroya destek veren merkez görevini yaparlar. Bunlar housekeeping, rezervasyon, telefon ve üniformalı hizmetlerdir³⁶.

Odalar bölümü, misafir için ilk izlenim yeri olduğundan oldukça önemlidir. Misafirin karşılanması ve odasına kadar çıkarılması süresinde yapılan her davranış misafirin düşüncelerine etki edecektir. Bu bölümün otel işletmeleri açısından önemi bakımından ayrı ayrı incelenmesi daha yararlı olacaktır.

³⁶ Margaret Kappa, vd., a.g.e, s.8.

1.5.1.1.1. Önbüro

Otel işletmelerinde önbüro, müşterinin otel hakkında ilk izlenimini kazandığı yerdir. Müşteri ilk olarak, önbüro bölümüyle irtibat kurar, otelde kaldığı süre içerisinde ve ayrılana kadarda bu iletişime devam eder.

Önbüro, konaklama işletmelerindeki faaliyetlerin başlangıç ve koordinasyon noktasıdır. Bilgiler, istekler, belgeler burada toplanır ve ilgili yerlere dağıtılır. Önbüro, müşteri işletmeye gelmeden önce faaliyetlerine başlar rezervasyon, karşılama, konaklama, ayrılma ve ayrılma sonrası işlemlerle devam eder. Önbüronun bu aşamalarındaki başarısı sadece kendisini değil tüm işletmenin faaliyetlerini etkileyebilir³⁷.

Önbüronun başlıca görevleri, müşteri giriş işlemlerini yapmak, oda satışları ile ilgilenmek, müşteri kayıtlarını tutmak, müşteri hesaplarını tutmak, müşteri sorunlarıyla ilgilenmek, günlük, haftalık, yıllık raporlar tutmak ve müşterilerin otelden memnun olarak ayrılmasını sağlamaktır.

Geleneksel önbüro işlevleri, rezervasyon, kayıt, oda ve fiyat dağılımları, müşteri servisi, oda durumları, müşteri hesaplarının sürekliliği ve saptanması ve geçmiş müşteri kayıtlarının tutulmasını içerir. Önbüro müşteri bilgilerinin açık, anlaşılır bir şekilde kaydedilmesi, müşteri hizmetlerinin koordine edilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasından sorumludur. Bu işlevler, önbüro içerisindeki farklı bölgelerde görevli personel tarafından gerçekleştirilir³⁸.

Önbüro, otelde çok fazla göz önünde olan ve müşterilerle en fazla direk iletişim kuran bir bölümdür. Önbüroya bağlı resepsiyon, ön kasa, posta ve danışma birimleri otel lobisinin en kalabalık noktasında yer alır. Önbüroda, resepsiyon kendi başına en yoğun etkinlik noktasıdır. Resepsiyon, müşterilerin kayıt, yerleştirme ve ayrılma işlemlerinin yapıldığı bölümdür. Rezervasyon bölümü, gelecek günlere ait rezervasyonları alır ve işlem yapar. Rezervasyon bilgilerini bazı departmanlar özellikle

³⁷ Kemal Kantarcı, M. Altuğ Yörükoğlu, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara-1998, s.23.

³⁸ Charles E. Steadmon ve Michael Kasanava, a.g.e., s. 35.

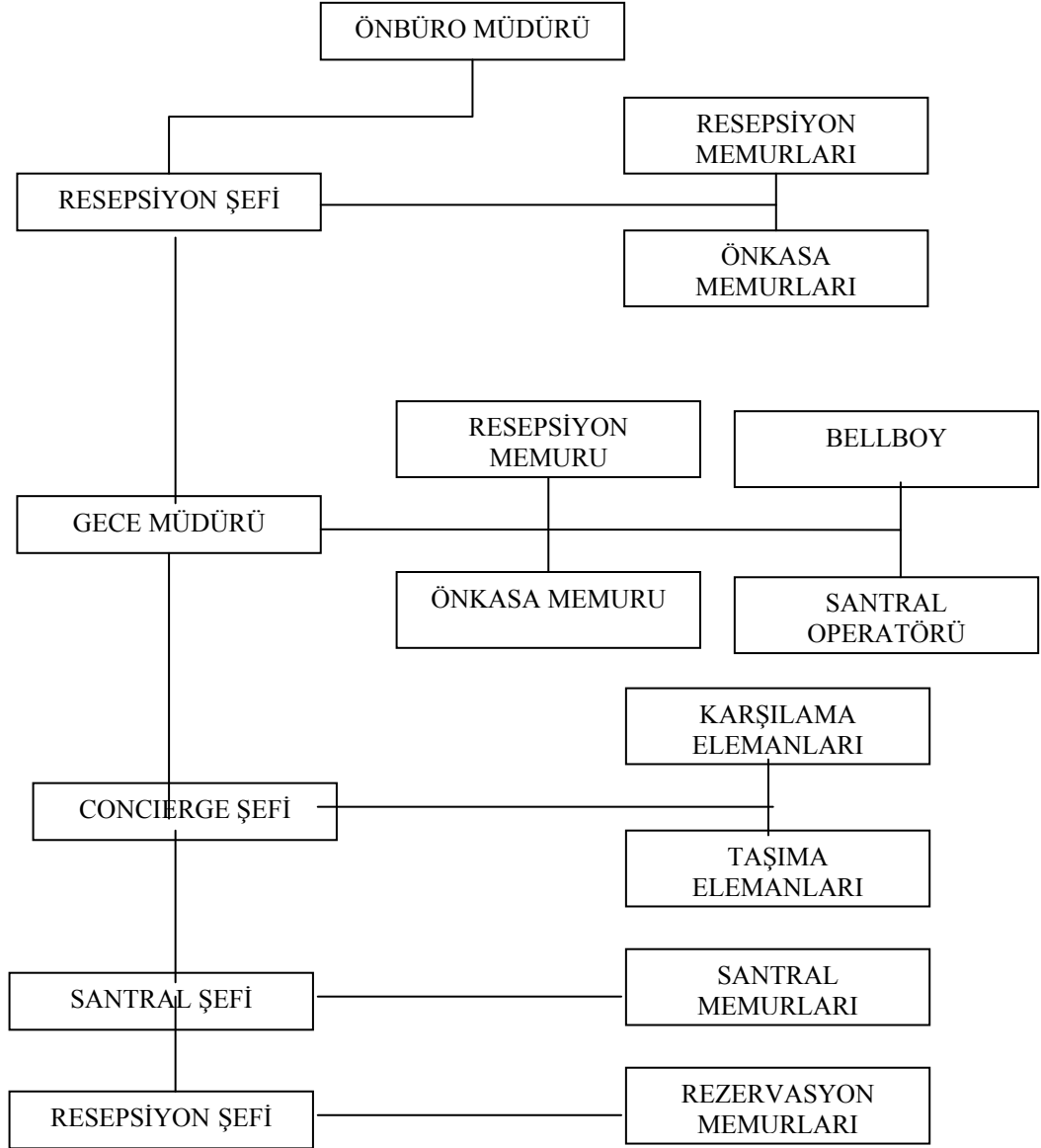
de kat hizmetleri bölümü personel çalışma listesi hazırlamada kullanır. Otel üniformalı servisi ise; park görevlisi, kapı görevlisi, şoför ve bagaj taşıyıcılarıdır. Müşterileri karşılayıcı ve uğurlayıcı personeldir ³⁹.

Uluslararası Çalışma Bürosu'nun işgücü ve görev tanımlarına göre; Önbüronun, otelde kalanlar ve kalmayanların otele gelişlerinden önce, geldiklerinde, ayrılırken ve ayrıldıktan sonra, konuklar ve potansiyel konuklara karşı idari sorumluluğu bulunan, bir otel veya benzeri bir kuruluştaki faaliyet alanı olup, günlük idari işlemler ve muhasebe, müşterilerin sorularıyla ilgilenme, haberleşme, rezervasyon yapma ve bağlantı kurma gibi görevleri vardır. Önbüro çalışanları, oteli müşterilere karşı diğer gruplardan daha fazla temsil ederler. Müşteri otele geldiğinde onları selamlar ve karşılarlar. Eğer yolunda gitmeyen bir şey olursa birçok müşteri önce önbüroya şikayette bulunurlar. Müşteriler ayrılırken de çıkışlarını önbüro çalışanları yapar. Eğer konaklama süresince bir sorun yaşanmışsa bu an bunu öğrenmek için iyi bir fırsattır⁴⁰. Bu yüzden önbüro departmanının otel işletmesi içinde iyi organize edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu bölümün işlerliği tüm otelin verimliliği ve işleyişi açısından önem taşımaktadır.

³⁹ Kappa vd., a.ge., ss:8-10.

⁴⁰ Tom Powers, Clayton W. Barrows, **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, John Wiley&Sons Inc, USA-1999, s. 279.

Şekil 2: Büyük Boyutlu Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması



Kaynak: Orhan Batman ve diğerleri, Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001, s. 64.

Önbüroların değişik birkaç şekilde organize edilmesi pazar bölümüne, organizasyon ve topluluk felsefesine ve pratik ya da fiziki gerçeklere bağlıdır. Elbette bu işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir⁴¹. Önbüronun kendi içindeki organizasyonu, otelin büyüklüğüne, çalışma yöntemine, hizmet hacmine, çalışan kişi sayısına bağlı olarak otelden otele farklılık gösterebilir. Önemli olan otelin

⁴¹ Denney G. Rutherford, **Hotel Management and Operations**, John Wiley&Sons Inc, USA,1995, s.78.

fonksiyonlarını yerine getirmesi için gerekli organizasyonu oluşturmaktır⁴². Küçük otel işletmelerinde fazla bölümlendirmeye gidilmeden tüm işlemler resepsiyon bölümüne bağlı olarak yapılabilir. Örneğin bir resepsiyonist, rezervasyon alabilir, telefonlara bakabilir, hesaplarla ilgilenebilir. Büyük otel işletmelerinde ise, genellikle rezervasyon, santral, ön kasa gibi bölümler ayrıca bulunur.

1.5.1.1.2. Kat Hizmetleri

Kat hizmetleri bölümü, otel işletmelerinde önemli bir rol oynar. En önemli görevi, otelin temizliği ve bakımınıdır. Otelin odaları dışında genel temizliğinden de sorumlu olan bu bölüm, misafirin memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Otele gelen misafirin ilk beklentilerinden biride kalacağı odanın temizlik ve düzenidir. Kat hizmetleri bölümünün, düzenli ve verimli çalışması tüm bölümler üzerindeki izlenimi de etkileyebilecektir.

Temiz, memnuniyet verici ve düzenli bir çevrenin sürekliliğini sağlayan kat hizmetleri her zaman çağdaş yaşamın önemli bir parçası olmuştur. Otellerde temizlik ve düzen standartları bir müşterinin genel izlenimini iyi ya da kötü yönde etkiler. İşletmelerde iyi kat hizmetleri, konunun rahatına ve sefasına büyük ölçüde katkı sağlar⁴³

Kat hizmetleri bölümünün, otel organizasyonunda önemli bir yere sahip olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir⁴⁴.

- Gelir kaynağıdır.
- Müşteri tatminini sağlar.
- Müşteriye en uzun süreli hizmeti sunar.
- Pazarın geri gelmesine yardımcı olur.
- Otel yatırımını korur.
- En geniş bütçeye sahiptir.

⁴² Savaş Kutkan, **Önbüro Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 410, Eskişehir-1994, s. 3

⁴³ Iris Jones, Christina Phillips, **Commercial Housekeeping and Maintenance**, Stanley Thorne, U.K. 1984, s.1.

⁴⁴ Meryem Akoğlan Kozak, **Kat Hizmetleri Yönetimi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.3.

Kat hizmetleri bölümünün, işini iyi ve kaliteli şekilde yapması müşterilerin kendilerini evlerinde gibi hissetmelerini sağlayacaktır. Bu da müşterilerin, oteli tekrar tercih etmesine sebep olacaktır. Tüm bölümlerin ve genel alanların temizliğini yapması müşteriye en uzun süreli hizmeti verdiğini gösterir. Bölümde çalışanların yapacakları işi bilmeleri otel yatırımını korur. Örneğin; katlarda çalışan bir kişi hangi temizlik malzemesinin ne kadar ve nerelere kullanacağını bilmelidir. Yanlış malzemeyi yanlış bir yerde kullanması geri dönüşü olmayan büyük bir maliyete sebep olabilir. Bunun aksine yeterli miktarda ve doğru yerlerde kullanılan malzeme ise otel işletmesinin sahip olduğu varlıkları uzun süre kullanmasına yardımcı olabilir.

Kat hizmetleri bölümünün asıl amacı, otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve personelin temizlik ve sağlık kurallarını bilmesi ve uygulamasıdır. Çünkü, kat hizmetleri personelinin hizmetin sunumunda göstereceği titizlik, konukların otel hakkındaki imajının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu imajın sağlanmasında şu fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir⁴⁵:

- **Temizlik**; kat hizmetlerinin esas amacı konuk odalarının ve genel alanların temizliğidir.
- **Rahat bir ortam**; müşteri memnuniyeti için, kat hizmetleri bölümü diğer bölümlerle birlikte iş birliği içinde bunu gerçekleştirmelidir.
- **Çekicilik**; otel odalarının, katların ve genel mahallerin müşteriler üzerinde bırakacağı etkiler düşünülerek dekore ettirilmesidir.
- **Güvenlik**; müşteriler, olası her türlü tehlikelere karşı korunmalı ve bu konuda gerekli önlemlerin alınmış olduğunu hissetmelidirler.
- **Samimi bir atmosferin oluşturulması**; otel çalışanlarının müşterilere karşı samimi davranışları, otelin müşteriler tarafından beğenilmesine yardımcı olacaktır. Bu da, tatmin edilmiş, beklentilerine ulaşmış, huzurlu bir ortamda çalışan iş görenlerle gerçekleştirilebilir.
- **Müşterilerin evlerindeki kadar rahat hissetmelerinin sağlanması**; otel işletmeleri, müşterilerine kendi evindeki rahatlığı huzuru ve kolaylığı

⁴⁵ Gerald Lattin, **The Lodging and Food Services Industry**, The Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, Michigan-1988, ss: 21-25.

Kat hizmetleri bölümü, odalar, koridorlar, umumi ve hususi banyolar, umumi vestiyer, asansörler, resepsiyon deski ve ilgili alanlar, ofisler, personel bölgeleri, balo ve konferans salonları gibi bölgelerin günlük bakımından sorumludur. Fakat genel temizliğin gerekli olmadığı durumlarda mutfak, restoran ve barların temizliğinden sorumlu değildir. Tüm bölümlerin temizlik malzemeleri, kat hizmetleri bölümü tarafından sağlanır⁴⁶.

Kat hizmetleri bölümünün hedefleri⁴⁷;

- Bu servisleri yeterli ve ekonomik şekilde sağlamak,
- Müşteri, personel ve ziyaretçilerin daha fazla rahat etmesini sağlamak,
- Güvenli ve sağlıklı bir ortamın oluşmasına katkıda bulunurken, bina yapısının sürekliliğine de yardım etmektir.

Kat hizmetleri bölümünün ayrıca müşterinin otelde geçirdiği süre boyunca memnuniyetini arttıracak, çevre düzenlemesi, çamaşır ve kuru temizleme servisi gibi işin püf noktasını oluşturan hizmetleri de sağlaması gerekir⁴⁸.

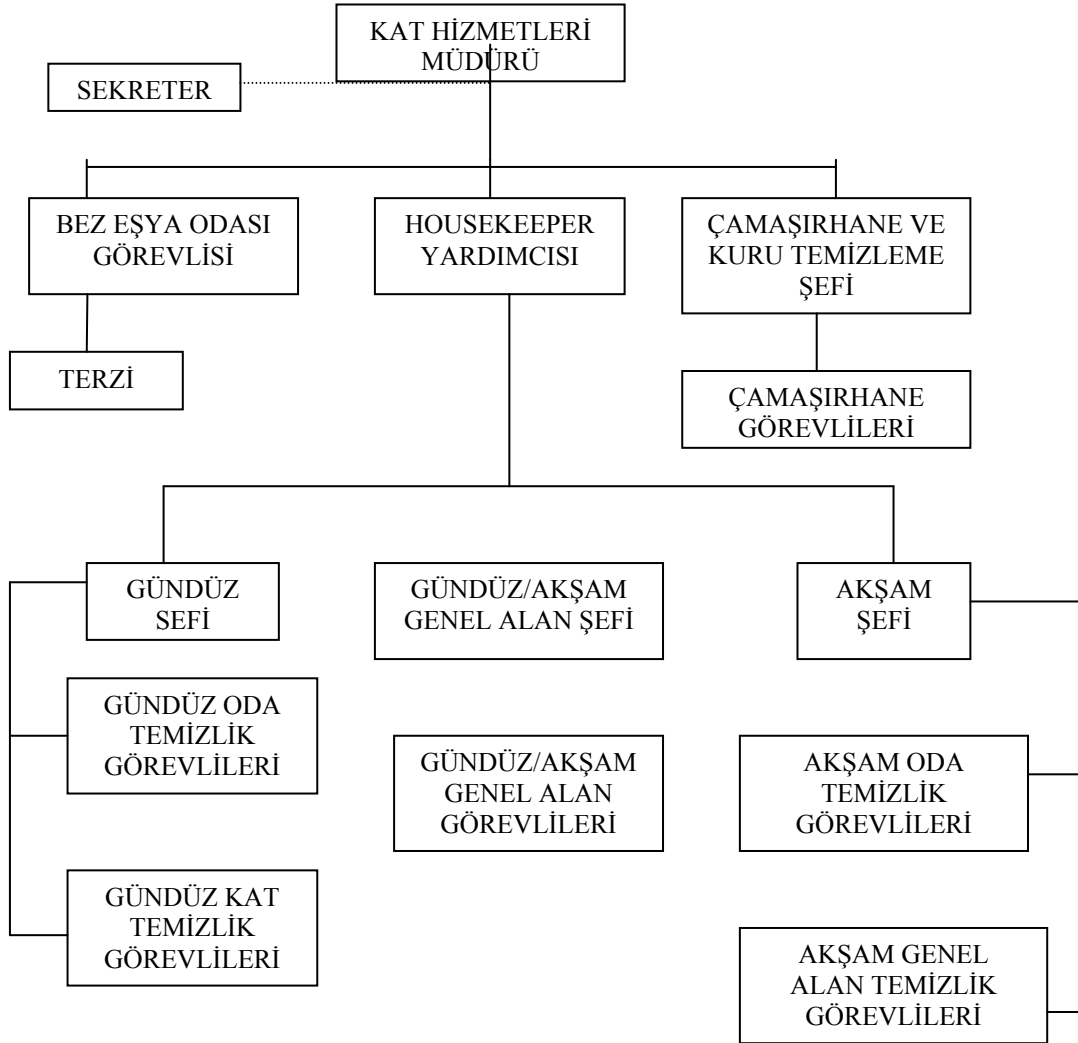
Kat hizmetleri bölümü, genelde müşteri ile direk temasta bulunmuyor gibi görünse de aslında çoğu zaman müşterilerle temas halindedir. Müşteri oda ile ilgili eksiklerini çoğu zaman kat hizmetleri bölümüne iletir ve bu eksiklikler bu bölüm tarafından karşılanır.

⁴⁶ Jane Fellows, **Housekeeping Supervision**, Pitman Publishing Limited, London-1986, s.6.

⁴⁷ David M Allen, **Accommodation and Cleaning Services**, Volume 2: Management, Hutchinson Education, Great Britain-1986, s. 18.

⁴⁸ David M Allen, a.g.e., s.18.

Şekil 3: 200-400 Odalı Bir Otelde Kat Hizmetleri Organizasyon Şeması



Kaynak: Otel Temizlik, Eğitim ve Dekorasyon Derneği (OTED) Eğitim Komitesi, Housekeeping Yönetimi, Ufuk Matbaacılık, İstanbul-1999, s. 8.

Kathizmetleri bölümünün başlıca görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir⁴⁹:

- Departmana yeni eleman alınması ya da çıkarılması,
- Çalışanların eğitimi ve ücretleri,
- Müşteri ve personelin refahı,
- Personelin gözetimi ve denetimi,

⁴⁹ Iris Jones ve Christina Philips, a.g.e., s. 1

- İşletme politikasını oluşturmak, çalışma saatlerini, görev listelerini düzenlemek, standartları belirlemek ve hedeflere ulaşmak,
- Çamaşırhanenin denetimi ve gözetimi,
- Kurumun güvenliği,
- Binanın ve kapsadığı her şeyin sürekliliğini sağlamak,
- Personelle ilgili tüm kayıtları tutmak, finans, araç-gereç, materyal, dekorasyon, oda doluluğu, özel işlevler,
- Araç-gereç ve malzeme satın almaktır.

1.5.1.1.3. Üniformalı Hizmetler

Üniformalı personel, otele gelen ve otelden ayrılan konukların karşılanması, uğurlanması, bagajlarının taşınmasıyla ilgilenir. Otelin büyüklüğüne göre, değişik sayılarda personel istihdam edilebilir. Büyük otellerde, konunun karşılanması, bagajların odalara taşınması, posta ve mesajların iletilmesi, konuk arabaları ile ilgilenilmesi, asansör hizmetleri, konukların ihtiyacı olan malzemelerin alınması gibi hizmetlerde ayrı ayrı görevlendirilebilir⁵⁰.

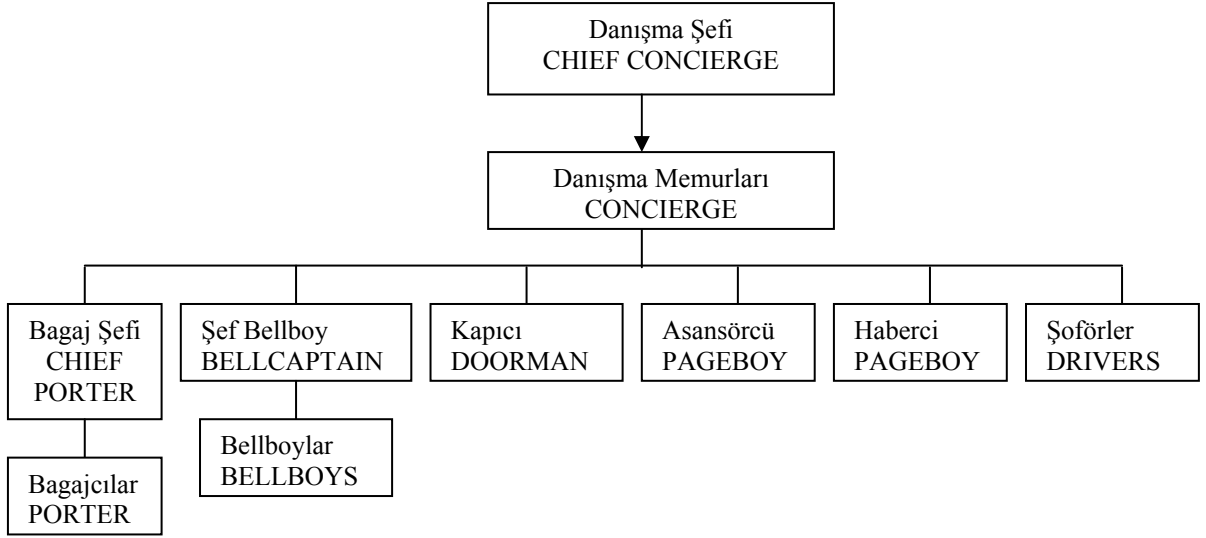
Bu bölüm de, müşteri ile yüz yüze temas halinde olan bir bölümdür. Müşterilerin karşılanması, odalarına çıkarılması, oda ve otel hakkında bilgilendirilmesi ve uğurlanması aşamasına kadar, müşterinin giriş ve çıkışı süresince bu bölüm ilgilenirler.

Ayrıca misafirlere otel ve çevre hakkında bilgi verilmesi, çeşitli bilet ve rezervasyon isteklerinin karşılanması işlerini de yerine getirilir. Bu bölümde çalışanların işleri kompleks görünmemekle beraber bir otelin düzgün işleyişinde kritik bir öneme sahiptirler⁵¹.

⁵⁰ Savaş Kutkan, a.g.e. s. 5.

⁵¹ İrfan Mısırlı, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, Detay Yayınları, Ankara, 2001, s.33.

Şekil 4: Danışma Bölümü Organizasyon Şeması Örneği



Kaynak: Savaş Kutkan, Önbüro Hizmetleri, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 410, Eskişehir-1994, s. 146.

1.5.1.2. Yiyecek-İçecek Bölümü

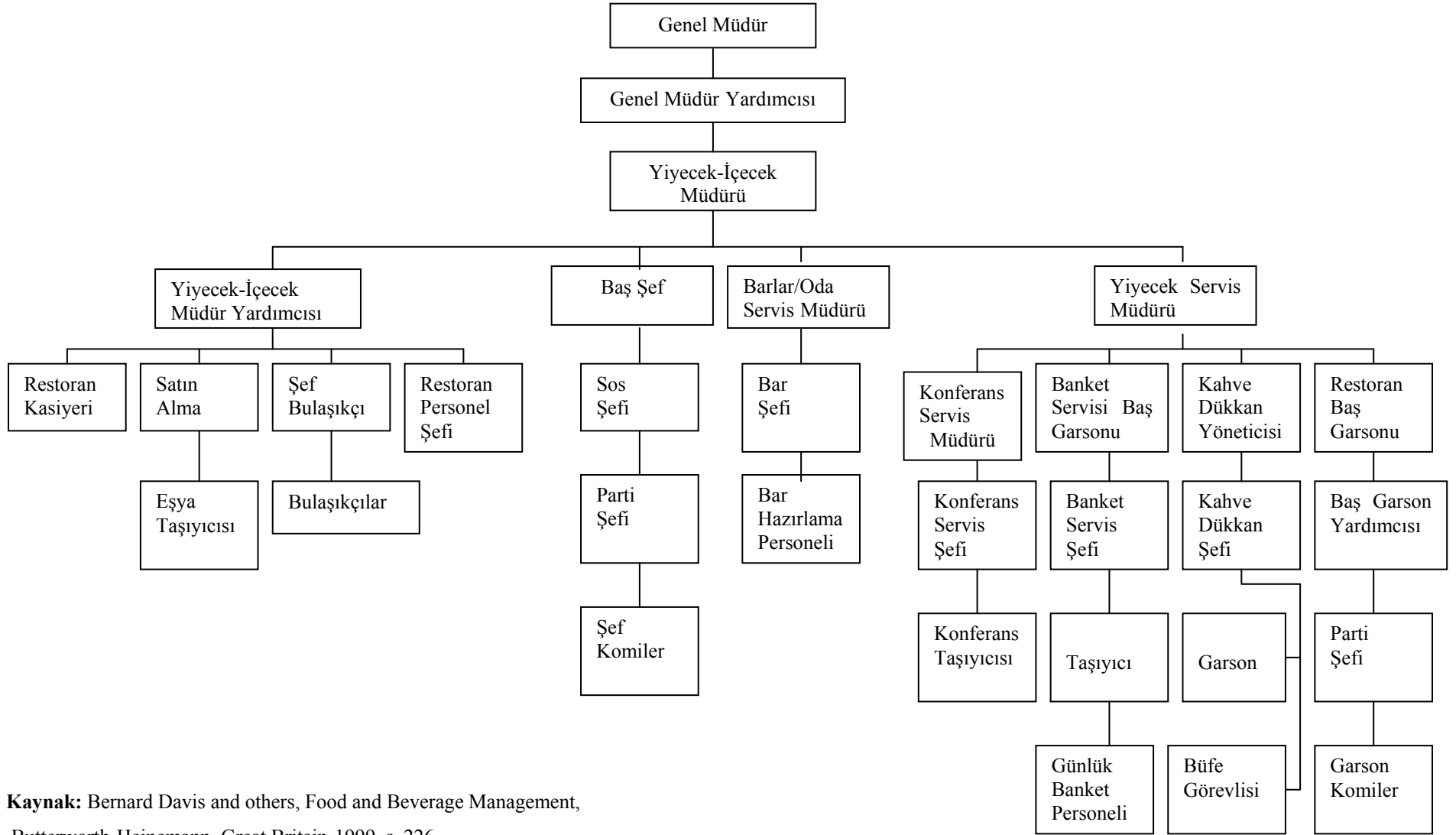
Müşteriye direk hizmet iki ana bölümün sorumluluğudur. Bu bölümler odalar bölümü ve yiyecek içecek bölümüdür. Bu bölüm bir yiyecek içecek müdürü tarafından yönetilir ve birkaç alt bölüme ayrılır⁵². Otel işletmelerine gelen insanların konaklamadan sonraki ihtiyaç duydukları ikinci önemli konu yiyecek-içecek ihtiyacını karşılamaktır.

Otellerde konukların her türlü yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılayan bölüm olan yiyecek-içecek bölümü, temel olarak satın alma, mutfak ve yiyecek-içecek servisi bölümlerinden oluşur⁵³. Yiyecek-içecek bölümü servis ve bar hizmetlerini içine alan geniş fonksiyonlu bir bölümdür. Yiyecek-içecek servisinin kalitesi, otel hakkındaki izlenimi, olumsuz düşünceleri değiştirebilir yapıdadır.

⁵² Vallen ve Vallen, a.g.e., s.76

⁵³ Turizm Bakanlığı, **Yiyecek ve İçecek Servisi Öğretmen El Kitabı**, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, Özyurt Matbaası, Ankara-1993, s.16.

Şekil 5: 5 Yıldızlı 300 Yataklı Bir Otelde Yiyecek-İçecek Organizasyon Şeması



Kaynak: Bernard Davis and others, Food and Beverage Management, Butterworth-Heinemann, Great Britain-1999, s. 226

Yemek ve içki servisi, otellerin çoğunluğunda ikinci ana faaliyet olup, barındırma ve onunla ilgili hizmetlerden daha fazla sayıda personel istihdam edilmesini gerektirir. Bunun nedeni olarak iki faktör sayılabilir⁵⁴:

- Otel odalarının aksine, yemek ve içki otelde kalan müşterilere olduğu kadar, otelde kalmayan müşterilere de satılabilir ve önemli bir hacim oluşturur.
- Yemek ve içkiler göreceli olarak daha çok işgücü gerektirir.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün önemi, yiyecek ve içecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülebilir. Bu nedenle, yiyecek ve içecek bölümü iyi bir organizasyonla ve iyi eğitim görmüş yetenekli yöneticilerle amaçlarına ulaşabilirler ve problemleri bir bölüm olmaktan çıkabilirler⁵⁵.

Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonelizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir⁵⁶.

1.5.1.3. Yardımcı Bölümler

Otel işletmelerinde, müşterilerin yeme-içme ve konaklama dışındaki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ek hizmetler sunan bölümler oluşturulmuştur. Bu bölümler; sigara-gazete satış yerleri, berber-kuaför, çiçekçi vb. bölümlerdir.

Büyük otel işletmelerinde bulunan, satış mağazaları, çiçekçiler, oto-kiralama gibi hizmetler genelde kiraya verilerek çalıştırılır. Orta büyüklükteki bir işletmede ise

⁵⁴ Kültür ve Turizm Bakanlığı, **Otel İşletmeciliği**, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayın No: 55, Ankara-1993, s.48.

⁵⁵ Ahmet Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Eren Ofset, Antalya, 1995, s. 1.

⁵⁶ Burhan Şener, a.g.e., s. 137

bu gibi hizmetler otel tarafından çalıştırılarak verilir. Küçük otel işletmelerinde ise bu hizmetlerin bir çoğu verilmez⁵⁷.

1.5.2. Hizmet Bölümleri

Otel işletmelerinde faaliyet bölümlerinden sonra hizmet bölümleri de önemli bir yere sahiptir. Otel işletmelerinde hizmet bölümleri; personel bölümü, muhasebe bölümü, satış bölümü, teknik bölüm, çamaşırhane bölümü ve güvenlik bölümlerinden oluşmaktadır. Hizmet bölümleri konuk ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir. Uygulamada gelir sağlamayan hizmet faaliyetleri aşağıda belirtilen üç temel yöntemden birine göre örgütlenebilir⁵⁸.

- Hizmet faaliyetlerini otel yöneticisinin genel sorumluluğuna vermek,
- Söz konusu hizmetleri yardımcı yöneticilerden birinin sorumluluğuna vermek,
- Belirtilen faaliyet bölümlerini ayrı bir bölüm içerisinde örgütleme ve ayrı bir departman yöneticisi ile yürütmek.

Hangi biçimde organize edilirse edilsin, hizmet bölümlerinin faaliyet gösterebilmesinde de personelin uzmanlığı önemlidir.

1.5.2.1. İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan Kaynakları Bölümü, otelin genel personel politikasının esaslarını tespit ederek uygulanmasını sağlamak, sendikal ilişkileri ve toplu sözleşmelerini yürütmek ve personel ücretlerinin tespit edilmesini fonksiyonel olarak yerine getirmekle birlikte, diğer görevleri de şu şekilde sıralanmaktadır⁵⁹:

- İş analizi,

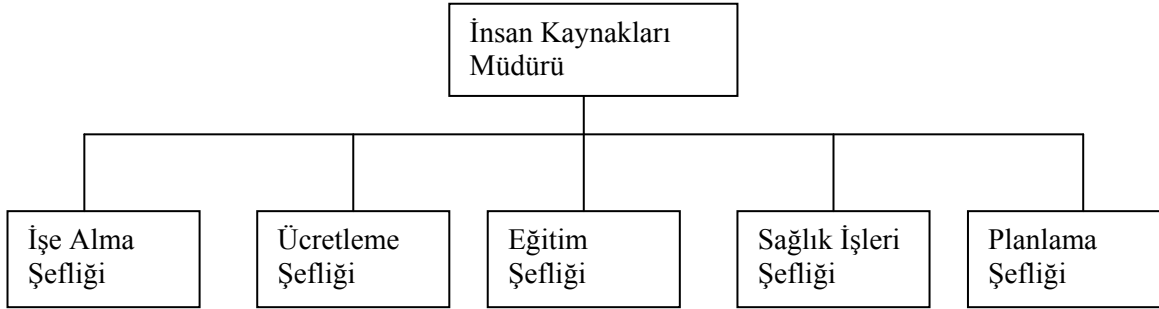
⁵⁷ Nevzat Eraslan, **Önbüro**, Damla Ofset Matbaacılık, Beyşehir-1994, s.4.

⁵⁸ Kültür ve Turizm Bakanlığı, a.g.e.,s.78.

⁵⁹ Burhan Şener, a.g.e., s. 157.

- İnsan gücü politikalarının planlanması,
- Personelin işe alınması,
- Personelin seçimi,
- Personelin eğitimi,
- İş değerlemesi,
- Başarı değerlemesi,
- Personelin ödüllendirilmesi,
- Personelin özel sorunlarının çözümü.

Şekil 6: İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi (Politika ve Yönetel Teknikler), Ezgi Kitabevi, Bursa-1997, s. 36.

Otel işletmeleri, organizasyon yapılarına bakıldığında genelde büyük otel işletmelerinde personel bölümünün varlığı görülmektedir. Personel bölümü, otel işletmelerinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında etkili rol oynarlar. Personelin işe uyumu, geliştirilmesi ve üst düzeyde bir göreve geçmesi için eğitim programları hazırlarlar.

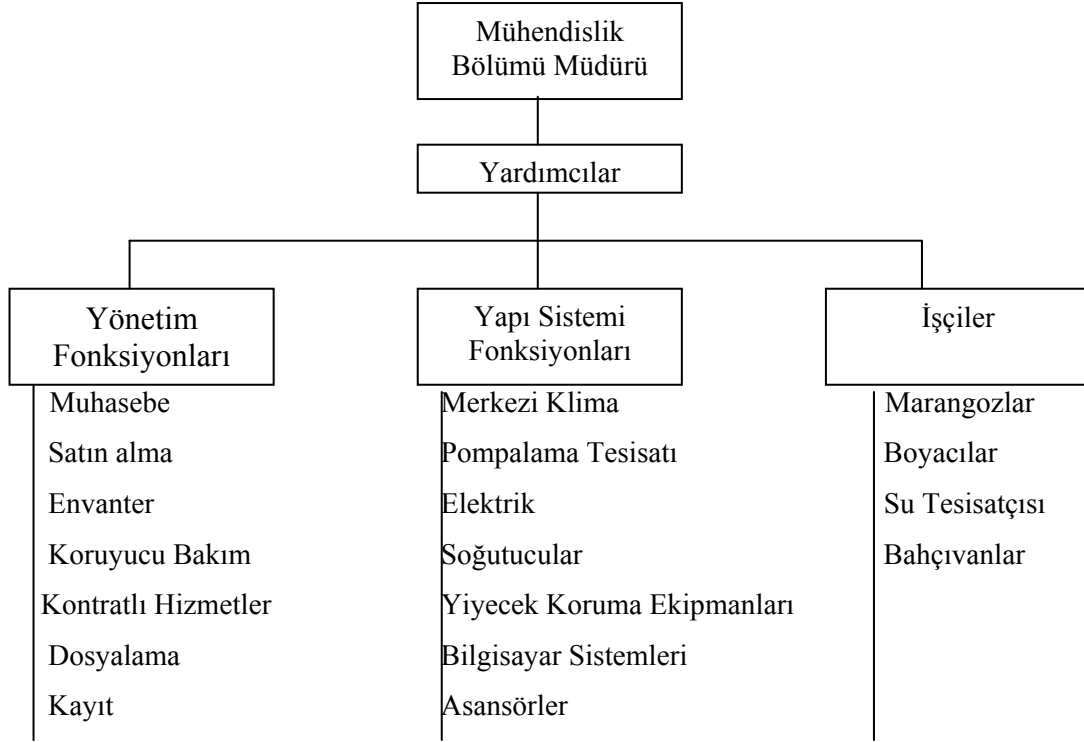
1.5.2.2. Teknik İşler Bölümü

Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre iç örgütlenmesi farklı olabilecek teknik işler departmanı temel iki görevi yerine getirir: ⁶⁰

⁶⁰ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s. 20

- Otelin aydınlanma, ısınma, soğutma, havalandırma ve suyunu sağlama,
- Binanın ve tesislerin bakım ve onarımını sağlama.

Şekil 7: Teknik Hizmetler Faaliyet Şeması



Kaynak: Orhan Batman ve Diğerleri, Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001, s. 48.

Teknik hizmetler bölümü, otelin işler halde tutulması açısından temel departmanlardan biridir. Büyük otel işletmelerinde teknik hizmetler bölümünün başında bir şef mühendis ve ona bağlı mühendis ve teknisyenler çalışmaktadır⁶¹. Teknik servis bölümü, otel işletmelerinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Herhangi bir teknik arıza durumunda, otelin bunu anında gidermesi gerekir. Bu yüzden teknik servis çalışanlarının mesleklerinde yeterli olması gerekmektedir.

1.5.2.3. Muhasebe Bölümü

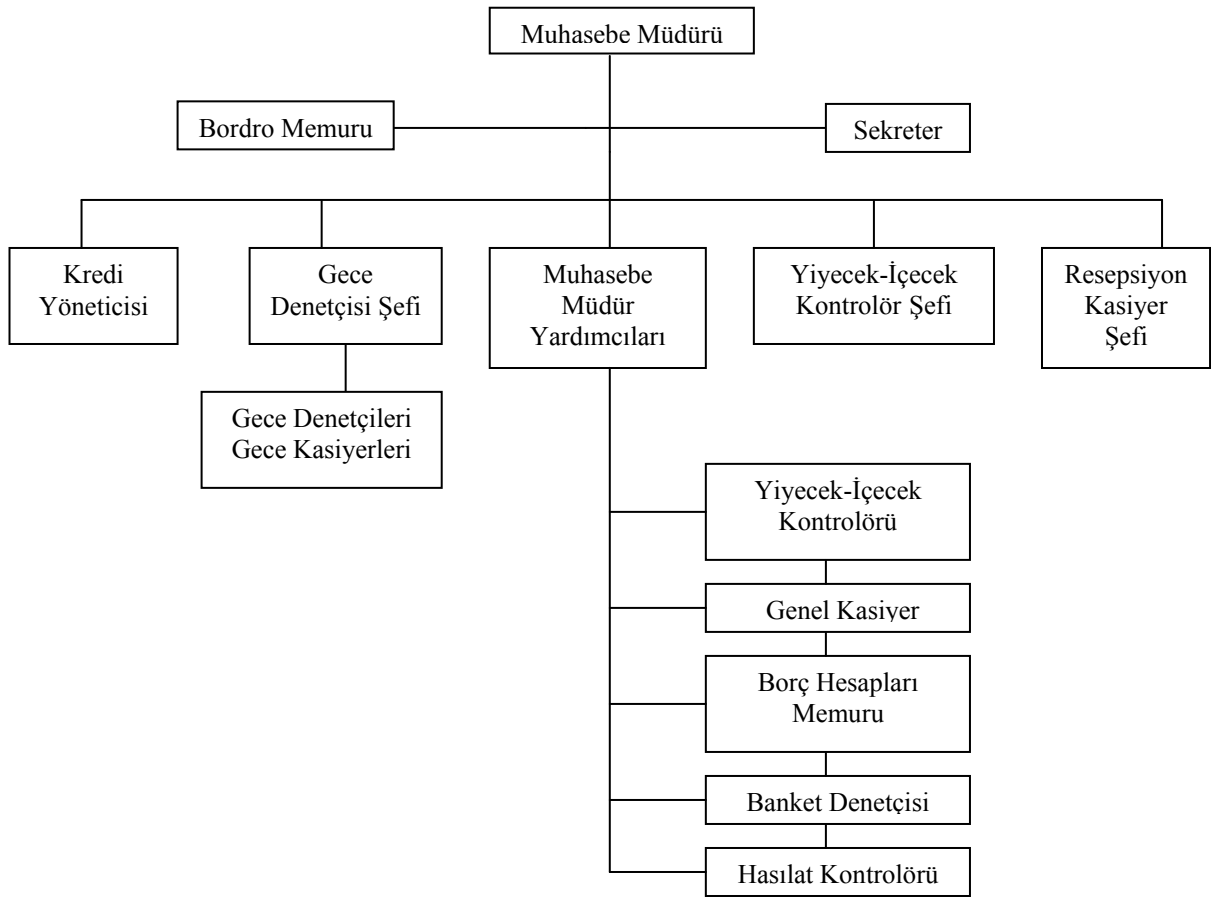
Otellerde finansal aktivitelerin takibi muhasebe bölümü tarafından yapılır. Bazı otellerde muhasebe bölümü otel bünyesinde kurulurken, bazı otellerde ise tesis dışı muhasebe hizmetlerinden faydalanılabilir⁶².

⁶¹ Orhan Batman, a.g.e., s. 126

⁶² İrfan Mısırlı, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, Detay Yayınları, Ankara, 2001, s. 27

Otel işletmeleri muhasebe hizmetlerinde kendileri için en uygun sistemi belirlerler. Muhasebe bölümü otel işletmelerinde tüm hesap kayıtlarını tutarken, hesaplardaki uyumsuzluğu da bularak sorunu tespit eder. Örneğin; Önbüro ve kat hizmetleri departmanının verdiği oda raporlarında kişi sayısı veya oda durumunda bir uyumsuzluk varsa, muhasebe bölümü bu uyumsuzluğu tespit ederek, sorunun ana kaynağını bulmaya çalışır.

Şekil 8: Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması



Kaynak: Burhan Şener, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara-1997, s. 178.

Otel işletmelerinde tüm faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesi, düzenli işleyen bir muhasebe sisteminin bulunmasına bağlıdır. Muhasebe bölümü, otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile görevlidir⁶³.

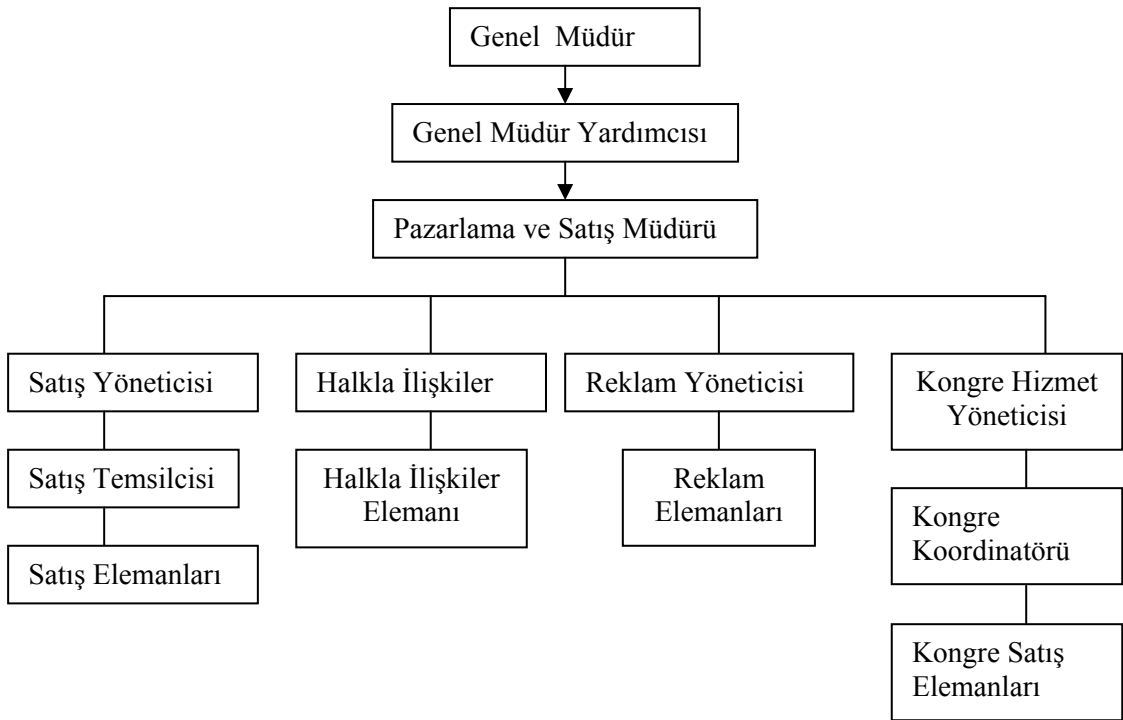
⁶³ Burhan Şener, a.g.e., s.160

Otel işletmelerinde muhasebe departmanı içinde görevler itibariyle yer alan bölümler şunlardır: bilgi-işlem, aktif hesaplar-pasif hesaplar, vergi hesapları, ücret bordrosu, hesap defterleri, gece denetimi, kredi, kasa tahsil (resepsiyon, restoran ve barlar, oda servisi, diğerleri), kasa devridir⁶⁴.

1.5.2.4. Satış ve Pazarlama Bölümü

Büyük otellerde bir satış yöneticisi ve ona bağlı satış personeli satış artırıcı yollar bulmak ve bunların sonuçlarını, kişisel satış durumlarını ve rezervasyon fonksiyonlarını izlemekten sorumludurlar. Bazı oteller satış departmanının görevini toplantı ve kongre piyasasıyla sınırlamaktadır. Diğer bir kısmı, çabalarını yoğunlaştıracakları hedef piyasalar olarak, bölgedeki belirli firmaları seçmektedir⁶⁵.

Şekil 9: Pazarlama ve Satış Bölümünün Organizasyon Şeması



Kaynak: Orhan Batman ve diğerleri, Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001, s. 53.

⁶⁴ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.20

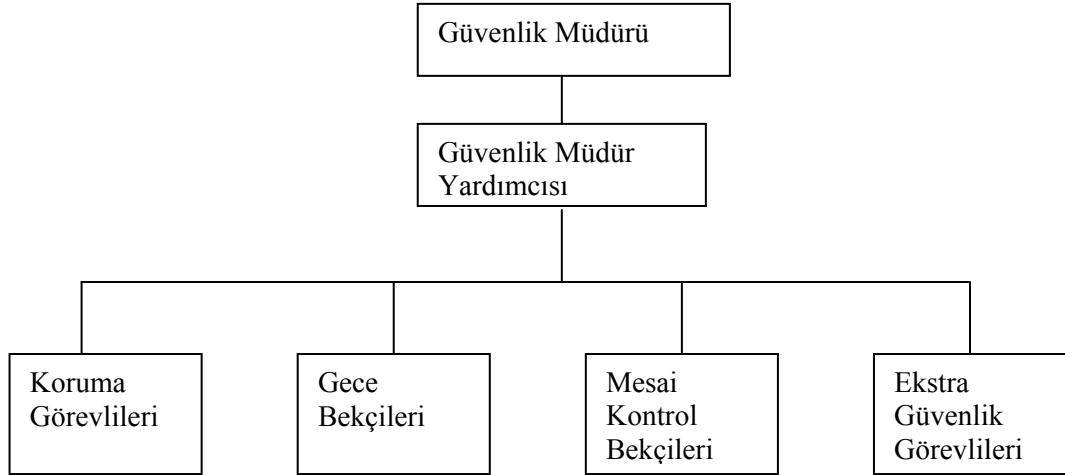
⁶⁵ Orhan Batman, vd., s.51

1.5.2.5. Güvenlik Bölümü

Otel işletmelerinde karşılaşılan olağandışı olaylarla güvenlik bölümü ilgilenir. Güvenlik bölümü misafirlerin, personelin ve otelin güvenliğinden sorumludur. Hırsızlık, otel eşyalarına zarar verilmesi, personelin eşyalara zarar vermesi, misafir veya personele ait eşyaların kaybolması, ölüm, kaza, yangın gibi çeşitli konular bu bölümün görev alanları içerisine girer. Güvenlik bölümünün görevleri genellikle şunları içerir⁶⁶:

- Oteli çevreleyen alanla ilgili olan fiziksel güvenlik,
- Binanın dizaynı ve konumu ile ilgili yöntem ve prosedürleri uygulamak,
- Elektronik aletlerin, çağdaş iletişim araçlarının, alarm sistemlerinin, hareketli tarayıcıların ve otelin olası tehditlerden korunmasını sağlayacak kapalı devre televizyonların kullanılması.

Şekil 10: Güvenlik Bölümünün Organizasyon Şeması



Kaynak: Orhan Batman ve diğerleri, Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001, s.

Güvenlik ayrıca belirli yönetsel sorumluluklara da sahiptir. Bunlar otele alınan çalışanlar içinde yüksek risk taşıyanların olması olasılığından kaçınmak amacıyla personelin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve insan kaynakları konusunda fikir belirtilmesidir⁶⁷.

⁶⁶ Denney G. Rutherford, a.g.e., s.133

⁶⁷ Denney G. Rutherford, a.g.e., s.133

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

2.1. EĞİTİMİN TANIMI

Eğitim günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Her geçen gün önemi artan eğitim, toplumun yaşantısında değişiklikler meydana getiren ve onları çağdaş medeniyetler seviyesine eriştiren bir etkidir. İnsanları eğitmeden toplumun gelişiminden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu durumda eğitim insanın ve toplumun gelişiminde yakın bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çağdaş anlamda eğitim, davranış değişimi sağlamak, bireyin belirli hedefler yönünde maksatlı olarak kendi yaşantısı içinde davranışlarını değiştirmesi ve bireysel yeteneklerin, çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi olarak tanımlanabilir⁶⁸. Kalkınmanın ölçütü olan çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak, toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik tüm sistemleriyle gelişmesine, toplumsal sistemlerin gelişmeleri de bu kurumların işlevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilme güçlerine bağlıdır. Toplumsal kurumlara bu gücü veren kaynak eğitimidir⁶⁹.

Eğitim bireylerin kişisel kalitelerinin geliştirilmesini, onların beceri kazanmalarını ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan bir süreçtir.

Eğitim sağlam bir organize yatırımdır. Yatırımdan iyi bir sonuç almak demek eğitim fonksiyonunu ve etkinliklerini işletmenin tüm iş etkinliklerine bağlamak demektir. Bunu yaparak en üst yönetiminde desteğini iyi ölçüde sağlayabilirsiniz. Bu destek olmaksızın eğitim programınız ne kadar iyi olursa olsun istenilen sonuçlara

⁶⁸ Rutkay,Ural, **İşletmelerde Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizleri ve Eğitim Metodları** , Minpa Matbaası, Ankara, 1994, s.4.

⁶⁹ Mürüvvet,Bilen, **Plandan Uygulamaya Öğretim**, Anı Yayıncılık, Ankara,.1999,s.3.

ulaşmanız zordur. En üst yönetime eğitimin organizasyona ve çalışanlara sağlayacağı yararları, işin amaçlarına nasıl hizmet edeceği anlatılmalıdır⁷⁰ (Jerris, 1999: 318).

Eğitimin yararlarını iki başlık altında toplaya biliriz⁷¹ (Ataklı, 1992:63-82):

i. İşletmeye Yararları

- İşletmenin satış ve karlarını yükseltir.
- İşletmenin sadık müşterileri olur.
- Mevcut müşterilerini daha az kaybeder.
- Müşterilerin memnun edilmesi konusunda daha gerçekçi düşünülür.
- Yapılan hataların düzeltilmesinden sonra daha fazla tatmin olmuş müşteriler kazanılır.
- Memnun olmayan müşteriler şikayetlerini daha rahat söyler.
- Müşteri tatminsiz olmasının zararlı etkileri konusunda çalışanlar daha fazla bilinçlenir.
- İşletmenin toplumdaki görüntüsünü iyileştirir.
- İşletme içinde çalışanlar arası ilişkileri iyileştirir.

ii. Çalışanlara Yararları

- Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar.
- Müşterilerden gelen talep ve isteklere daha hızlı cevap verirler. Şikayetleri daha etkin bir şekilde çözümlerler.

⁷⁰ A. Linda Jerris, **Human Resourges Management for Hospitality**, Prentice – Hall inc.,New Jersey, 1999,s.138

⁷¹ Aylanur,Ataklı, **Eğitim ve Mesleki Başarı. veVerimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Cilt: 21, Sayı:1992/1, Ankara,1992,s.63-82.

- Başkalarından eleştiriyi almayı ve bu eleştirileri kişisel kalitenin geliştirilmesi için kullanabilirler.
- İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olurlar.
- Terfii şansları artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilirler.
- Kişisel ilişkilerinin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlarlar.
- İç ve dış müşterilere karşı daha iyi hizmet ederler.
- Nasıl şikayet edeceğim ve nasıl kalite talebinde bulunacağımı öğrenirler.
- Yapmakta oldukları görevlerden daha fazla memnun olurlar.
- Kendilerine olan saygılarını daha yüksek düzeye çıkartırlar.
- Gelirleri artar.
- Mutlu olurlar.

Eğitimin genel olarak yararlarından bazıları da şunlardır⁷²:

- Yeni çalışanlar işleri öğrenir ve daha çabuk bir şekilde etkili olabilirler.
- Var olan personelin çalışma performansı geliştirilir.
- Üretkenlik geliştirilir ve hatalardan (ki bazen maliyeti yüksektir) kaçınılır.
- Eğer personelin yakından gözlenmesi gerekmiyorsa yönetime ayrılan süre planlama ve gelişme için kullanılabilir.

⁷² Doris, Hatfield, Christine Winter, **Professional Housekeeping, Hutchinson Education**, Great Britain-1986, s.255.

- Çalışma süresi azalır ve daha fazla iş memnuniyetinden dolayı çalışanların morali artar.
- Sağlık ve güvenlik daha iyi sağlanır.
- Eğer çalışanlar farklı alanlarda eğitilmişlerse daha esnek olabilirler.
- Eğer işletmenin eğitim konusunda iyi bir ünü olursa daha nitelikli elemanlar için çekici olabilir.
- Kalite ve standartlar konusunda iyi bir üne sahip olmak işi çekici kılabilir.

Eğitim kurumu hem geçmişe ait temel bilgi ve değerleri yeni kuşaklara aktarmakta hem de yeni kuşakların akılcı bir yaklaşımla bu bilgilerin üstüne yenilerini eklemesi için her türlü fırsat ve ortamı hazırlamaktadır. Böylece toplumsal düzeni koruyup devamını sağlayan durağan, tutucu yaklaşımla yenilik ve gelişmelere açık, gelişmeyi öngören dinamik yaklaşım belirli bir denge oluşturarak eğitim kurumunun bir sistem haline gelmesini sağlar⁷³.

2.2. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet içi eğitim, teknik ve sosyal bakımdan yeterli ve kariyer gelişimini sürdürebilecek kapasiteye sahip personel temin etmek açısından gereklidir. Eğitimin hedefi, bilgi ve becerileri artırmak ve farklı bakış açıları geliştirmeyi sağlamaktır. Eğitim hazırlığının önemli ve vazgeçilmez noktalarından biri görev, iş başındaki performans ve hizmet aktarımıdır. Hizmet içi eğitim, bireysel gelişim, problem çözme, karar verme, takım çalışması ve kalite standartları konusunda sorumluluk taşıma gibi konuları içermekte olup yönetim zinciri açısından da bir temeldir. Bir işletmenin uzun süre varlığını sürdürebilmesi değişime ayak uydurabilmesine

⁷³ Birsen, Gökçe, **Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar**, Savaş Yayınevi, Ankara, 1996,s.137.

bağlıdır. Sürekli değişimi desteklemek ve geleceğe yatırım yapmak açısından da eğitime ihtiyaç duyulmaktadır ⁷⁴.

Şekil 11. Turizm İşletmeleri İçin Hizmet içi Eğitimin Gelişim Süreci



Kaynak: Patricia L. Janes, Training and Development in Tourism Organizations, Editor: Salih Kuşluyan, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Nova Science Publishers, New York-2002

Eğitim işe yeni girmiş veya bir süredir çalışan personele hizmet veya iş konusunda gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya dönük etkinliklerdir. Bunlar, çalışanın verimliliğini arttırmak, daha fazla sorumluluk gerektiren yönetim kadrolarına hazırlamak ve hizmete yatkınlığını sağlamak gibi amaçları kapsamaktadır. Eğitim, çalışanın hizmete yatkınlığını arttırmak için verilen hizmete dair ihtiyacı bulunan bilgileri verip, beceri ve davranışları geliştirir. Ayrıca hizmette verimi ve kaliteyi yükseltir, personel devir hızını azaltır, zaman ve emekten tasarruf

⁷⁴ Laurie J. Mullins, **Hospitality Management (A Human Resources Approach)**, Addison Wesley Longman Limited, England, 1995, s.197.

sağlar⁷⁵. Ayrıca eğitim, çalışanların ne yaptıklarının farkında olmalarını sağlar, iş tatminini artırır ve takım çalışmasını destekler⁷⁶.

Turizm işletmeleri açısından hizmet içi eğitimin bir gelişim süreci bulunmaktadır. Bu süreç yukarıda belirtilmiş olan Şekil 11’de gösterilmiştir.

Turizm endüstrisinin sahip olduğu dinamik yapı işletmelerde değişimi ve de değişimin gerektirdiği eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyacın gelişimi, doğrudan endüstriden, işletmeden, departmandan, çalışandan veya misafir isteklerinden kaynaklanabildiği gibi hepsinin yada birkısının geribildirimlerinden kaynaklanabilir. Bundan sonraki aşama ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimin tasarlanması, aktarılması ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu sürecin tekrarlanması eğitim hareketini oluşturmaktadır.

2.2.1. Hizmet İçi Eğitim İlkeleri

Hizmet içi eğitim belli ilkelere dayanmaktadır⁷⁷. Bu ilkeler: Süreklilik, hizmet içi eğitimin ihtiyaçlara dayalı olması, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmada tüm çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması, işletme yöneticilerinin çalışanların eğitiminden birinci derecede sorumlu olması, hizmet içi eğitim programlarının sonucunda programın ve başarının değerlendirilmesi, hizmet içi eğitimde önceliklerin esas alınması, eğitim ortamının çağdaş eğitim gereklerine göre düzenlenmesi, gerektiğinde işletme içi veya işletme dışı birimlerle işbirliği yapılması şeklindedir.

2.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁷⁸:

⁷⁵ Gönül Gürsoy , **Hizmetiçi Eğitim İşlevi Verimlilik Olmalıdır**, Anahtar Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl: 154, Ankara 2001, s. 22.

⁷⁶ George Conrade, vd., **Training in the U.S. Lodging Industry: Perception and Reality**, Cornell Quarterly (Hotel and Restaurant Administration), Volume 35, Number 5, October 1995. s. 17.

⁷⁷ Cem Ö. Karacaoğlu, **Hizmetiçi Eğitimde Verimlilik ve İhtiyaçların Belirlenmesi**, Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl:13,Sayı:154,Ankara 2001,s.8

⁷⁸ Aylanur Ataklı, **Eğitim ve Mesleki Başarı**, a.g.e.,s.68

- İş yerinde çalışan tüm personelin işe başlamalarından emekliliklerine kadar olan zamanda bilgi, görgü ve becerilerini arttırma,
- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğretmek kişiyi alanlarında yenileme,
- İşine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve gereksiz hareketlerden kaçınarak görevini daha hızlı yapmasını sağlama,
- Kişiyi daha üst görevlere hazırlama,
- Yeni bir görevle karşılaşan personelin uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırma,
- Kişi ve grup moralini yükseltme,
- İş verimini arttırma,
- Ücreti artırma.

Ayrıca mal ve hizmetlerin üretiminde nitelik ve niceliklerde artış sağlama, iş kazalarını azaltma, motivasyon sağlama, personele işi ve kurumu sevdirmeye de hizmetiçi eğitimin amaçları arasında sayılabilir.

2.2.3. Hizmet İçi Eğitim Yükümlülükleri

İnsan kaynakları bölümü eğitim biriminin amaçları şöyle sıralanabilir⁷⁹:

- Personelin işe ilişkin bilgi, beceri ve tutumunu değiştirmek
- Satışı arttırmak,
- İşe alma sürecini geliştirmek,
- Personelin bağlılığını arttırmak,
- Örgütün çevredeki imajını geliştirmek,
- Araç, gereç kullanımında zarar ziyana azaltmak,
- Kazaları azaltmak,
- İşe devamsızlığı azaltmak,
- İşgücü devrini azaltmak,
- Yönetim üzerindeki stresi azaltmak.

⁷⁹ Kültür ve Turizm Bakanlığı, **Otel İşletmeciliği**, a.g.e.,s.89.

Otel işletmelerinde, personelin hizmet içi eğitimlerinde görevlendirilebilecek çok çeşitli eğitimci vardır. Eğitimler, konunun uzmanı olan eğitimci tarafından verilmelidir. Eğitim elemanı, hizmet içi (işlevsel) eğitim elemanları, alt kademe (denetim) yönetici eğitim elemanı, yönetici eğitimi elemanı ve eğitim uzmanları gibi çeşitli eğitimci otel işletmelerinde görev yapabilirler.

Şekil 12: Bir Grup Otelde, Eğitim Yükümlülükleri Çizelgesi

POZİSYON	ROL
1. Eğitim Elemanı	Eğitim faaliyetlerini yönlendirir ve yönetir. Eşgüdüm ve işe alma, sosyal hizmetler ve personel elemanları ile ilişki sürdürür.
2. Hizmetiçi (işlevsel) Eğitim Elemanları	Tüm hizmetiçi eğitim programlarını düzenler ve eşgüdüm sağlar.
3. Alt kademe (denetim) Yönetici Eğitim Elemanı	İşlevsel eğitimin üstündeki ve müdür yardımcısı düzeyinin altındaki elemanlar için eğitim programları düzenler ve eşgüdüm sağlar.
4. Yönetici Eğitimi Elemanı	Tüm yönetici eğitim programlarını düzenler ve eşgüdüm sağlar.
5. Eğitim Uzmanları	Yiyecek-içecek, oda hizmetleri, kabul vb. hizmet alanlarında eğitim veren uzmanlardır ve eğitim elemanı ile eşgüdüm içinde faaliyetlerini sürdürürler.

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel İşletmeciliği, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayın No: 55, Ankara-1993, s. 91.

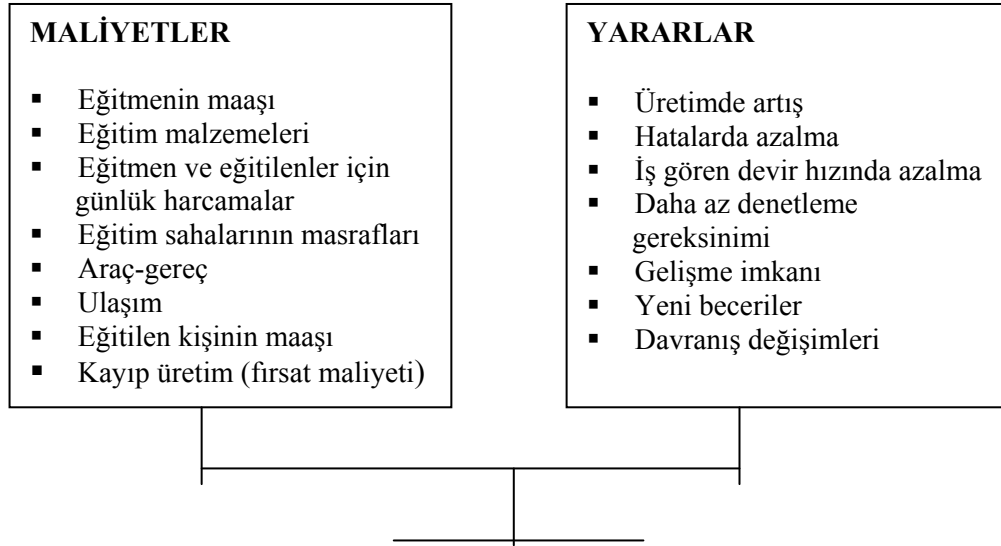
2.2.4. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Eğitim planlaması, eğitim ile ilgili var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesidir. Eğitim planlama sürecinin aşamaları şunlardır⁸⁰;

⁸⁰ Tuğray Kaynak, vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi ve Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7 İstanbul, 2000, s.176

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması,
- Eğitim programı hazırlamak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun dağıtımı,
- Amaçlara ulaşmak üzere kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gereken çalışmaların ortaya konulması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanması.

Şekil 13: Eğitimin Maliyetini ve Yararlarını Dengeleme

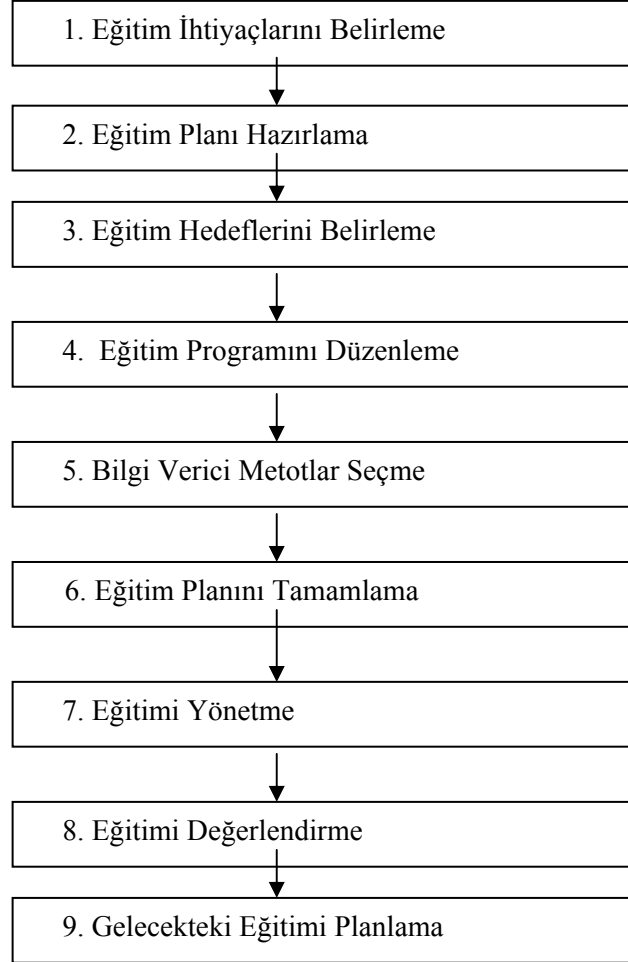


Kaynak: Robert L. Mathis, John Jackson, Human Resource Management, South Western Collage Publishing (Thomson Learning), USA 2000, s. 316.

Yeni çalışanları yetiştirecek kişiyi seçme konusunda dikkatli olunması gereklidir. Bu kişi profesyonel bir yaklaşıma sahip olmalıdır ve stajyerlere olumlu tavırlar ve bulunacakları konum için istek aşılamalıdır. Seçilen kişi yönetimden biri ya da tecrübeli bir personel olmalıdır. Buna ek olarak eğitimci çalışanların görevleri konusundaki tüm prosedürleri bilmeli, tecrübeli olmalı ve eğitim yöntemlerine aşina olmalıdır. Öğretebilme yeteneği son derece önemlidir. Eğitimci dersleri mantıklı,

günün koşullarını yakalayabilecek şekilde ayarlayabilmelidir. Ayrıca eğitmenin iyi iletişim becerilerine sahip olması da önem taşıyan bir unsurdur ⁸¹.

Şekil 14 : Hizmet İçi Eğitim Süreci



Kaynak: Frank Go And Others, Human Resources Management in the Hospitality Industry, John Wiley&Sons Inc., USA-1996, s. 202.

Eğitim maliyet ve yararlarını dengeleme, işletmelerin eğitim planı oluşturmalarına yardımcı olur. Eğitimin tam maliyetini ve getirileri hesaplamak, işletmenin eğitimi maliyet unsuru olarak görmemesini sağlayabilir.

İş analizi, eğitim ile ilgili görev konu başlıklarını, ilgili beceri, bilgi ve tutumların temelini ortaya koymalıdır. İş analizi, belirli eğitim gereklerini tespit eder.

⁸¹ James A. Bardi, a.g.e, s.385

Tespit edilmiş bu ihtiyaçlar kullanıma hazır bir eğitim planıyla organize edilir. Planı hazırlamak öncelikle bireyle, departmanlarla ve organizasyonla ilgili ihtiyaçlara öncelik verilmesini içerir. Bu öncelik verme genellikle organizasyonun eğitim müdürü ya da eğitim işlevinden sorumlu başka bir personelle yapılan görüşmeler sonrasında gerçekleşir⁸².

Eğitimin planlanması için öncelikle eğitim ihtiyacının analizi yapılmalıdır. Bu analizden sonra eğitim programları hazırlanır, amaçlar belirlenir, kimlerin eğitileceği, eğitimi kimin vereceği, hangi konularda eğitim verileceği, eğitimin nerde ve ne zaman verileceği belirlenir, uygun eğitim yönteminin seçilmesi ve eğitim programının değerlendirilmesi ile eğitim sonuçlandırılır.

2.2.5. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi (Belirlenmesi)

Hizmet içi eğitim programlarını oluşturmadan önce yapılması gereken ilk iş, mevcut durumun ve ihtiyaçların analiz edilmesidir. Program sürecinin aşamaları; durum analizi, amaçların seçimi, içeriğin seçimi ve düzenlenmesi, yöntemlerin seçimi, düzenlenmesi ve eğitim programın değerlendirilmesi olarak sıralanabilir⁸³.

Eğitim gereksinimi kendini iki şekilde belli eder: Birincisi, istenmeyen bir takım olayların sonucu, örneğin; oda servisinin çok geç kaldığı, siparişlerin eksik ve yanlış getirildiği ya da sipariş verilen odaların karıştırıldığında eğitime ihtiyaç duyulabilir. İkinci olarak, değerlendirmeler sırasında eğitim gereksinimleri ortaya çıkabilir. Bu da gelişim analizleri, yetenek değerlendirme ve personel kayıtlarından bulunabilir. Ayrıca teknolojik değişimler, yeni alınan personel, terfiler ve transferler sonucunda da eğitim gereksinimi ortaya çıkabilir⁸⁴.

⁸² Frank M. Go, and Others, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, John Wiley&Sons Inc, USA,1996. s.2007

⁸³ Cem Ö. Karacaoğlu, a.g.e., s.8

⁸⁴ Lothar A. Kreck, **Orta Boy Otellerde Eğitim**, Turizm Eğitim Kongresi Tebliğ ve Tartışmalar,Boğaziçi Üniversitesi MYO Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, Ekim,1984, s.129

Etkili bir eğitim programı organizasyonun ve çalışanların önceliklerini ve beklentilerini karşılamalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşağıdaki aşamaları içerir⁸⁵:

- Organizasyonu ve gerektirdiği tüm becerileri gözden geçirmek,
- İş analizlerini üstlenmek,
- Çalışan seçimini üstlenmek,
- Belirli eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.

Eğitim, bireysel gelişimi sağlamak için kişisel davranış ve becerileri geliştirmektir. Eğitimin herhangi bir şeklini uygulamaya koymadan önce eğitimin giderlerini, eğitimin yararlarını ve en etkili eğitim yöntemini belirlemek gereklidir. Eğitim giderleri aşağıdakileri kapsar⁸⁶:

i. Öğrenim Giderleri (Maliyeti)

- Çalışanların işlerini öğrenirken ve eğitim dönemlerinde devam ettikleri zamanlarda ödenmesi gereken ücret,
- Eğitimde harcanan materyal,
- Yanlış kararlarla kaybedilen satışlar,
- İşbaşında eğitim sürecinde azalan üretkenlik.

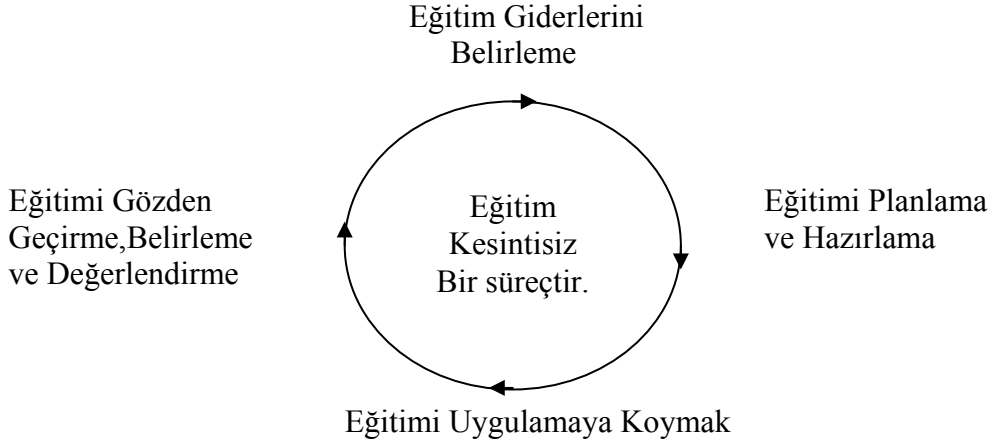
ii. Eğitim Giderleri (Maliyeti)

- Personelin eğitimine harcadığı zaman için, müdürün maaşının bir bölümü,
- Eğitimci müdürün ve şefin maaşı,
- Yatırım yapılan anapara ve eğitim merkezinin sürekli giderleri,
- Eğitim malzemeleri; tepegöz, ekran, filmler, kitaplar, diğer görsel malzemeler, dışarıdaki derslerin giderleridir.

⁸⁵ Go, vd., a.g.e.,s.203

⁸⁶ Doris Hatfield, Christine Winter, **Professional Housekeeping**, Hutchinson Education, Great Britain,1986.s.256

Şekil 15: Sistematiik Bir Eğitim Döngüsü



Kaynak: Doris Hatfield, Christine Winter, Professional Housekeeping, Hutchinson Education, Great Britain- 1986, s. 256.

Hizmet içi eğitim, asıl olarak, bireyler ve grupların gerçek performansları ve söz verilmiş amaçlara ulaşmayı gerektiren performans arasında köprü kurmakla ilgilidir. Bu amaçlar gelişme, tekrarlayan satışları muhafaza etme, ücretleri artırma, karı artırma ve standartları geliştirmeyi içerir. Başka durumlarda, eğitim sadece işverenin pazardaki pozisyonunu koruması için gerekebilir. Buna rağmen eğitim ihtiyacını gösteren işaretler veya belirtiler vardır⁸⁷:

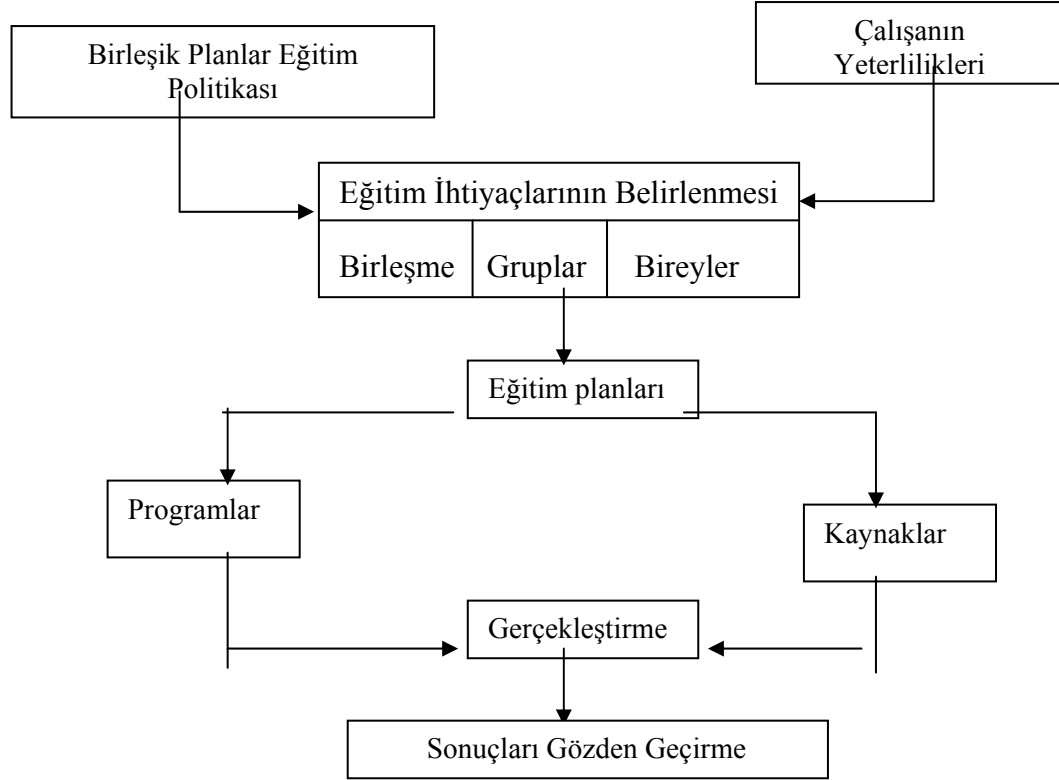
- Yiyecek ve içecekte yüksek kar, devir ve net kar hedeflerine ulaşmada başarısızlık,
- Memnun olmayan müşteriler,
- Yavaş servis,
- Yüksek iş devir hızı, düşük moral,
- Yüksek kaza, kırılma ve boşa gitme oranları,
- Değişikliklere uyum sağlamada hazırlıksız ve yetersiz personel

İş tanımı, organizasyonda her işte yapılması gerekeni anlatır. İş tanımıyla, kişi ne yapacağını bilir ve aynı zamanda denetici de eğitim gereksinimini bu iş tanımına

⁸⁷ Michael J. Boella, a.g.e., s.116.

göre kolayca saptayabilir. Eğer kişinin davranışı iş tanımında bulunan davranışa uymuyorsa o kişinin eğitime gereksinimi var demektir⁸⁸.

Şekil 16: Eğitim İhtiyaçlarının Karşılanması

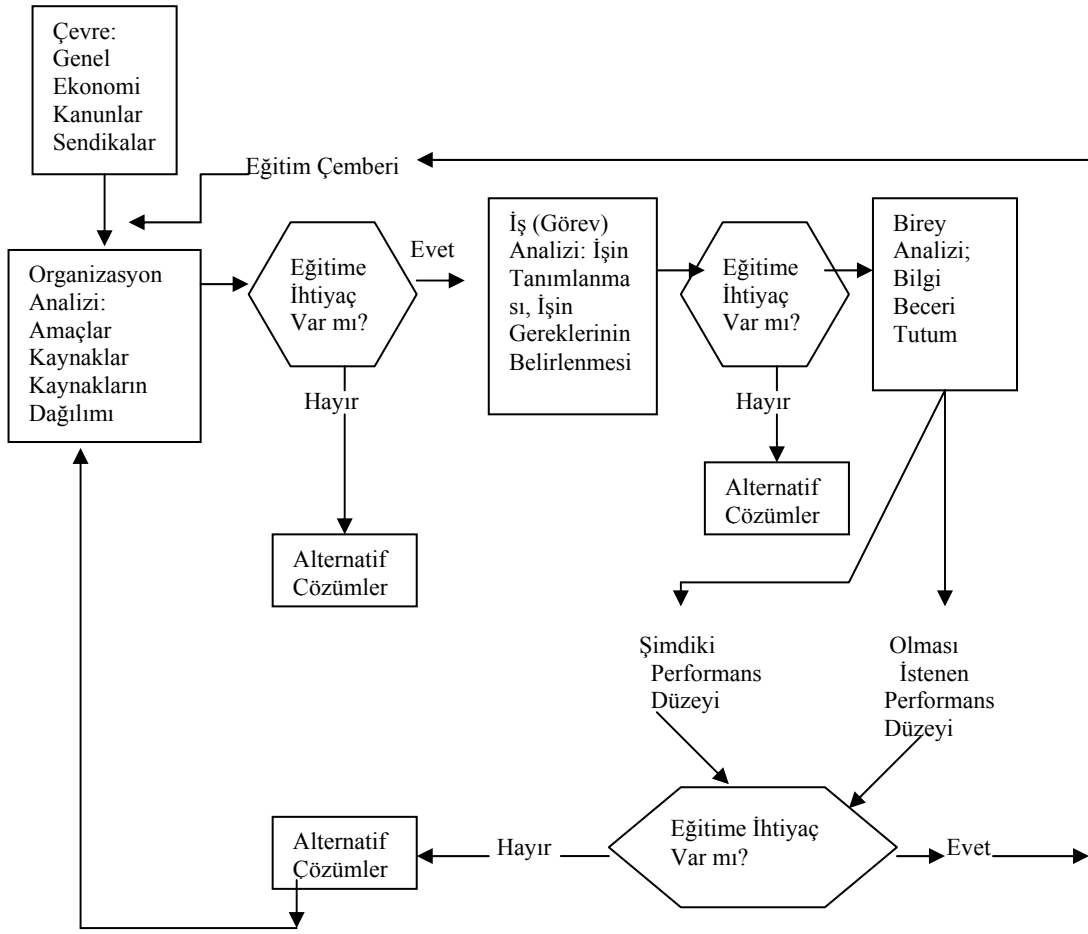


Kaynak: Michael J. Boella, Human Resource Management in the Hospitality Industry Stanley Thornes (Publishers) Ltd, UK- 2000, s.122.

Şekilde tamamlanmış sürecin basit bir örneği verilmiştir. Bu bazen eğitim ihtiyacı analizi diye adlandırılan yönetici ile, eğitimde başvuru için sorumlu kişi tarafından yönetilen eğitim ihtiyacının tanımlanması ile başlar. Yöneticinin uygun eğitim yardımı ile çözebileceği ve ortadan kaldıracılabileceği problemleri ve tanımlama girişimidir. Bireylerin eğitim ihtiyaçları “övücü raporlar” diye tanımlanan ve yönetici ile hazırlanan ayrıntılı tartışmalarla üretilmelidir. Bireyin iş tanımı, gerçek performansı ve potansiyeli organizasyonun gelecek için planları ile birlikte bu tartışmaların temeli olmalıdır.

⁸⁸ Lothar A. Kreck, a.g.e. s. 129.

Şekil 17: Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli



Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı ve Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul-2000, s. 179.

Örgüt analizi, işletmenin eğitim açığının ve ihtiyacının saptanması için genel bir incelemedir. Hangi bölümlerde eğitime ihtiyaç duyulduğu, eğitimin ne ölçüde başarılı olabileceği gibi konuların analizi yapılır. Bu analiz, bölümlerdeki eksiklikleri ve aksaklıkları bulur, çalışanların niteliklerine ve performanslarına bakarak, öncelikle hangi bölümlerde eğitim verilmesi gerektiğini bulur. İş analizi, personelin eğitim ihtiyacını belirlemekte önemlidir. İşin hangi niteliği, bilgi ve beceriyi gerektirdiğini belirlemek, eğitim ihtiyacının saptanması içinde faydalı olacaktır. Kişi analizinde ise personelin niteliklerinin ve performansının standart performansa uyup uymadığının saptanır. Personeli istenilen standarda yükseltmek için gerekli eğitim

verilir. Personelin performansının değerlendirilmesi eğitim ihtiyacını saptanması açısından gereklidir⁸⁹.

Eğitim ihtiyaçlarının toplanmasında kullanılan en önemli dört bilgi toplama yöntemi, mülakat, anket, gözlem ve arşiv araştırmalarıdır. Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağı, istenilen bilgi miktarına, nitelik ve nicelik olarak istenilen bilgi türüne ve sonuçlara ne kadar çabuk ihtiyaç duyulduğuna bağlıdır⁹⁰.

2.2.6. Hizmet İçi Eğitim Şartnamesinin Hazırlanması

Bu aşamada, daha önce belirlenen hizmet içi eğitim ihtiyaçları somut bir şekilde belgelenir ve yöneticilere bilgi verilir. Program şartnameleri, programın düzenlenmesi hakkındaki bilgileri içerir. Hazırlanan program şartnamesi önce yönetime sunulur. Onaylandıktan sonra katılımcılara da verilebilir. Program şartnameleri, planlama sürecinin önemli bir kısmını teşkil eder. Dersler hakkında ortak bir referans oluşturur. Ayrıca programın değerlendirilmesinde de bir kontrol aracı görevi görür. Program şartnamelerinde şu bölümlere dikkat edilmelidir⁹¹:

i. Ders Planlarının Oluşturulması

Bu aşamada eğitim uzmanları, uygulanacak programın bütün konularını ve ders yöntemlerini belirlerler. Program şartnamesi katılımcılara gönderilir. Derslerin yapısı ve şekli konusunda eğitim uzmanları ve ilgili kişilerin katıldığı bir toplantı düzenlenir. Programın yöneticisi bu toplantıya başkanlık eder. Daha sonra programın yapısına ve karmaşıklığına göre bir plan formatı hazırlanır. Bu belgede planın bütün ayrıntıları yer almalıdır.

ii. Kullanılacak Araçların Sağlanması

Derslerin uygulanmasında gerekli her türlü fiziki koşul ve araç gereç program başlamadan temin edilmiş olmalıdır. Bunun için daha önce araçlar hakkında bilgi

⁸⁹ Tuğray Kaynak, vd., a.g.e., s.179-182.

⁹⁰ Cem Ö. Karacaoğlu, a.g.e, s. 8

⁹¹ Halil Can, ve Diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara-1995, s. 20-204.

edinilmiş olmalıdır. Temin edilen araçlar plan formatıyla karşılaştırmalı ve kontrol edilmelidir.

iii. Pilot Uygulama

Yeni bir programa başlamadan önce pilot bir uygulama yaparak o ana kadar ortaya çıkmayan sorunlar hakkında bilgi edinilebilir. Pilot uygulamada katılımcıların kim olacağı ve programın süresi planda yer almalıdır. Pilot uygulamanın başarılı olmasıyla birlikte esas programa başlanır.

2.2.7. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi

Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, eğitim ve geliştirme hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gereklidir. Eğer programın hazırlanması sırasında eğitimi ve geliştirmeyi engelleyen faktörler bilinirse bu tarz hatalardan uzak durularak etkili bir eğitim programı hazırlanabilir.

- İşletmelerde eğitimi ve geliştirmeyi engelleyen faktörler şunlardır⁹²:
İşletmelerde eğitim biriminin, personel yönetiminden bağımsız çalışması,
- Eğitim bölümüyle personel bölümü arasında yeterli işbirliğinin sağlanamaması,
- Çalışanların eğitimdeki başarısının, yükseltme ve yatay geçişlerde değerlendirilmemesi,
- İşletmede çalışanların geliştirilmesi yerine, dışarıdan yetişmiş personelin alınması,
- Yöneticilerin, işletme verimliliği ile eğitim arasındaki ilişkiyi yeterince önemsememeleri,
- Yapılan geliştirme etkinliklerinin olumlu sonuç vermemesi,
- Eğitim bölümünü, eğitimle ilgisi olmayan personel ile kadrolanması,
- Geliştirme denildiği zaman, yalnızca kurs ve seminerlerin anlaşılması,
- Personel yöneticilerinin, çalışanların geliştirilmesi görevini, kendi birimlerine ilişkin olarak algılamamaları.

⁹² Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, PRGEM (Personel Eğitim Merkezi) Yayın No: 7, Ankara-1996, s.135

Yaygın eğitim hataları; bir defada çok fazla öğretmek çok hızlı davranmak, yanlış bakış açısı, sabırsızlık, ilgi faktörlerine aldırmmamak, anlayışsızlık, eğitilenlere çocukmuş gibi davranmak, geçmişlerine aldırmmamak, tamamlama yapmmamak, yetersiz teknikler, uygulamaya fırsat tanımamak gibi nedenler sayılabilir⁹³. Hizmetiçi eğitim programı hazırlarken bu tarz hataların yapılmamasına özen göstermek gereklidir.

Başarılı bir eğitim programı hazırlamak için eğitim programı çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Yöneticiler ve çalışanlar önerilerde bulunabilmeli ve değişik eğitim yöntemleri arasından seçim yapma olanağı bulunmalıdır⁹⁴. Eğitim programları hazırlanırken, ihtiyaçların göz önünde bulundurulmaması ve genel bir eğitim programı hazırlanması eğitimin etkinliğini sınırlayacaktır.

Eğitim programının amaçları arasında; işe yeni başlayan personeli görevine hazırlamak, tecrübe sahibi personelin başarısını yükseltmek, personel devir hızını düşürmek, devamsızlıkları ve işe geç kalmaları azaltmak, iş kazalarını engellemek, çatışmaları gidermek ve yöneticilerin liderlik bilincini geliştirmek sayılabilir⁹⁵.

İşletmelerde ayrı bir eğitim bölümü ya da personel bölümü olmasa bile eğitimin uzman kişiler tarafından yönetilmesi gereklidir. Bundan dolayı eğitim programlarının hazırlanmasında uzman kişilerin görüşlerinden faydalanmak gerekir. Ayrıca işletme yöneticilerinin de eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında katkılarının bulunması gerekir.

Eğitim programlarının kısa ve uzun dönemlerde etkin ve karlı olabilmesi için bu programların çalışanların bu alandaki ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları yeni işe başlayan personel ile var olan personel açısından farklı şekillerde ele alınmalıdır. Yeni işe alınan personel için eğitim ihtiyacını belirlemek işletmede belirli bir süreden beri çalışan personelin

⁹³ Lewis C. Forrest, **Training for the Hospitality Industry (Techniques to Improve Job Performance)**, The Educational Enstitu of the American Hotel&Motel Association, Michigan-1983, s. 90.

⁹⁴ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahinler, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2 Rota Yayın, Yapım, Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul-1993. s.130.

⁹⁵ Şadi Can Saruhan, **Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması**, Turizm Yıllığı 1986, Turizm Bankası Yayınları, Ankara-1988, s.172.

eğitim ihtiyacını belirlemekten daha kolaydır. Eğitim ihtiyaçlarının analizi işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması için önemlidir. Bu ihtiyaçların belirlenmesinde şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır⁹⁶:

- İş gücü devrinin yüksekliği,
- Devamsızlıkların fazlalığı,
- Şikayetlerin fazlalığı, kişiler arası anlaşmazlıklar,
- Disiplin cezalarının fazlalığı,
- Üretim programının geride kalması, üretim dar boğazlarının fazlalığı,
- Zayıf yönetim uygulamaları,
- Hedeflerin anlaşılması ve bilinmesi.

Eğitim programı hazırlama aşamaları şunlardır; 1) Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi, 2) Eğitim programının içeriğinin belirlenmesi, 3) Eğitim tekniğinin seçimi, 4) Eğitimin değerlendirilmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.

Eğitim programı hazırlama aşamaları farklı şekillerde de geliştirilebilir. 9 adımda bir eğitim programı hazırlama ve programı değerlendirme şekil 18'de gösterilmiştir.

Detaylı bir eğitim programı dizayn etme başlı başına kapsamlı bir konu olmasına rağmen göz önüne alınması gereken noktalar şunlardır⁹⁷:

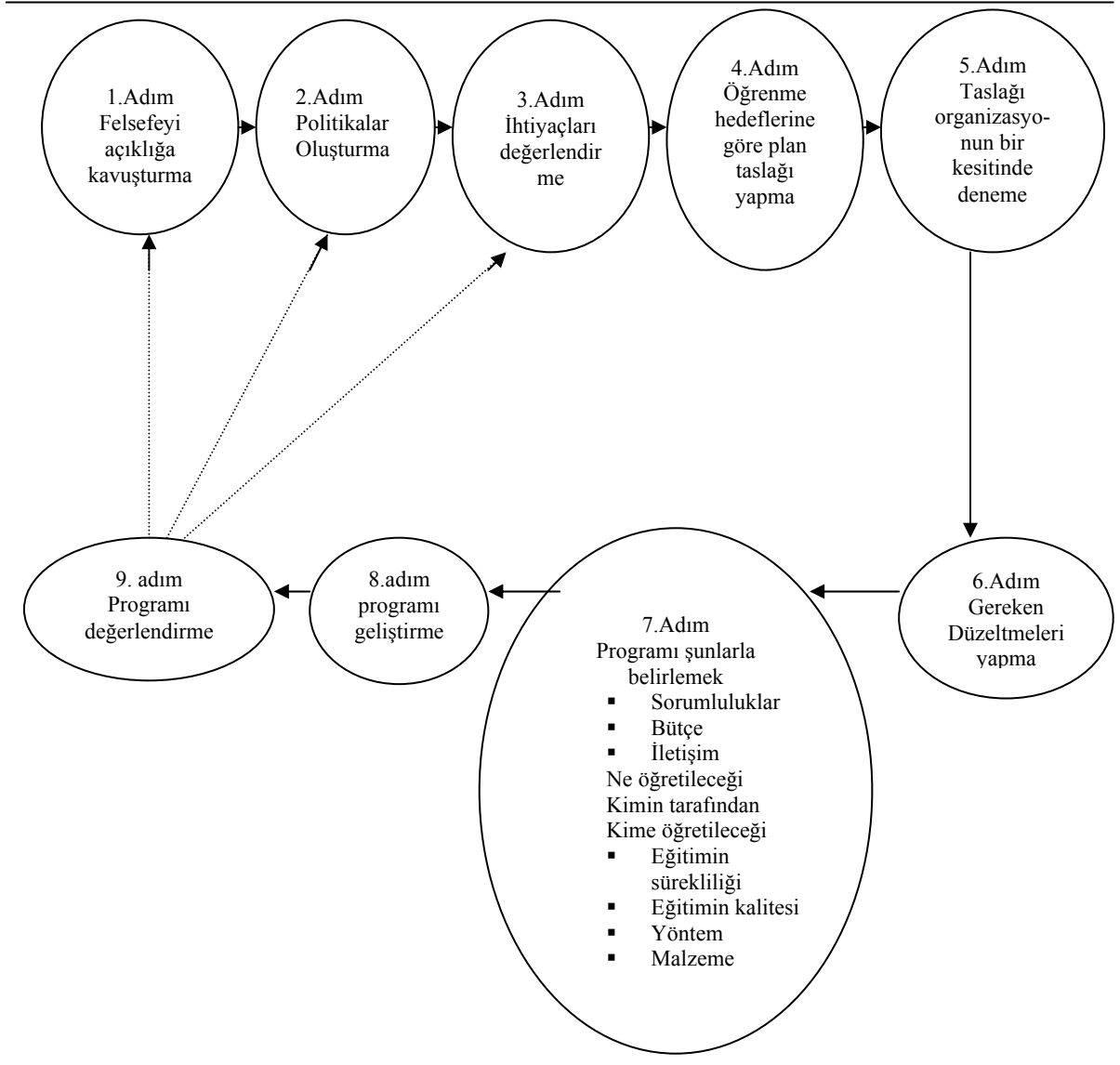
- Program süresi
- Program yapısı (Örneğin; part time,full time,normal işten ayrı)
- Açıklayıcı metotlar
- Destekleyici kaynaklar (Örneğin; eğitmenin yer aldığı süre, bütçe, eğitim imkanları) ve eğitim materyallerinin seçimi (Örneğin; kitap, video)
- Bazen görevin (genellikle pratik becerilerle ilgili) belirlediği eğitimin yeri
- Eğitmen ve eğitmenin tecrübesi

⁹⁶ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayın No: 200, İstanbul- 1988, s. 87-88

⁹⁷ Frank M. Go, vd., a.g.e., s. 209-210

- Eğitim programının kökeni (organizasyonu temel alan ya da eğitim sektörü, eğitim danışmanlarıyla görüşmüş olan)
- Eğitilenin öğrenimi ve edinimlerini belirlemek için kriter ve metotlar
- Programı değerlendirmek için kriter ve metotlar.

Şekil 18: Bir Eğitim Programı Yapmanın Aşamaları

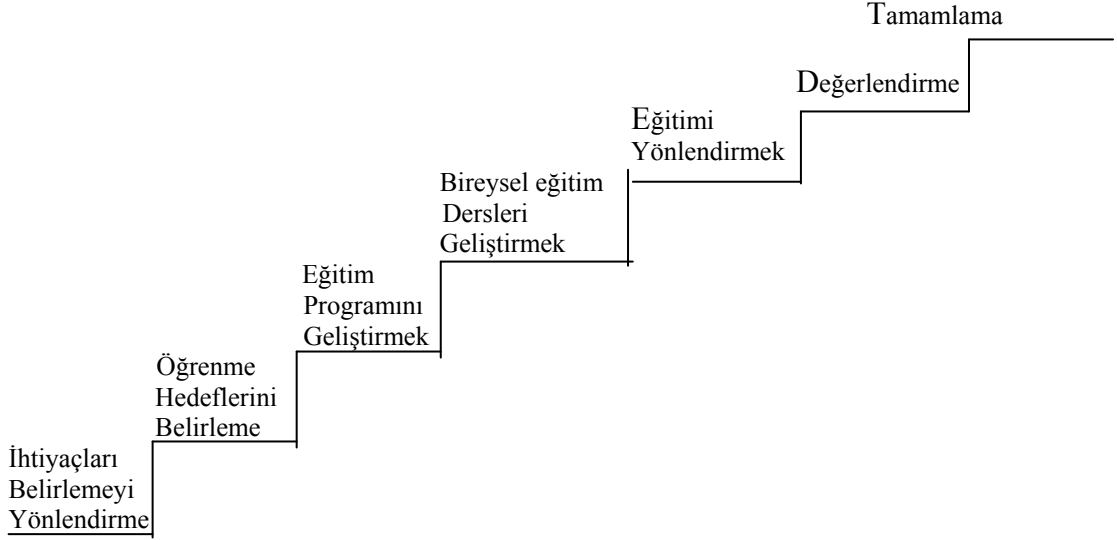


Kaynak: Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, Rota Yayın, Yapım, Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul-1993, s. 131.

Eğitim programları, yeni elemanları işleri konusunda eğitmek ya da varolan elemanları yeniden eğitmek için geliştirilebilir. Eğitim ayrıca çalışanın bilgisini, tavır

ve davranışlarını geliştirmeyi de amaçlayabilir. Bir eğitim programı gerçekten bir eğitim dersleri serisidir. Bir eğitim programını geliştirme aşamaları aşağıda belirtilmiştir⁹⁸:

Şekil 19: Eğitim Programı Geliştirme Aşamaları



Kaynak: Karen Eich Drummond, Human Resources Management for the Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, New York- 1990, s. 68.

Etkili eğitim programları düzenlemek için aşağıdaki kuralların bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir⁹⁹:

- Eğitim, bireylerin öğrenmeye hevesli olduğu ve sonuç olarak düzenli bir şekilde (örneğin; öğrenci garsonlar kursa katılmak için bahşişleri kaybediyorlarsa aktif bir şekilde katılmak istemezler) motive olduğu durumlarda ve öğrenmenin gönüllü bir süreç olduğu kabullenildiğinde başarılı olabilir.
- İnsanlar, farklı oranlarda öğrenirler, özellikle yetişkinler farklı düzeylerde bilgi ve becerilerle, farklı motivasyonlar ve yönelimlerle öğrenmeye başlarlar.
- Öğrenmeyi sinirlilik, korku, aşağılık kompleksi ve güvensizlik engeller.

⁹⁸ Karen Eich Drummond, **Human Resource Managementfor the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, New York-1990. s. 68.

⁹⁹ Michael J. Boella, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Thornes (Publishers) Ltd, UK- 2000, s. 117

- Öğretim, birkaç uzun dönem sürecinden çok sık ve kısa dönemlerde verilmelidir. Örneğin; öğrenci mutfak aletlerinin kullanımı üzerinde eğitim alıyorsa şüphesiz 45 dakikalık 10 ders, 7,5 saat süren 1 dersten çok daha iyidir.

Şekil 20.Örnek Beş Günlük Eğitim Planı

Pozisyon: Önbüro Görevlisi, öğle shifti		Hazırlanıldığı Gün: xx/xx/xx
Stajyer: _____	Görevler	%100 standartlara uygunluk
1. GÜN	1. Belirlenmiş bölgede yer alma 2. Uygun üniformayı giyme 3. Giriş yapmak 4. Öğle şefi ile görüşmek 5. Kasa yapmak 6. Misafirlerin mesaj ve paketlerini almak 7. Anahtar ve para girişlerini kontrol etmek 8. Oda anahtarlarını sıralamak 9. Kasa yapmak 10. Çıkış yapmak	
2.GÜN	1. Misafirleri karşılamak 2. Misafirlerin ihtiyacını karşılamak 3. Misafirlerin girişlerini yapmak 4. Tüm borçları göndermek 5. Oda rezervasyonlarını almak	
3. GÜN	1. Oda değişimlerini yönetmek 2. Güvenlik kasalarını kontrol etmek 3. Misafirler için yönler sağlamak 4. Telefonlara bakmak 5. Güvenlik personeliyle irtibat kurmak	
4. GÜN	1. Misafirlerin çıkışını yapmak 2. Misafirlerin gönderilecek postalarını toparlamak 3. Sürekli kayıtları tamamlamak 4. Misafirlerin hediye sertifikalarını ve promosyon kuponlarının ödemesini yapmak	
5.GÜN	1. Gelir raporlarını bilgisayara işlemek 2. Housekeeping personeliyle irtibat kurmak 3. Günlük işi dengelemek 4. Kayıt defteri girişlerini yapmak 5. Shift (mesai) raporlarını bilgisayara işlemek	

Kaynak: Charles E. Steadmon, Michael Kasanava, Managing Front Office Operations, The Educational Institute, Michigan-1988, s. 251.

2.2.8. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Eğitim yönteminin seçimi, kurumun yapısı ve iş ve görev tanımlamalarını gerektirecektir. Planlama bölümünde ele alınacak bu uygulamalardan sonra, başarılı ve kaliteli bir eğitim yönteminin seçimi her işletme için farklı artan özellikler gösterecektir. Fakat kullanılan eğitim yöntemlerinin, bu yöntemi kullanan ve faydalanan herkes tarafından sürekli değerlendirmesi ve geliştirilmesi de, kalite geliştirmenin eğitim sistemine önemli bir katkısı olarak ortaya çıkmaktadır¹⁰⁰.

Şekil 21 Eğiticiler İçin Beş Aşamalı Eğitim Yöntemi İş Listesi

ADIM 1:	EĞİTİME HAZIRLAMA	
	YAZMA	Eğitim hedeflerini
	GELİŞTİRME	Ders planlarını
	KARARLAŞTIRMA	Eğitim yöntemlerini
	OLUŞTURMA	Zaman çizelgesini
	SEÇMEK	Eğitim alanını
	TOPLAMAK	Eğitim materyali ve araç-gereçleri
	HAZIRLAMAK	Eğitim istasyonunu
ADIM 2:	EĞİTİMİ YÖNETME	
	HAZIRLAMAK	Stajyeri
	BAŞLAMAK	Eğitim sürecine
	GÖSTERMEK	Prosedürleri
	KAÇINMAK	Mesleki terimlerden
	AYIRMAK	Yeteri kadar zaman
	TEKRARLAMAK	Terimleri
ADIM 3:	ZOR GÖREVLERDE YÖNLENDİRMEK	
	İZİN VERMEK	Stajyerin pratik yapmasına
	YÖNETMEK	Stajyeri
ADIM 4:	ROLLERİ DEĞİŞTİRMEK (STAJER EĞİTMENİ EĞİTİR)	
	EĞİTİLMEK	Stajyer tarafından
	DEĞERLENDİRMEK	Stajyer tarafından
ADIM 5 :	İLERİ DOĞRU DEVAM ETMEK	
	DEVAM ETMEK	Olumlu pekiştirme yapmak
	SAĞLAMAK	Sürekli geri bildirim sağlamak
	YÖNETMEK	Her gün birkaç görevi yönetmek
	DEĞERLENDİRMEK	Stajyerin yaptığını değerlendirmek

Kaynak: Charles E. Steadmon, Michael Kasanava, Managing Front Office Operations, The Educational Institute, Michigan-1988, s. 253.

¹⁰⁰ İ. Pınar, **Eğitimde Kalite Geliştirme ve Kullanılan Araçlar**, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları. 1999. Yıl:11, Sayı: 124, s. 18

Eğitimin etkinliğini sağlamak amacıyla, öğrenme ortam ve kurallarına ağırlık verilmelidir. Yönetici veya eğitmen verilecek eğitim yöntemlerini ne kadar iyi bilirse eğitim programları da o denli geliştirilir ve eğitimin etkinliği sağlanabilir. Eğitim sürecinde dikkate alınması gereken genel hatalar şunlardır; bir defada birden fazla bilgi aktarma, konuyu çok hızlı bir şekilde sunma (konuya eğitilenin görüş açısından bakmama), eğitilenlerin ilgi noktalarını, özgeçmişlerini ve gereksinimlerini dikkate almama, eğitimi izlememe, yetersiz tekniklerle eğitimi sürdürme, eğitilenlere uygulama olanağı tanımamadır¹⁰¹.

2.2.8.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri

Otel işletmelerinde iş başında eğitim, personelin işi yerinde öğrenmesi ve zaman kaybetmemesi açısından önemli bir eğitimidir. Eğitimin işletme içerisinde yapılması, personelin işletmeye uyumuna ve karşılaşılan olaylara olumlu bakış açısı geliştirmesine yardımcı olacaktır.

İş başında eğitim, personeli gerçek çalışma alanlarında görevlendirir ve hemen üretici olmalarını sağlar. İş başında eğitim, yaparak, yaşayarak öğrenmeyi içerir. Böylece de eğitim, yaptığını sergileme ve pratiğe dayanır¹⁰².

Otel işletmelerinde birçok çalışanın işi, müşterilerle direk kontak kurma şeklindedir. Bu sebepten birçok çalışanın eğitimi iş başında verilmelidir. Böylelikle müşteri ile ilgili deneyim kazanmasını sağlar. Bundan dolayı iş başında eğitim işletmenin eğitim yaklaşımında çok önemli rol oynar. Birleşik Devletler’de yürütülen “deneyimsel öğrenme” adlı geniş alanlı çalışma, eğitimin en etkili formunu sıraya koymuştur. Düzgün bir şekilde yapılırsa, el becerileri ve sosyal beceriler öğretiminde çok etkili olabilir ama bu öğretim hedeflerinin açıkça tanımlanması ve öğretim tekniklerine profesyonelce yaklaşımın sorumluluklarını da gerektirir¹⁰³.

¹⁰¹ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s. 434.

¹⁰² Linda A. Jerris, **Human Resources Management for Hospitality**, Prentice- Hall Inc., New Jersey- 1999, s. 328.

¹⁰³ Michael J. Boella, a.g.e., s. 118.

Otel işletmelerinde en yaygın olarak kullanılan eğitim metodu yeni bir çalışanı deneyimli bir çalışanla eşleştirmektir. Maalesef bu eşleştirme çoğunlukla gelişigüzel olarak yapılmaktadır. Yeni bir çalışan becerikli olduğu düşünülebilen herhangi bir deneyimli çalışanla eşleştirilebilir. Fakat yeterli bir eğitimi olmayan kişi tam olarak öğretemez. Çalışanlar yalnızca başka bir çalışan yerine bir eğitim uzmanı ya da bir müdür tarafından eğitilmeyi tercih ederler. Gerçek bir eğitim, işi uygun bir şekilde yapmayı bilen ve bunu gösteren, işte olduğu kadar eğitimde de eğitilmiş eğitmenler geliştirmeyi kapsar¹⁰⁴.

Bir kurumda, her düzeyde en yaygın eğitim türü iş başında eğitimidir. Eğitim ister planlansın ister planlanmasın insanlar özellikle olaylar zamanla değişirse olaylardan haberdar olurlar. İş başında eğitim genellikle müdür, diğer çalışanlar ya da her ikisi tarafından verilir. Çalışanı eğiten müdür ya da denetleyici, çalışana ne yapacağını göstermesinin yanı sıra onu eğitebilmelidir¹⁰⁵.

İş başında eğitim öncelikle yaparak öğrenmektir ve muhtemelen en çok kullanılan ve en çok bağımlı olan eğitim yaklaşımıdır. Eğitimin diğer şekilleri gibi iş başında eğitimde de planlama, yapı ve müşteri merkezli yetenekler bütünü oluşturmak için gözlem gerekir. Doğru uygulandığında iş başında eğitim en mantıklı yaklaşımdır¹⁰⁶.

İş başında eğitim, çalışanların işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken öğrenmenin gerçekleşmesi için tasarlanır. Bunu destekleyenler çalışanların gerçek iş durumlarıyla karşılaştıklarında daha iyi öğrendiklerine inanırlar. Aşağıdakiler bu yöntemi kullanmayanlar için birer sebep olarak gösterilebilir¹⁰⁷.

- Bu yöntem çalışanlara kötü çalışma alışkanlıkları kazandırır.
- İş başında eğitimin öncelik kazanması, müşteri memnun etme amacımıza engel olabilir.

¹⁰⁴ Tom Powers, Clayton W. Barrows, a.g.e. s. 537

¹⁰⁵ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, South-Western Collage Publishing (Thomson Learning), USA-2000, s. 334

¹⁰⁶ Frank M. Go, vd., a.g.e., s. 209-210

¹⁰⁷ Mary L. Tanke, **Human Resource Management for the Hospitality Industry**, Delmar (Thomson Learning), USA-2001, s.181

- Verimlilik kaybında ve ziyanında bir artışa sebep olabilir .
- Eğitim yapılan işten sonra gelebilir ve tatmin edici olmayan bir öğrenim deneyimiyle sonuçlanabilir.

İş başında uygulanan eğitim, bireyin işini öğrenmesini sağlar. Öğrenme, kişinin kendi isteğine bağlı bir süreç olduğu için iş başında daha kolay uygulanır. Bu eğitim, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini görmesine ve bunları düzeltmesini sağlar. Ayrıca öğrenilen şeylerin hemen uygulanması fırsatını verir. İş başında bir eğitimcinin var olması bireyin işini öğrenme sürecini kısaltır¹⁰⁸. İyi uygulanan iyi tasarlanmış bir iş başı eğitimi bu potansiyel problemlerin üstesinden gelebilir.

İş başı eğitim yöntemleri uygulanırken çalışanlardan üretim istenir. Fakat bunun tam bir performansla gerçekleştirilmesi beklenmez. Başka bir deyişle herhangi bir hata yapıldığında bunun düzeltilmesi için çalışana fırsat tanınır ve desteklenir. İş başı eğitim yönteminin çeşitli yarar ve zararları vardır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir¹⁰⁹;

İş başı eğitim yönteminin yararları;

- Bu yöntem daha az maliyetle uygulanabilir, çünkü eğitimde kullanılacak araç ve gereçler için ayrıca bir yatırım gerektirmez.
- Eğitim iş esnasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapıldığı için öğrenilmesi istenen bilgiler hemen uygulanabilir.
- Çalışanlar işlerinden uzaklaşmadıkları için işte fazla bir aksama olmaz.
- Başka bir yerde eğitim gören personel bunu şimdiki işinde uygularken uyum sorunu çekebilir, eğitim bu sorunu ortadan kaldırabilir.

İş başı eğitim yönteminin sakıncaları;

- Eğitimi veren kişi yeterli ve gerçek bir eğitici olmayabilir.
- Çalışılan iş yerindeki uygulamaların eski olması, iş görenin çağdaş teknolojik bilgilere sahip olmamasına neden olur.

¹⁰⁸ OTED, a.g.e., s. 124

¹⁰⁹ Tugray Kaynak, vd., a.g.e. s. 191.

- Eğitim esnasında büyük miktarda bozuk ve hatalı mal üretilebilir, makine ve donanım kaybı olabilir.
- Çalışma koşulları fiziksel ve psikolojik standartlara uygun bir eğitim ortamı olmayabilir.
- Personel sayısının fazla olması, eğitimin iş görenlere tam olarak verilemesine neden olabilir.

İşbaşında eğitim etkinlikleri planlanırken önemli bazı hususların göz önünde tutulması gerekir. Bu hususlar¹¹⁰:

- Eğitimin amacı, kuruluşun amacı ve politikası ile uyumlu olmalıdır.
- İş başında eğitim, ihtiyaç duyulduğu zamanlarda planlanmalı ve eğitim programları hazırlanmalıdır.
- Eğitim kısa zamanda tamamlanacak şekilde düzenlenmelidir.
- Eğitim verilecek kişilerin yetişkin kişiler olduğu unutulmamalıdır.
- Eğitim kurumsal eğitimden çok uygulamalı olmalıdır.

2.2.8.2. Yönetici Gözetiminde Eğitim

İşletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve deneyim sahibi olan diğer bir çalışan ve ya bir şefin yanına yetiştirmek üzere verilmesi bu yöntemin temelini oluşturur. Bu yöntem genellikle basit işlerin öğretilmesinde uygulanan kolay ve pratik bir yöntemdir. Önemli olan işi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olmasıdır. Çünkü deneyimli insanların hepsinin iyi bir eğitmen olduğu söylenemez. Bu yüzden yönetici gözetiminde eğitim yöntemi çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Diğer bir eleştirilen yönde eğitimin gözetimci açısından zaman kaybına neden olduğudur¹¹¹.

Bu yöntemin olumsuz tarafı yöneticilerin öğretme yeteneği olmayabilir. Bir işi çok iyi bilen bir yönetici o işi iyi bir şekilde öğretme yeteneğine sahip olmayabilir. Ayrıca yöneticinin çalışanlara iş öğretmesi yönetici açısından zaman kaybıdır ve

¹¹⁰ İrfan Mısırlı, **Onburo**, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Mudurluğu Yayını, Ankara-1996. s. 82

¹¹¹ Tugray Kaynak, vd., a.g.e. s. 192.

kendi işini aksatabilir. Yönetici, eğitim formasyonu almamışsa işi doğru ve etkili bir biçimde öğretmez hatta yanlış ve zararlı bir biçimde öğretmesi olasıdır¹¹².

2.2.8.3. Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim

Bu yöntem personele sorumluluk bilinci kazandırma ve karar verme yeteneklerini geliştirme amacı için kullanılır. Yönetici, eğitilecek personele bazı yetkilerini devreder. Personel bu yetkileri kullanırken daha etkili bir biçimde öğrenebilir¹¹³.

Yetki göçerimi, çalışanlarda sorumluluk bilincini ve karar alma becerisini geliştirir. Yönetici, amacı belirledikten sonra işin yönetimini ve yapılma biçimini çalışanına bırakır ve sadece sonuçları denetler. Yöntemin işlerliği için yöneticinin çalışanıyla iyi bir işbirliği kurması, çalışanına güvenmesi ve yardımcı olması gerekir.

2.2.8.4. Staj Yoluyla Eğitim

Staj çalışanlara ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, sorumlulukları aşılama ve işe uyumu sağlama gibi yararları olan bir eğitim yöntemidir. Bunun için çalışanlara sahip oldukları teorik bilgileri uygulama ve bunları davranışa dönüştürebilmesi için kendi alanlarında görev yaptırılır. Bu sayede iş dışında edinilmiş olan teoriler, bilgi ve beceriler iş başında uygulanarak pekiştirilir¹¹⁴. Stajın çalışanlar açısından en önemli yararlarından biri, teorik bilgileri pratik olarak uygulamaları sonucunda bu bilgilerini pekiştirmeleridir. Bu çalışanlara ilerideki iş yaşamlarında daha bilinçli ve sorumluluk sahibi davranmalarına yardımcı olacaktır.

¹¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa-1997, s.146

¹¹³ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir-1996, s. 128.

¹¹⁴ Tugray Kaynak, vd., a.g.e. s. 193.

2.2.8.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi

Rotasyon çalışanları bir işten diğer işe göndermeyi kapsar. Bu eğitim yöntemi, idari görevlerini ele almadan önce belirli birkaç hafta her işte çalışarak zamanlarını geçiren otel yöneticilerin eğitiminde yaygın olarak kullanılır. Rotasyonun avantajlarından biri, eğitilenlerin işin birçok farklı işlerde nasıl ortaya konduğunu görmeleridir.

İşletmenin çeşitli bölümlerinde ve belirli zamanlarda önceden belirlenmiş bir plana göre verilen eğitimi içerir. Eğitilen kişiler işletmenin farklı bölümlerinde çalışırlar. Bu birkaç gün, birkaç hafta veya birkaç ay sürebilir. Burada amaç, iş görenlere bireysel ve çevresel değişiklikleri ve bölümlerin kilit noktalarını göstermektir. Bu iş görenlerdeki aynı iş sürekli yapmaktan dolayı ortaya çıkan isteksizliği ortadan kaldıracak ve çalışanların iş tatminini arttıracaktır. Genellikle yeni işe başlayan yönetici adayların eğitiminde kullanılır¹¹⁵.

İş değiştirme yönteminde yapılan her iş değişimi, personelin eğitiminin bir parçası olur. Böylece personel bir çok işi yapabilme becerisi kazanır. Deneyimli ve çok yönlü iş gücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde rotasyon yöntemi çok işe yarar¹¹⁶.

Bu yöntemin tipik özelliği, orta kademe ve yüksek kademe yöneticilerin ileride atanabilecekleri önemli görevlere hazırlık açısından çeşitli işlerde belirli sürelerde görevlendirilmesidir. Bu yöntem yöneticilerin çeşitli fonksiyonları tanımasını ve yönetim sorumluluğu için teknik yetenekler kazanmasını sağlar. Sadece üst düzey yöneticilere değil şeflere ve diğer çalışanlara da uygulanmasında fayda vardır¹¹⁷.

¹¹⁵ Tugray Kaynak, vd., a.g.e., s. 193.

¹¹⁶ Ramazan Geylan, a.g.e., s.131.

¹¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.149

2.2.8.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe alıştırma (Oryantasyon), yeni çalışanın organizasyon ve işle resmi olarak tanıştırılmasıdır. Oryantasyon çalışanların işte ilk günlerindeki ‘ne’ sorularını yanıtlar. Örneğin; müdürümün ismi ne? İş arkadaşlarımla ismi ne? Bilmem gereken kurallar, politikalar, prosedürler ne? gibi. Oryantasyon yeni elemanları, doğru yönde davranışlar geliştirmesine yardımcı olur¹¹⁸. Oryantasyon, yeni çalışanlar için belirlenmiş özel bir eğitim şeklidir. Amaçları yeni çalışana, yeni işi konusunda bilgilendirmek ve prosedür ve standartların önemli olduğu yetkin bir organizasyona ait olduğu duygusunu vermektir. Eğer yeni bir elemandan işe başlar başlamaz resmi bir bilgilendirme olmadan biriyle çalışması istenirse, çalışanın karmaşaya düşmesi olasıdır¹¹⁹.

İşe alıştırma, yeni işe girenlerin, mesai arkadaşlarına ve kuruma planlı olarak tanıştırılmasıdır. Yine de işe alıştırma bir mekanik, tek yönlü süreç olmalıdır. Tüm çalışanlar farklı olduğu için işe alıştırmada bireylerin endişelerini, belirsizliklerini ve ihtiyaçlarını hassas bir şekilde farkında olunulmalıdır¹²⁰.

Stratejik bir uyum sağlama çalışması, organizasyonların özel durumlarına uygun olabilecek çözümleri belirlemeleri konusunda yardımcı olacaktır. İşletmeler, yerleştirme, uyum sağlama, görev belirleme, iş performansı, eğitim ve gelişim gibi değişik süreçleri kapsayan müdahalelerle, iş gören devir hızını etkileyebilirler¹²¹.

Uyum sağlama sürecinde aşağıdaki konular tartışılmalıdır¹²²:

- İşletmenin tarihi, organizasyonu ve hedefi ya da felsefesi,
- Kıyafet sistemi, yönetim, çalışma programı ve molalar, bahşişler ve park konularındaki prosedür ve politikalar,

¹¹⁸ Linda A.Jerris, a.g.e., s. 284.

¹¹⁹ Karen Eich Drummod, a.g.e, s.65

¹²⁰ Robert L. Mathis, John H. Jackson, a.g.e, s.324

¹²¹ Laurie J. Mullins, a.g.e, s. 185

¹²² Karen Eich Drummond, a.g.e, s.66

- İşle ilgili açıklamalar, iş tanımları, detaylı görev tanımlamaları, performans standartları ve performans değerlendirmelerini kapsayan performans özellikleri,
- Eğitim programları,
- Disiplin prosedürleri,
- Ödeme ve karlar,
- Anında eğitime konuları, örneğin sağlık ve güvenlik.

Yeni işe başlayan personelin aşağıda belirtilen önemli nedenlerden dolayı kapsamlı bir oryantasyon eğitiminden geçmesi gerekir¹²³:

i. Organizasyonun Değerini ve Önceliklerini İletmek İçin

Her işletmenin kendine has gelenekleri, bilgisi, kültürü, meslek dili ve tarihi vardır. Buna ek olarak çalışanlar işletmelerin yetkin temsilcileri, organizasyonların tamamlayıcı parçaları olduklarını hissetmek isterler. Yalnızca işletmenin kültürü değil aynı zamanda sektördeki yerli ve üstünlükleri konusunda eğitime ihtiyacı duyarlar.

ii. İyi Misafir Modeli ve Örnek Müşteri Hizmeti Davranışlarını Belirlemek İçin

Misafir ya da müşterinin tecrübeleri, çalışanın tavır ve davranışlarından direkt etkilenir. Uyum sağlama sürecinde istenen davranışı yaratmak, müşterilerin çalışanın pozisyonunu fark etmeksizin işletme ile her türlü iletişimde uygun bir muamele görmesini sağlamanın ilk adımıdır.

iii. Çalışma Süresini ve İşe Alma Maliyetini Kontrol Etmek İçin

Her beş çalışandan biri her iş gününde yeni bir işe başlar. Yeni bir çalışanı işe almak belirli bir maliyete sebep olur. Yedi aylık bir çalışma sürecinden sonra çalışanların yüzde ellisi ya da altmışı işi bırakır.

¹²³ Linda A.Jerri, a.g.e., s. 284

iv. Olumlu Tavrılar Geliştirmek İçin

Çalışanların kendilerini bir takımın üyesi olarak görmeleri gerekir. Böyle düşündüklerinde müşterilere ve topluma hizmet sunmada daha istekli olurlar.

v. Çalışanları Daha Hızlı Yetiştirmek

Çalışanların işe başladıkları ilk birkaç gün yeni bilgileri en iyi öğrendikleri zamandır. Eğer işletme kendilerini fiziksel olarak rahat hissettikleri, güler yüzlü ve güvenli bir ortam sağlarsa öğrenmeye daha istekli olacaklardır.

vi. Yanlış Anlamaları Engellemek İçin

Uyum sağlama süreci çalışanın işle ilgili beklentileriyle asıl sorumluluklarının paralel olmasını ve sürprizlerin olmamasını sağlamak için iyi bir zamandır. İletişimin sınırlarını en başta belirlemek çalışanın moralini yükseltir, ast ve üstler arasında daha iyi ilişkiler sağlar, çalışan hatalarını aza indirir, misafir ve müşterilere daha iyi bir hizmet sunulmasını sağlar ve işletmenin politikası, prosedürü ve yararlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar.

vii. Organizasyonun Uzun Ömürlülüğüne Yardımcı Olmak İçin

Oryantasyon eğitimi, daha az işgücü, daha az maliyet ve daha yüksek rekabet gücü için bir yatırımdır.

İşe alıştırma programlarının oluşturulması ve uygulanmasında dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır¹²⁴:

- Oryantasyon işe alma işlevinin bir parçası olarak görülmelidir.
- Program, yeni işe başlayanların hepsine uygulanmalıdır.
- İşe alıştırma çalışmaları çalışanın işe başlamasından önce gündeme getirilmelidir.
- İşe alıştırmada sorumluluğun ilk amirde olması gerekir.

¹²⁴ Meryem Kozak Akoğlu, a.g.e. s., 27.

Etkin bir işe alıştırma programından aşağıdaki yararlar beklenebilir¹²⁵: Tüm yeni işe girenlere, yeni işlerinde olumlu bir başlangıç yapmalarında yardımcı olacak iyi planlanmış bir işe alıştırma eğitimi verilmelidir. Geniş kapsamlı bir oryantasyon programı yeni işe giren kişinin otel işletmesini, kendi çalışma birimini ve işteki görevini tanımasını sağlar. Geniş anlamda oryantasyon süreci, işe alma ve seçme işlemlerinin bir uzantısı olarak düşünülebilir¹²⁶.

İşe alıştırma eğitiminin amaçları aşağıdaki gibi belirtilebilir¹²⁷:

- Yeni personelin kendine ve kuruma güvenmesini sağlamak, kuruma bağlılığı arttırmak,
- Daha sonraki eğitime hazırlamak,
- Verimli olma isteği uyandırmak,
- Yapılacak işi, koşullarını ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak çalışana iletmek,
- Çalışanda sevildiği ve istenildiği havasını yaratmak, moralini yükseltmek,
- Kuralları ayrıntıları ile anlatarak kuraldışı davranışlara engel olmak ve disiplin olaylarını azaltmak,
- Alınacak ücret, yıllık izin ve mazeret işlerini açıklığa kavuşturmak,
- Sağlık, dinlenme, iş güvenliği vs. olanaklardan bahsetmek,
- Çalışanlarda oluşan ilk tedirginliği ve stresi azaltmak,
- İşe yeni alınan kişiye ilişkin bilgilerin sistemli bir şekilde toplanmasını sağlamak,
- Çalışanlar arasında yanlış anlamaların önüne geçmek,
- Başka bir kurumdan gelmiş ise, önceki iş tecrübelerini kuruma aktarmak,
- Çalışmalardaki zaman kaybını önlemek.

Çalışanın işe uyumunu sağlamak için verilen bu eğitim, çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesinin sağlayacak ve deneyimsizlikten dolayı yaptığı hataları azaltacaktır. İşe yeni başlayan kişiye, işe uyum eğitiminin

¹²⁵ Aylanur Ataklı, a.g.e., s.11

¹²⁶ Mary L. Tanke, a.g.e., s. 158.

¹²⁷ Aylanur Ataklı, a.g.e. s. 11

verilmemesi, çalışanın hata oranını yükseltecek ve işletmeye karşı olumsuz bir tutumda bulunma olasılığını arttıracaktır.

Her işletme kendi yapısına en uygun olan işe alıştırma programını seçmelidir. İşe alıştırma programlarının oluşturulması ve yürütülmesinde dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar vardır¹²⁸:

- İşe alıştırma, işletmeler tarafından bir formalite olarak algılanmamalıdır. Bu yöntem, personeli işe almanın bir parçası olarak görülmelidir. İşe alma fonksiyonu, yeni personelin kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi ile tamamlanmış olur.
- İşe alıştırma yönteminde çalışanlar grup olarak değil tek tek işe alıştırılmalıdır.
- Bu program işletmeye yeni alınan bütün personele uygulanmalıdır. Personelin hangi bölüme, hangi göreve veya hangi sürelerle alınmış olması önemli değildir.
- Personelin işe alınmasından işe başlamasına kadar geçen süre içerisinde başlatılmalıdır. Bunun nedeni de personelin ilk gün yoğunluğu ve sıkıntısının ortadan kaldırılması olacaktır.
- İşe alıştırma yöntemi kısa süreli bir uygulama değildir. Çalışanların yeni girdiği bir işletmeye olan bağlılığının derecesi bu yöntemin uzun zamana yayılması ile artırılır.
- İşe alıştırma sadece personel işe alındığında ya da belirli görevlere alınan personel için uygulanmamalı, programın bütünlüğünü bozmadan srekliiliği sağlanmalıdır.
- Verilen bu eğitimlerin çalışanlara işlerinin bir parçası olduğu ve öğrenilmesinin zorunlu olduğu bilgisi eğitim esnasında verilmelidir. Bu sayede yeni personelin göstereceği çaba zorunluluktan dolayı daha yüksek verimle olacaktır. Kişiye ğrenme sorumluluğu yüklemek programın etkinliğini de arttıracaktır.

¹²⁸ Ramazan Geylan, a.g.e., s. 112-116

- Bu programlara katılan kişilerin ödüllendirilmesi personelin motivasyonunu ve işe olan bağlılığı artıracaktır. Bu ödüller başarı belgesi gibi onurlandırıcı yapıya sahip olabilir.

Şekil 22 Örnek İşe Alıştırma Planı

İŞGÖRENİN ADI VE SOYADI:..... İŞE BAŞLAMA TARİHİ:../../19...	ÜNVANI:.....
--	--------------

- 1- YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK
 - a . Onun yaş,cinsiyet,deneyim,öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgileri gözden geçiriniz.
 - b . İş tanımlarını hazır bulundurunuz.
 - c . İşyerini düzenleyiniz,araç ve gereçleri hazırlayınız.
- 2- YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAK
 - a . Ona güler yüzle “hoş geldiniz”deyin.
 - b . Ona olan ihtiyacınızdan bahsediniz.
- 3- İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİ VERMEK
 - a . İşletmenin ana hedeflerini ve felsefesini anlatınız.
 - b . Politikalarını açıklayınız.
 - c . İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi veriniz.
- 4- YENİ İŞGÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİMİN İŞLEVLERİNİ ANLATMAK
 - a . Birimde ifa edilen görevleri anlatınız.
 - b . İş görenin pozisyonunu belirtiniz.
 - c . Kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini açıklayınız.
- 5- ÇALIŞMA KURALLARINI BİLDİRMEK
 - a . İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini bildiriniz.
 - b . Dinlenme ve yemek saatlerini belirtiniz.
 - c . İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını açıklayınız.
 - d . İzin alma usulünü anlatınız.
 - e . Telefondan yararlanma biçimini söyleyiniz.
 - f . Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetleri belirtiniz.
 - g . Onunla ücret ödeme usullerini gözden geçiriniz.
- 6- YENİ İŞGÖRENİ İŞ ARKADAŞLARI İLE TANIŞTIRMAK
 - a . Öncelikle yeni iş görenin ismini,yapacağı işi gurupta bulunan iş arkadaşlarına söyleyiniz.
 - b . Birlikte çalışacağı her iş göreni,ismini ve görevlerini yeni iş görene takdim ediniz.
 - c . İş görenlerden birisinden onunla yemeğe gitmesini isteyin.
- 7- YENİ İŞGÖRENE AŞAĞIDAKİ SÜREÇLE İŞİNİ ÖĞRETİNİZ
 - a . İş göreni işe hazırlayınız.
 - b . İşin işlemlerini gösteriniz.
 - c . İş başarımını deneyiniz.
 - d . İş görenin çalışmasını izleyiniz ve hatalarını düzeltiniz.
- 8- İZLEMEK
 - a . Yeni iş görenin gelişip gelişmediğini denetleyiniz.
 - b . Onu soru sormaya cesaretlendiriniz.
 - c . Gelişikçe ve hataları azaldıkça gözetimi seyrekleştiriniz.

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yay. Dağ.A.Ş, İstanbul-1998,s. 182

2.2.8.7. Komiteler Aracılığı ile Eğitim

İşletmeler çeşitli amaçlarla, komiteler oluşturabilir. Bu komiteler karar verme, bilgi verme, öneri ve danışma komiteleri gibi farklı yapıda olabilir. Yeni yetişen yöneticilerin bu komitelere sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğunu, karar verme yeteneğini ve görgü kapasitesini artırır. Yeni yetişen yönetici, eski ve deneyimli yöneticilerin üstün yönlerini daha yakından tanıyabilir, sorumluluk duygusu gelişir ve görüş ve öneri sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur.

Bu yöntemin başarılı olması için komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Ayrıca komite çalışması bir grup çalışması olduğu için bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da görüş belirtmekten tedirgin olduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu engellemek için de her toplantı sonunda katılanlardan kişisel görüşleri belirten bir rapor istenebilir¹²⁹.

2.2.8.8. Monitör Aracılığı ile Eğitim

Bu eğitim genelde alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanır. Günümüzde karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işlerin eğitim formasyonu bulunmayan kişilere bırakılması yerine kalifiye işçi, usta başı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak çalışanların eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmelidir. Seçilen bu kişilere monitör adı verilmektedir. Monitörlere işle ilgili pratik bilgilerin sağlanması, araçların en etkin en ekonomik kullanım yollarının gösterilmesi, yeni çalışma yöntemine çalışanların uyumunun sağlanması gibi görevler yüklenir¹³⁰. Monitörler, astlarını eğitmek için gerekli olan eğitim yeteneğini kazanmak için ayrıca kurslara tabi tutulurlar.

¹²⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 145

¹³⁰ Tugray Kaynak, vd., a.g.e., s. 193.

2.2.9. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitim bir yandan daha geniş ve kavramsal beceriler geliştirirken diğer yandan hataların fazla pahalıya mal olmadığı pratik yapma alanı sağlar. Üç farklı iş dışı eğitim şekli vardır¹³¹:

- İşletme içinde (in-house)
- İşletme dışında (external)
- Bağımsız (independent)

İşletme içinde eğitim, dersler ve diğer sınıf içi tekniklerini, tartışmaları, gösterileri, durum çalışmalarını ve benzetimleri (simülasyon) içeren bazı formatlara sahip olabilir.

İşletme içi eğitimde olduğu gibi işletme dışında eğitimin de farklı şekilleri vardır. Bunlardan en yaygın olanlardan biri üniversitelerde düzenlenen resmi ya da sertifikalı programlara katılmak ya da kısa süreli kurslar almak için ayrılmaktır. Bu tür bir eğitim işletmenin belirli ihtiyaçlarına yönelik olabilir ya da daha genel bir temelde istenebilir.

Bağımsız iş dışında eğitim eğitilen tarafından kontrol edilen ve yönetilen, eğitilenin büyük çalışma grubundan ve direk eğitim gözleminden bağımsız olduğu eğitim metotlarını içerir. Çalışanlar için giderek önem kazanan bu eğitim seçeneklerinden bazıları şunlardır:

- Uzak-açık öğrenme ya da eğitim (benzer öğrenme, televizyon ya da video-konferansı vb. içerebilir)
- Bilgisayar yardımıyla öğrenme
- İnteraktif-video öğrenimi
- Yukarıdaki metotların bir kombinasyonu.

İş dışı eğitim yöntemlerinin yararları ve sakıncaları şunlar¹³²;

¹³¹ Frank M. Go, vd., a.g.e. ss. 211-212

¹³² Tugray Kaynak, vd., a.g.e., s. 195.

- İş dışı eğitim profesyonel bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkilidir.
- İş başı eğitime göre daha sistemli ve planlı bir eğitimidir.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle çok sayıda iş görene aynı anda eğitim verilebilir.
- Eğitimin maliyeti, iş başı eğitime göre daha kolay hesaplanır.
- Çalışanlar, planlanmış bir eğitimde işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenirler.
- İş dışı eğitiminde bilgiler belirli bir sıra halinde verildiğinden eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İş başı eğitiminde çalışanların eğitiminde uygulanan yöntemler sadece karşılaştıkları olayların çözümüne yöneliktir. Genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. İş dışı eğitimi bu sakıncayı ortadan kaldırır.
- Diğer işletmelerden farklı kişilerin de katıldığı programlarda çalışanlar başkalarının tecrübelerinden de yararlanma imkanı bulabilirler.

İş dışı eğitimin sakıncaları;

- Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte çalışanlar işe uyumda zorluk çekebilirler.
- Eğitime katılanların işlerinden uzaklaşmaları üretim kaybına neden olabilir.
- İş başı eğitime göre daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

İş dışında eğitim, çalışma ortamından uzakta yer alır. Çeşitli ortamlar ve teknikler kullanılabilir ama özel seçim neyin bildirileceğine bağlıdır. Ana metotlar aşağıda listelenmiştir¹³³:

- İşletmenin tarihi, politikası, yasal konular, yönetmelikler, iş tarifleri ve metotların ana hatları ve prosedür gibi bilgilerin verilmesi için konuşmalar en iyi şekilde kullanılır.

¹³³ Michael J. Boella, a.g.e., s. 118.

- Tartışmalar, diğer tekniklerle öğretilenlerin ayrıntılı olarak hazırlanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır.
- Anlatma, genellikle öğrencilerle konuşmaktan daha az şey ifade eder ve bu yüzden bu teknikten kaçınılmalıdır. Çünkü az öğrenci katılımı vardır.
- Örnek olay çalışmaları, projeler ve iş oyunları yönetimin, planlama, analitik (çözümlemeli) teknikleri vb. gibi kuralları göstermede ve gözden geçirmede kullanılır.
- Rol oynamak, misafir kabulü, müşteri şikayetleriyle uğraşma, satış, mülakat veya eğitici teknikler gibi sosyal becerileri geliştirmede kullanılır.
- Filmler, tablolar ve diğer görsel yardımcılar olduğu gibi eğitim tekniklerinde kullanılmamalıdır. Ama konuşmalarda tartışmaları, durum çalışmalarını ve rol almayı desteklemelidir. Otel, yemek ve eğlence konularında çeşitli filmler birçok eğitim kuruluşundan temin edilebilir.
- Programlanmış metinler, interaktif videolar, CD ROM'lar eğitimin birçok ilkesini kullanmada tatmin edici olabilir. Ayrıca bireylerce uygun olan herhangi bir zamanda kullanılabilir. Şüphesiz bunlar el becerileri gibi bazı şeyleri öğretmede kullanılamaz ve bunları düzenlemek çok pahalı olabilir.

Her gruba uygulanan eğitim farklıdır. Gruplar hangi yönlerden eksik bulunuyorsa ya da hangi yönden geliştirilmek isteniyorsa, buna uygun çeşitli kurslar verilebilir. İş dışında verilen kurslar işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bu kursların gelişen teknolojiye uyum sağlaması da gereklidir.

2.1.9.1. T-Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)

İnsanların kendi deneyimlerini, tepkilerini, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmeleri ve bunların diğer insanları nasıl etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışan eğitim yöntemidir. Bu yöntemde rol oynama söz konusu değildir. Çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, fakat çevreleri yapaydır. Bu eğitimi savunanlar, başkalarının kendilerini nasıl algıladıklarını bulmanın en iyi yolu olduğuna ve bunun da kişiler arası ilişkilerde elde edilmesi güç, fakat önemli bir bilgi

niteliğinde olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu yöntem genellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılır¹³⁴.

Eğitim süresi boyunca katılımcının (eğitilenin), hissedeceği derin duygusal etkiden dolayı eğitmenin rolü çok önemlidir. Duyarlılık eğitimin avantajı, katılımcıların kendilerini başkalarının nasıl gördüğünü olumlu bir şekilde anlamalarıdır. En önemli dezavantajı ise, uzmanlıkla uygulanmadığı sürece süreç tehlikeli bir biçimde kişisel bir hal alabilir.

Genelde bölüm müdürlerine ve denetleyicilere (şeflere) uygulanan bir eğitim yöntemidir. Bu tip eğitimde bir veya bir çok işyerinin kilit personeli günlük iş problemleri ile ilişkide olmayacakları ve işin getirdiği gerginlikten uzak kalabilecekleri bir yere götürülürler ve böylece T-Gruba tam olarak konsantre olabilmeye imkanı bulurlar. T-Grup, iştirakçilerin kendilerini bir de iş arkadaşlarının gözü ile görmelerine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda kişilerin iyi bir işbirliği ve grup çalışması tesis edilmesine gereken unsurları kendilerinin bizzat deneyler yolu ile bulup uygulamalarına da yardımcı olur¹³⁵.

T-Grup yöntemi çalışmaları sırasında katılımcılar, çalışma saatleri içindeki insan ilişkileri açısından problemlerini tartışır ve birbirlerinin tutum ve davranışlarını açık ve samimi bir şekilde eleştirerek karşılıklı bir anlaşmaya varırlar. Bu tip toplantılar katılımcıların başarılı bir takım halinde çalışmalarını sağlar.

2.1.9.2. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

Örnek olay yönteminde temel amaç, bir gerçek durumu ya da sorunu bir tartışma ortamı içerisinde tüm ayrıntılarıyla bir gruba incelemek ve her tartışmadan sonra katılımcıları daha bilinçli düşünmeye etkili kararlar almaya ve çözümler üretmeye yönleltmektir. Bu yöntem genellikle genç yöneticilerin ve yönetici

¹³⁴ Tuğray Kaynak, vd., a.g.e., s. 198

¹³⁵ Ayşe Eti, **Eğitim Motivasyon Aracı Olarak Kullanılması**, Turizm Eğitimi Kongresi, Bogazici Üniversitesi MYO. Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, Ekim-1984, s. 134.

adaylarının işletme yönetimine alıştırılmaları için uygulanmaktadır. Yöntem küçük ve homojen gruplara uygulanabilir¹³⁶.

Örnek olay eğitimi (simülasyon) metotları, gerçek iş çevresinin eğitim amacıyla kopya edildiği durumlardır. Bu, işletmenin günlük işleyişine müdahale etme ya da negatif etkileme potansiyeli olmadan iş başında eğitimin avantajlarına sahiptir. Bu yaklaşım en iyi küçük gruplarla etkisini gösterir. En büyük dezavantajı, esasen gelir getirmeyen bir iş çevresinde üretimin kopya edilmesinin yüksek maliyetidir. Uzun vadeli eğitimin etkilerinin diğer tekniklere nazaran iyi sonuç verip vermediğinin anlaşılması için değerlendirilmesi gereklidir¹³⁷.

Örnek olay eğitimi oldukça yüksek bir öğrenme düzeyi sağlamasına karşın özellikle kopyalanmış bir işyeri ortamı sağlamanın maliyetinden dolayı bazı eğitim hedeflerine ulaşmak için pahalı bir yöntem olduğu düşünülür. Örneğin; eğitilen çalışanların kasa gibi elektronik araçlar kullanmaları gerekebilir ya da gerekli araç gereçlerin boş bir odaya yerleştirilmesiyle örneklem yöntemi yoluyla check-in sistemleri çalışılabilir. Böyle bir eğitimin verilmesi işin normal akışını aksatmaz fakat eğitim nedeni ile eğitim bütçesinin artmasına neden olur.

Örnek olay eğitimi sürecinde tüm deneyimsel öğeler test edilmeli, işlenen dersin amacına yönelik mümkün olduğunca gerçek durumlar yaratılmalıdır. Katılımcıların hedefler, aşamalar ve süreç hakkında bilgilendirilmesi ve tüm katılımcıların yer alması ve tartışmayı izlemesi sağlanmalıdır. Kilit noktaları belirlemek için özetleme yapmak gerekir¹³⁸.

Bu yöntemde sorunlar eğitilenlere bir metinle sunulur. Bu metinde verilen problem tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntılarıyla verilmelidir. Metnin kalitesi olayın gerçeklik derecesine ve anlaşılabilirliğine bağlıdır. Bu yöntemin başarıya ulaşması tartışmaları yöneten eğiticinin yeteneğine de bağlıdır. Burada eğitici problemlere bizzat çözüm getirmek yerine eğitilenleri çözüm aramaya yöneltmeli, tartışmaların

¹³⁶ Tugray Kaynak, vd., a.g.e., s. 198

¹³⁷ Mary L. Tanke, a.g.e., s. 181.

¹³⁸ Patricia L. Janes, **Training and Development in Tourism Organizations**, Editor: Salih Kusluvan, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Nova Science Publishers, new York-20002,

gereksiz yönlele kaymasını önlemeli ve eğitilenlerin tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır¹³⁹.

2.2.10. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Değerlendirme, eğitimin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını belirlemede en önemli süreçtir. Eğitim sırasında ya da sonrasında yer alabilir. Şekil verici bir nitelik taşıyan değerlendirme şekli, gözlem, görüşme ve eğitim sürerken yapılan kontrol amaçlı araştırmalardır. Özetleyici değerlendirme program tamamlandıktan sonra sonuçları değerlendirir ve bunları beş farklı açıdan değerlendirir¹⁴⁰:

- Reaksiyon (Geri Bildirim): Çalışanlar programdan hoşlandılar mı?
- Bilgi: Çalışanlar verilen bilgileri öğrendiler mi?
- Davranış: Çalışanlar yeni beceri ve davranışları işte kullanıyorlar mı?
- Tutum: Çalışanlar yeni tutumlar sergiliyorlar mı?
- Üretebilirlik: Eğitim üretebilirliği arttırdı mı ve harcanan paraya değdi mi?

Bu sorulara cevap vermek için çok çeşitli teknikler kullanılabilir. Formlar doldurulabilir, testler yapılabilir, sonuçlar gözlemlenebilir. Anket formları, misafirler ve çalışanlar hakkında bilgi toplamak için kullanılabilir. Sonuçlar toplandıktan sonra, sonuçlar ve öğrenilen konular karşılaştırılır ve bunun sonucunda eğitimin arzu edilen değişikliği yapıp yapmadığına bakılır.

Tepki değerlendirmesinin aslı ve amacı eğitilenin eğitime, eğitimin içeriğine, aktarımına ve ortamına tepkisini ölçmektir. Öğrenme aşamasında eğer iş başında davranışsal bir değişim oluştuysa eğitilenin eğitim süresince neler öğrendiğini ölçmeyi amaçlar. Eğer hiçbir şey öğrenilmediyse iş alanında hiçbir değişiklik oluşmaz. Davranış aşamasında değerlendirme daha zordur. Değerlendirmenin bu seviyesi, eğitim içeriğinin eğitimden işe taşınp taşınmadığının anlaşılması boyutudur. Sonuçların değerlendirilmesi en zor olan bölümdür. Organizasyonlar,

¹³⁹ Turgay Kaynak, vd., a.g.e., s.198.

¹⁴⁰ Karen Eich Drummond, a.g.e., s. 75

sonucu arzulayan bir eğitimi destekler. Değerlendirmenin bu seviyesi eğer bu sonuçlar ortaya çıkarsa ölçüm yapılabilir. Örneğin verilen eğitim sonucunda edinilmiş olan yeni bilgiler sayesinde “para biriktirilebildi mi?”, “hizmet düzeyleri, hizmet sağlayıcıların artan bilgileri sonucunda arttı mı?” , verimlilik arttı mı? İş yaşamının kalitesi arttı mı? , satışlar arttı mı? gibi sonuçlar değerlendirilebilir¹⁴¹ .

Bu adım belki de eğitim programında en kritik noktadır. Eğitimden işe geçiş sağlandığında, tamamlama ve değerlendirme kabul edilebilir iş performansını oluşturmada önemli bir rol oynar. Düzenli gözlemler ve günlük aktiviteler altında bile çalışanlar işlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda teşvik edilmeyi hak ederler. Eğitim programını değerlendirmenin amacı, eğitimin hedef ve amaçlarına ulaşip ulaşmadığını tespit etmektir. Hem eğitim metodunun hem de eğitim programının sonuçları değerlendirilmelidir. Eğitimin amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için metotların uygulanması gerekir. Eğitilen kişinin performansı, işletmenin performans standartlarına uymalıdır. Bu eğitim planının başarı ölçüsünü gösterir¹⁴² .

Eğitim çabalarının değerlendirilmesinin başlıca amacı; eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve sistemin kalitesini koruyacak bilgiler toplamaktır. Eğitim sürecinin bütün öğeleri incelendikten sonra öğelerden herhangi bir tanesi standartların altındaysa programın amacına tam anlamıyla ulaştığı söylenemez¹⁴³ .

Eğitimde hangi teknik veya teknikler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde, yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer "artı maliyet unsuru" olmaktan ileri geçemezler. Eğitimin yararlarının hesaplanmasında fayda-maliyet analizleri kullanılabilir. Ancak bu analizlerin veri gerekleri çok fazla olduğundan kullanımları zorlaşmaktadır. Daha kolay uygulanabilir yöntemler olarak şunlar önerilmektedir: Eğitim vermemenin

¹⁴¹ Patricia L. Janes, a.g.e., 2000

¹⁴² Mary L. Tanke, a.g.e., s. 181.

¹⁴³ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, a.g.e., s. 134.

maliyetini hesaplama, başarı kayıtlarından yararlanma, eylem planı muhasebesini hazırlamadır ¹⁴⁴.

Hiçbir eğitim programı, değerlendirilmeden bitmiş sayılmaz. Ayrıca eğitim programları standartlar olmadan ölçülemez. Hangi standartların kullanacağı konusunda bir anlaşmaya varılamamıştır. Standartlar konulurken iş tanımlarına da dikkat etmek gerekir. Çünkü iş tanımıyla bir eğitim planlaması yapılabilir ¹⁴⁵. Programın sıralanması, programın uygulanmasında büyük kolaylık sağlayacaktır.

Birçok işletme çalışanlara birçok nedenlerden dolayı uygun eğitim veremezler. Bunun sebepleri ¹⁴⁶:

- Birçok mal sahibi ve yönetici, resmi eğitim almamıştır ve bu yüzden eğitimin faydaları ve ulaştıracağı standartların farkında değildirler.
- Birçok işveren, sadece işletmedeki hemen çözüm gereken problemlerle ilgilenir ve ilerisi için plan yapmaz.
- Birçoğunun sermayesi yoktur ve yatırım yapamaz.
- Birçoğu, eğitilmiş personel sağlamanın, iş arkadaşları gibi, diğerlerinin sorunu olduğuna inanır.

Eğitim programının değerlendirilmesi, eğitilenlerden geri bildirim almak eğitimin yönetimi ve dizaynı konusunda yararlı bilgiler sağlar. Eğitim programını değerlendirilmesi için anketler ya da açık tartışmalar kullanılabilir. Eğitilenleri eğitim sonrasında test etmek, gerekli görülen standartlardaki performansları konusunda yargılarda bulunulmasını sağlar. Fakat eğitimin etkisi ancak eğitim öncesi ve sonrası uygulanan testler karşılaştırıldığında ölçülür. Eğitim sonrası iş performansının değerlendirilmesi, programın değerlendirilmesi için önemli bir yöndür ¹⁴⁷.

Eğitimin neden başarısız olduğu konusunda yapılan çalışmaların birinde başarısızlığın nedenleri şu şekilde özetlenmiştir: Eğitim sonucunda kazanılan

¹⁴⁴ Oznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara-1998, s. 208-210

¹⁴⁵ Lothar A. Kreck, a.g.e., s. 130

¹⁴⁶ Michael J. Boella, a.g.e., s. 115

¹⁴⁷ Frank M. Go, vd., a.g.e., s. 214.

davranış ve başarıları ödüllendirilmemesi, eğitim programlarını uygulamak için zamanın yetersizliği, öğrenilen yeni davranışın hayata geçirilişini desteklemeyen bir çalışma çevresi, çalışanlar arasındaki motivasyon eksikliği, eğitim gereklerinin yanlış analizi ve eğitim programının maddi olarak yeterli desteklenmemesidir¹⁴⁸.

Eğitim programı başarısızlığa uğramışsa, personeli ve eğitimi yeniden yapılandırmak gerekebilir.

Eğitim değerlendirmesi, yalnızca gelecekte uygulanacak eğitimin ihtiyaçlarına yönelik bilgi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda eğitimin etkisinin anlaşılmasını da sağlar. Değerlendirme kolayca eğitim programının yeterliliğini ölçer. Eğitimi değerlendirmenin sebepleri; eğitim programının işe yararlılığı, eğitimin organizasyona katkılarını tespit etmek ve gelecekte verilecek eğitim için bilgi toplamaktır. Buna ek olarak bir kişinin eğitimdeki başarısının kişinin değişme arzusuna, bir şeyin ne ya da nasıl yapılması hakkındaki bilginin paylaşımına ve değişiklik gerçekleştiğinde iş ortamında verilen ödüle bağlı olduğu ifade edilebilir¹⁴⁹.

Personeli ve eğitimi yeniden yapılandırmanın amaçları şunlardır¹⁵⁰:

- Yapının işin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlanması ve başlıca yapısal değişiklikler ve istihdam koşullarındaki değişiklikler, örneğin; insan gücü stratejisi yapılmasına yardımcı olmak,
- Personel ve eğitim giderlerini kısarak işi yürütmenin sabit maliyetini düşürmek ve böylece bu hedefe ulaşmak,
- İnsan kaynakları işlevinin profesyonelleşmesini geliştirmek,
- Personel ve eğitimin her seviyesindeki sorumluluğu artırmak,
- Tüm otellerde değişmez, açık ve hem fikir olunmuş iş hedefleri çizgisinde bir takım olarak çalışmak,
- Yaklaşımına göre kalıcı standartlar oluşturmak ve birleştirilmiş çabanın avantajlarını kullanmak,
- Ön plandaki hevesliliği artırmak için gelişmiş iletişim kanalları sağlamak,

¹⁴⁸ Karen Eich Drummond, a.g.e., s. 80.

¹⁴⁹ Patricia L. Janes. a.g.e., 2002

¹⁵⁰ Laurie J. Mullins, a.g.e., s. 203

- Uzman personel sayısını, eğitim ağını ve en iyi çalışmalardan ve tecrübelerden sağlanan faydanın paylaşımını artırmak.

İşletme içerisinde değişiklikler yapmanın işletme ve işgören açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir¹⁵¹:

İşletme açısından;

- Birim düzeyinde bulunan uzmanların daha yüksek kapasiteli olması,
- Birimine göre daha yeterli ve kendi başına güvenli karar vermesi,
- Otel içinde daha yaygın bir ağ, potansiyel ve bağlantı oluşması,
- Daha büyük olan takımın bir parçası olmak,
- Sınırlı merkezi kaynaklara olan bağımlılığın azalması,
- Ayrı fakat bağlantılı personel ve eğitim etkinliği,
- Daha fazla planlanmış etkinlik, daha az tekrar,
- Mali yeterlilik,
- Birbirine bağlı fakat tek başına oluşan operasyon,
- İletişim.

Kişi açısından,

- Görünür ve belirli bir kariyer çizgisi,
- Açık kimlik/görev rolü,
- Nitelikler yoluyla tecrübe geliştirebilme,
- Yüksek bir ilgi ve çeşitlilik düzeyi,
- Belirlenmiş yetki ve kendi kendini idare etme seviyesi.

Eğitimin etkinliğini değerlemede bahsedilmesi gereken belirli temel ilkeler bulunmakladır. İlk olarak; değerlendirme araştırmasında deneysel denetimlerin kullanılması esastır. Buna göre eğitime katılanlar, eğitim almadan önce ve sonra teste tabi tutulurlar. Öte yandan aynı testler veya değerlemeler bir denetim (kontrol)

¹⁵¹ Laurie J. Mullins, a.g.e., s. 203

grubundaki bireyler için de uygulanır. Bu denetim grubu eğitime tabi tutulmamıştır ve bu grubun üyeleri zekâ, deneyim ve İş seviyesi gibi ilgili değişkenler açısından eğitime katılanlarla karşılaştırılırlar. Eğitimin etkinliğini değerlemede kullanılan diğer ölçütler de; verimlilik düzeyindeki artış, maliyetlerdeki düşüş ve başarıdaki iyileşmedir. Eğer gözetimcilerin davranışlarını deriştirmek amacıyla bir eğitim programı planlanmış olsaydı, böyle bir programın sonunda değerlemenin gözetim bilgisiyle değil, davranışla ilgili olacaktı. Eğilimi değerlemek amacıyla kullanılan üretim kayıtları, maliyet kayıtları, kazalar gibi ölçütler, bağımlı göstergeler olarak hizmet edecek derecede güvenilir veya tutarlı olmalıdır .

2.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları, örgütsel psikoloji ve davranış bilimleri açısından önemli bir konu olan iş tatmini, son 30 yıldır en çok araştırılan konulardan biridir. Tatmin kişinin yaşamından, işinden, çevresinden ve ilişkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, personelin işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade etmektedir. İş tatmini, işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir olgudur.

Kişinin işinden aldığı tatmin, geniş ölçüde, iş ve işle ilgili her şeyin, ihtiyaç ve istekleri karşılama derecesine bağlıdır¹⁵².

İş tatmini, personelin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir¹⁵³.

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen

¹⁵² Dursun Bingöl, **Personel Yonetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım AS.**, Ucuncu Baskı, İstanbul-1997, s. 208-269.

¹⁵³ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 266.

tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir¹⁵⁴.

2.3.1. İş Tatminin Önemi

Düşük iş tatmini personelin işinden soğumasına, verimliliğin düşmesine, işten ayrılmalara, konsantrasyon eksikliğine, işte hata yapma olasılığının yükselmesine, personel devir hızının yükselmesine sebep olmaktadır¹⁵⁵. Bir çok araştırmacı, iş tatminini ölçümleyerek, iş ortamında daha olumlu bir iklim yaratılmasına yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır¹⁵⁶.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. Personel, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, personelin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda personelin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük personellerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli personel sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44

¹⁵⁴ Erol Eren, **Orgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım, Yedinci Baskı, İstanbul- 2001, s. 112.

¹⁵⁵ Turker Baş, **Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi**, D.E.U., İ.L.B.F. Dergisi, Cilt: 17 Sayı: 2, 2002, 19-37

¹⁵⁶ O. Tütüncü., O Çiçek, **İş Doyumunun Ölçülmesi, İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme**. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, 2000, s. 124-126

yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, personelin işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir¹⁵⁷. İş tatmini personel, yönetici ve örgüt açısından önemli bir yere sahiptir.

i. Personel Açısından

İş tatmininin yüksekliğinin personel mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

ii. Yönetici Açısından

Yöneticilerin başarısı; personelin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. Tatminsiz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder. Yöneticiler personellerinin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar¹⁵⁸.

- Birincisi tatminsiz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar.
- İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.
- Üçüncüsü tatmine ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür.

Yöneticinin astını güdülemesi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır¹⁵⁹. Böylece yönetici astlarının başarısından dolayı tatmin olacaktır.

¹⁵⁷ Zeki Akıncı, **Turizm Sektöründe Personel İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Bes Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz İ.I.B.F. Dergisi (4) 2002, s.3-4.

¹⁵⁸ Turker Baş, a.g.e.,s.22.

¹⁵⁹ Erol Eren, a.g.e., s. 507.

iii. Örgüt Açısından

Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personel de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir¹⁶⁰.

2.3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personelin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı personel tatmini, örgütün personele sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı personelin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de personel tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler.

İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için personelin kişisel hedefleri işletme tarafından bilinmeli ve işletmedeki örgütsel hedefler ile uyumlaştırılmalıdır. Bunun için de işletmede çalışan personelin kişisel istekleri göz önüne alınmalıdır. Bununla beraber personelin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkilidir. Ancak sadece bir faktör personelin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz.

İş tatmini iki ana unsura bağlıdır:

Birinci unsur bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleridir.

İkinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve ruhsal koşulları ve bu koşulların personelin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğidir¹⁶¹.

¹⁶⁰ Turker Baş, a.g.e.,s.25

¹⁶¹ Bernard Davis, vd., a.g.e., s. 95

Personelin iş tatminini etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılabilir:

i. Kişisel Faktörler

İş tatmini, personelin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Personelin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her personeli diğer personellerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, personelin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler. İş ortamına bağlı personel iş tatminini etkileyen birçok örgütsel faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki personele eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır¹⁶².

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre, zeka ve yetenek ve işte kalma süresi olarak sayılabilir.

ii. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler sırasıyla; fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkânları, kararlara katılma, iş ve işin özellikleri ve iletişim başlıkları altında incelenmiştir.

¹⁶² Erol Eren, a.g.e., s. 234.

2.3.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör teorisi ile oluşmuştur. Güdüleme ve tatmin teorilerinin temelinde içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Buna göre örgütün sağladığı maddi imkânlar yani dışsal faktörler dışında personelin ihtiyaç duyduğu manevi ihtiyaçlar yani içsel faktörler bulunmaktadır. İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliğiyle (egosuyla) daha yakından ilişkilidir. Kişi işyerinde çalışıyorsa kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir. İnsanlar işyerlerinde sevmedikleri bir iş yapsalar bile bulundukları sosyal ortamda kendini avutacak, tatmin arzusunun şiddetini azaltacak bazı özellikler bulmaya çalışacaktır¹⁶³. İş tatmini ile ilgili motivasyon ve performans ilişkilerini kısaca anlatan teorilere de şu şekilde değinebiliriz;

Maslow İhtiyaçlar hiyerarşisi; sırasıyla Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik, Sevgi ve Ait Olma, Saygınlık ve Kendini Gerçekleme şeklindedir. Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç daha baskın hale gelir. Maslow bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır. İki sınıflandırma arasındaki farklılık, yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların ise dışsal olarak (maaş, kıdem vb.) tatmin edilmesidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi alttan üstte doğru hareket eder. Maslow'un teorisi hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez, tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdülemez demektir.

- Sadece giderilmeyen ihtiyaçlar davranışı etkileyebilir,
- Kişinin ihtiyaçları, önem sırasına göre temel ihtiyaçlardan (yemek yeme, barınma gibi) karmaşık (benlik, başarıma gibi) olanlara doğru bir sıralama gösterir.

¹⁶³ Erol Eren, a.g.e., s. 500-501

- Kişi en alt düzeydeki ihtiyacı giderilince, temelden karmaşık olana doğru bir sonraki ihtiyaç seviyesine ilerler.
- Kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden, ondan daha yüksek seviyedeki başka ihtiyaçlarını tatmin etmek arzusu duymayacaktır.

Herzberg, insanların etkin ve verimli biçimde çalıştıracak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştırmıştır. Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde personelin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına sebep olan hijyenik etmenler ile personeli mutlu kılan, işyerine bağlayıcı özendirici (teşvik edici) ya da tatmin saplayan etmenlerin birbirinden ayrılması gereklidir¹⁶⁴. Herzberg özendirme araçlarını iki kısma ayırmıştır: hijyen faktörler ve motive edici faktörler.

- Hijyen Faktörler; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır.
- Motive Edici Faktörler; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınmadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive eder.

Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey farklı ödüller arzular. İnsanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar. Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracığı beklentisi, personelin kendisine verilecek ödülü istemesi ve ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır¹⁶⁵

¹⁶⁴ Erol Eren, a.g.e., s. 32-504

¹⁶⁵ Erol Eren, a.g.e., s. 528-530

Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma teorisine göre, personel kendisine verilen ödölü başkaları ile karşılaştıracak ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığı zaman tatminsizliği artacaktır. Yüksek başarının yüksek tatmin sağlaması için beklentiler ve ödüller arasında dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gereklidir. Personel çalıştığı işletmede görev tanımları yapılmamışsa, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse rol çatışmaları yaşayabilir¹⁶⁶.

2.3.4. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

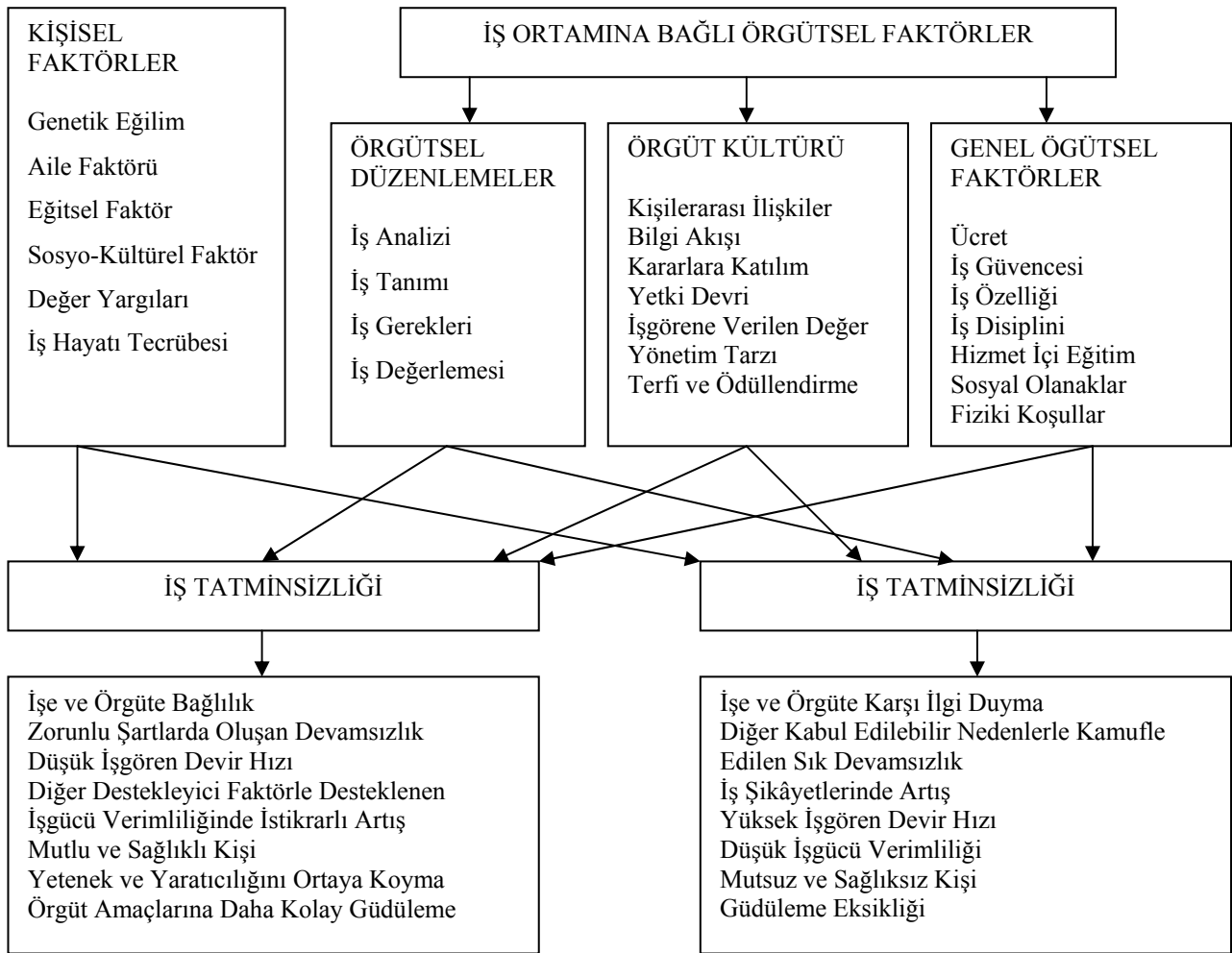
İş tatmininin sonuçları, personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır

Şekil 23'de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Erol Eren, a.g.e., s. 536-537

¹⁶⁷ Zeki Akıncı, a.g.e, s.5-6..

Şekil 23: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi



Kaynak: Erdoğan'ın (1994; 379) çalışmalarından yararlanarak derleyen Akıncı, 2002.

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip personelin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. Bu makalede iş tatmininin genel kabul gören etkileri ve sonuçları üzerinde durulacaktır¹⁶⁸.

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir personelin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde

¹⁶⁸ Zeki Akıncı, a.g.e, s.379-380.

etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının personel mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, personelin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır. İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır¹⁶⁹.

İşlerinde tatmin olan personeller iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan personeller ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır¹⁷⁰. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilere neden olabilir¹⁷¹.

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır¹⁷².

İş tatmini ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan personelleri güdülemek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan personelin örgütün

¹⁶⁹ Zeki Akıncı, a.g.e, 387

¹⁷⁰ Erol Eren, a.g.e., s. 255.

¹⁷¹ Zeki Akıncı, a.g.e, s.388

¹⁷² Zeki Akıncı, a.g.e, s.396

amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır¹⁷³.

2.3.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİ

İş görenlerin tatminsizlik sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve personel arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır¹⁷⁴.

i. Bireysel Açıdan Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel açısından sonuçları, Psikolojik Tatminsizlik, Psikosomatik Rahatsızlıklar, Engellenme, Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar, Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri başlıkları altında belirtilebilir.

ii. Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgütsel açısından sonuçları, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma başlıkları altında belirtilebilir¹⁷⁵.

2.3.6. İŞ TATMİNİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İşe bağlılık, personelin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan personelin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı personel işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir personeli güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli

¹⁷³ Zeki Akıncı, a.g.e, s.399.

¹⁷⁴ Turker Baş, a.g.e.,s.287.

¹⁷⁵ Turker Baş, a.g.e.,s.298.

nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan personeller, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar.

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan personelin yerine yeni personelin bulunması ve yeni personelin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, personel iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

2.3.7.OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

İş tatmini özellikle hizmet ağırlıklı olan otel işletmelerinde daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden tatmin olmayan personelin verimli çalışması mümkün değildir. Öte yandan otel işletmelerinde görülen iş ve faaliyetlerin çok çeşitli olması her kademedeki bu iş ve faaliyetlerin sonuçlar itibarıyla analizini zorunlu kılar. Zira otelin bir bölümündeki aksama, bölümler arası koordinasyonun sıkı ilişkisi nedeniyle diğer bölümleri etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini otel işletmelerinde çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır ¹⁷⁶.

Otel işletmelerinde, iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunların başlıcaları ¹⁷⁷ ;

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılılığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikâyetlerinin artması,
- Personel şikâyetlerinin artması,
- Yiyecek-,içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,

¹⁷⁶ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.268.

¹⁷⁷ Saime Oral, a.g.e., s. 269.

- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinin çoğalması,
- İş kazalarında artışlar,
- Yiyecek-içecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşmeler,
- Personelde işe devamsızlığın artması,
- Personel devir hızını yükselmesi.

İş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. Bu oldu değişik elemanlardan oluşur¹⁷⁸:

- Tatmin edici ve adil ücret
- Sosyal güvenlik
- Çalışma güvenliği
- İş güvenliği
- İş-beceri-bilgi dengesi
- İşten doğan gurur
- İşletme politikaları
- Geleceğin yöneticisi esasını taşımak (yükselme olanağının bulunması)
- Sosyal iklim
- Sendikalara güven

İş tatmini ile verimlilik arasındaki karşılıklı ilişkiler dikkate alındığında, her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de ¹⁷⁹;

- İşe göre personel tedariki
- Personelin iş yerinde eğitimi

¹⁷⁸ Saime Oral, a.g.e., s. 269-271

¹⁷⁹ Saime Oral, a.g.e., s. 272.

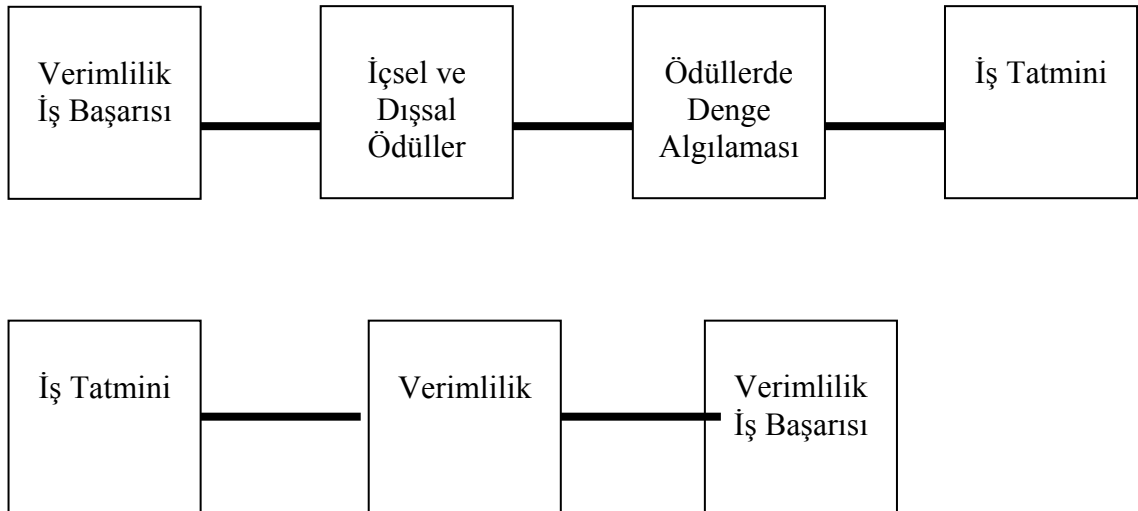
- İş tatmini sağlayacak olanakların gerçekleştirilmesi ile ilgili önlemlerin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Özellikle turizm ve otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin sonucu olan ;

- Personel devri
- İşe devamsızlık üzerinde durulması gerekliliğini belirtmek ve bunu önleyecek önlemlerin alınması konusunda son derece dikkatli davranılmasının gerekliliğini vurgulamakta yarar vardır. Çünkü personel devri otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıkla olarak gözlenen bir olgudur.

İş tatmini personel açısından fiziksel ve ruhsal sağlığın, işletme açısından iş verimliliği ve toplum açısından ekonomik gelişmenin ve kaynak tasarrufunun sosyal israfi önlemenin en önemli bir faktörüdür. Öte yandan işin verimliliğinin artması da iş tatminini artıran bir etkidir. Lawler ve Porten verimliliğin iş tatminine olanak sağladığını belirleyen bir model geliştirmiştir. Bu model şekil daki gibidir¹⁸⁰;

Şekil 24: Lawler-Porten Verimlilik-İş Tatmini Model



¹⁸⁰ Saime Oral, a.g.e., s. 271-272.

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında kalifiye işgücünün etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, personel tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar.

Kurumsallaşmış konaklama işletmelerine en iyi örneklerden biri olan zincir oteller grubu Ritz Carlton'un, personelini "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlayan sloganı, personeline verdiği önemi ve değeri göstermektedir¹⁸¹.

¹⁸¹ Zeki Akıncı, a.g.e, s.346.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin iş tatmini ile ilişkisine etki eden faktörlerin belirlenmesidir.

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır.

Alan araştırması, İzmir Merkez ve Çeşme ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerde basit şans örnekleme ile örneklem belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Örneklemi oluşturan 3' ü İzmir merkez ve 3' ü de Çeşme'de bulunan toplam 6 adet beş yıldızlı otelde yaklaşık olarak 1000 kişi çalıştığından; uygulama kapsamında anket formu bu otellerde çalışan işgörenlerin tümüne yollanmış ve 260 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 36 tanesi sağlıklı veri içermediğinden değerlendirme dışında tutulmuş ve toplam 224 adet anket değerlendirilmiştir. Sekaran'ın örneklem belirleme tablosuna göre, geri dönen anket sayısına bağlı olarak örneklem, evreni temsil etmesi bakımından kabul edilebilir sınırlar içindedir¹⁸².

Ankette 16 adet aralıklı ölçekle ele alınan ifade ve 12 adet de profil soruya yer verilmiştir. Toplam 28 ifade, ankette yer almıştır.

Araştırmada ayrıca 5'li likert tipi tutum ölçeği üzerinden elde edilen hizmet içi eğitime yönelik olarak oluşturulan bağımsız değişkenler ile Hackman ve Oldham

¹⁸² U. Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, Wiley and Sons, USA, 1992, s.253.

(1975) tarafından geliştirilmiş olan İş Tatmini Ölçeği'den esinlenerek belirlenmiş üç genel ifade yer almaktadır¹⁸³.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Anketlerin yapıldığı tarih turizm sezonu öncesi olduğundan Çeşme'deki beş yıldızlı otellerde anket uygulayacak yeterli sayıda çalışana ulaşmakta zorluk çekilmiştir.

İzmir merkezindeki ve Çeşme'deki beş yıldızlı otellerde yapılan alan araştırması yöneticiler tarafından tepki ile karşılaşılmıştır. Ayrıca otel yöneticilerinin işletmelerine ait bilgilerin üçüncü şahıslar tarafında bilinmesini istememektedirler. İzmir ve Çeşme bölgesinde beş yıldızlı otel sayısının sınırlı olması, evrenin de buna bağlı olarak sınırlı olmasını beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, uygulamada yeterli anket sayısına ulaşmada zorluk çekilmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmadaki anket tekniği olarak 5 Noktalı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 13.0 (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alındığından demografik soruların frekans dağılımları ele alınarak, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis)

¹⁸³ HACKMAN, J. R., & Oldham, G. R., **Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology**, California-1975,s.159-170.

uygulanmıştır. Ayrıca demografik verilerle bağlantılı olarak bazı hipotez testleri yapılmış, daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

İzmir merkezindeki beş yıldızlı otellerden 147, Çeşme'deki beş yıldızlı otellerden de 77 kişi katılmıştır

Araştırmaya katılan çalışanların sayısal ve yüzdesel dağılımları Tablo 1,2,3,4,5 ve Tablo 6' da verilmiştir.

Tablo1. Yaş Profili

<u>YAŞ</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
33 ve altı	195	77,5
34 ve üstü	33	22,5
Toplam	218	100

Araştırmaya toplam 224 kişi katılmıştır. Tablo 1' de görüldüğü üzere ankete katılanların 195' i 33 yaş ve altı, 33' ü 34 yaş ve üzerinde olanlardır. Oranları ise şu şekildedir; % 77,5 ve % 22,5.

Tablo 2. Cinsiyet Profili

<u>CİNSİYET</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Kadın	32	18,1
Erkek	192	81,9
Toplam	224	100

Ankete katılan 224 kişinin 32'si (% 18,1) kadın, 192'si (% 81,9) ise erkektir. Yani ankete katılım erkek yönünden oldukça fazladır.

Tablo 3. Medeni Durum Profili

<u>MEDENİ DURUM</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Evli	60	26,7
Bekar	164	73,3
Toplam	224	100

Tablo 3’ de ankete katılanların medeni durumu belirtilmektedir. Katılımcıların 60’ı (% 26,7) evli, 164’ü (%73,3) bekârdır. Otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğu bekârdır.

Tablo 4. Eğitim Durumu Profili

<u>EĞİTİM DURUMU</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Lise ve İlköğretim mezunu	174	72,8
Üniversite mezunu	49	27,2
Toplam	223	100

Tablo 4’de ankete katılanların eğitim durumu değerlendirilmiştir. 174 kişi (% 72,8) lise ve ilköğretim mezunu, 49 çalışan (% 27,2) da üniversite mezunudur.

Tablo 5. Turizm Eğitimi Alanların Profili

<u>TURİZM EĞİTİMİ</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Turizm Eğitimi Alanlar	141	63,2
Turizm Eğitimi Almayanlar	82	36,8
Toplam	223	100

Tablo 5’de anketin yapıldığı otellerde çalışanların turizm eğitimi durumu belirtilmektedir. Ankete katılanların 141’ i (%63,2) turizm eğitimi almıştır.Geriye kalan 82 kişi (%36,8) de turizmle ilgili bir eğitim almamışlardır.

Tablo 6. Otel İşletmelerinde Çalışanların Bölümlerinin Profili

<u>CALIŞILAN BÖLÜM</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Önbüro	12	5,4
Kat Hizmetleri	9	4,0
Yiyecek-İçecek	177	79,8
Satış-Pazarlama	3	1,4
Muhasebe	7	3,3
Halkla İlişkiler	1	0,5
İnsan Kaynakları	3	1,4
Diğer	9	4,2
Toplam	224	100

Tablo 6’ da ankete katılanların çalışmış oldukları otel işletmelerinde hangi bölümlerde görev aldıkları belirtilmektedir. Anket sonuçlarına göre; en fazla 177 ve % 79,8 ile yiyecek-içecek departmanında çalışanlar gelmektedir. Bununla birlikte sırasıyla; 12 kişi (% 5,4) önbüroda, 9 kişi (% 4,0) kat hizmetlerinde, 3 kişi (% 1,4) satış ve pazarlama bölümünde, 7 kişi (% 3,3) muhasebede, 1 kişi (% 0,5) halkla ilişkiler bölümünde, 3 kişi (% 1,4) insan kaynakları bölümünde ve geriye kalan 9 kişi (% 4,2) de diğer bölümler de çalışmaktadır.

Tablo 7. Gelir Durumu Profili

<u>MAAŞ DİLİMLERİ (YTL)</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
500,00 ve Altı	95	42,7
501,00- 750,00	85	37,8
751,00- 1000,00	30	13,3
1001,00- 1250,00	9	4,0
1251,00- 1500,00	3	1,3
1501,00 ve üstü	2	0,9
Toplam	224	100

Tablo 7’ de, ankete katılan personelin aylık maaşları belirtilmektedir. Bu tabloya göre; 95 kişi (% 42,7) 500,00 YTL ve altı maaş almaktadır, 85 kişi (% 37,8) 501,00 - 750,00 YTL arası, 30 kişi (% 13,3) 751,00 - 1000,00 YTL arası, 9 kişi (% 4,0) 1001,00- 1250,00 YTL arası, 3 kişi (% 1,3) 1251,00- 1500,00 YTL arası ve 2 kişi (% 0,9) de 1501,00 YTL ve üstü maaş almaktadır.

Tablo 8. Çalışanların Kadro Durumu Profili

<u>KADRO DURUMU</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Kadrolu (Daimi)	144	64,3
Sözleşmeli	62	27,7
Yarı Zamanlı	7	3,1
Diğer	11	4,9
Toplam	224	100

Tablo 8’de belirtildiğı gibi ankete katılanların; 144 kişisi (% 64,3) kadrolu (daimi) çalışıyor, 62 kişi (% 27,7) sözleşmeli, 7 kişi (% 3,1) yarı zamanlı ve 11 kişi (%4,9) de diğer (stajyer vb.) olarak çalışmaktadırlar.

Tablo 9.Çalışanların Turizm Sektörü Tecrübesi Profili

<u>TURİZM SEKTÖRÜ TECRÜBESİ (YIL)</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
1 yıldan az	50	22,6
1- 3 yıl	47	21,3
4-6 yıl	53	24,0
7-9 yıl	34	15,4
10-12 yıl	17	7,7
13 yıl ve üstü	20	9,0
Toplam	221	100

Tablo 9’ da da görüldüğü üzere; çalışanların turizm sektörü tecrübesinin dağılımı şu şekildedir: 50 kişi (% 22,6) 1yıl ve daha az, 47 kişi (% 21,3) 1-3 yıl arası,

53 kişi (% 24,0) 4-6 yıl arası, 34 kişi (% 15,4) 7-9 yıl arası, 17 kişi (% 7,7) 10-12 yıl arası ve 20 kişi (% 9,0) de 13 yıl ve üstüde tecrübeye sahiptir.

Tablo 10.Çalışanların Mevcut İşyerlerinde Çalışma Süresi Profili

<u>ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
1 yıldan az	65	29,4
1- 3 yıl	102	46,2
4-6 yıl	36	16,3
7-9 yıl	5	2,3
10-12 yıl	11	5,0
13 yıl ve üstü	2	0,9
Toplam	221	100

Tablo 10’ da anketi cevaplayan çalışanların mevcut otellerinde çalıştıkları süreyi belirtmektedir. 65 kişi (% 29,4) 1yıl ve daha az, 102 kişi (% 46,2) 1-3 yıl arası, 36 kişi (% 16,3) 4-6 yıl arası, 5 kişi (% 2,3) 7-9 yıl arası, 11 kişi (% 5,0) 10-12 yıl arası ve 2 kişi (% 0,9) de 13 yıl ve üstüde tecrübeye sahiptir.

Tablo 11.Uluslararası Kalite Belgesi Profili

<u>ISO 9000 vb. BELGELER</u>	Faktör Yüğü	Özdeğer
Kalite Belgesi Var	172	76,6
Kalite Belgesi Yok	52	23,4
Toplam	224	100

Tablo 11’de, anketin uygulandığı otel işletmelerinin kalite belgelerine (ISO 9000 vb.) sahip olup olmadıkları belirtilmiştir. Ankete katılan çalışanların 172 kişisi (% 76,6) çalıştıkları otel işletmesinde kalite belgelerinin bulunduğunu, bununla birlikte de 52 kişi (% 23,4) de çalıştıkları otel işletmesinde kalite belgesinin bulunmadığını belirtmiştir.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle, güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha’sı 0,732 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırları içindedir (Sekaran, 2000). Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre verilere faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan faktör analizi sürecinde Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü 0,689 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer faktör analizi için yeterli örnekleme ulaşıldığını göstermektedir. Buna bağlı olarak, Barlett Test's of Sphericity değeri anlamlıdır ve 454,038 olarak gerçekleşmiştir ve bu sonuç veriler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	F	Alpha	p
1.FAKTÖR <u>Planlama ve Değerlendirme</u>							
.Yıllık olarak belirlenmesi.	,850	3,087	28,066	4,214	14,271	,673	,0001
.Terfilerde değerlendirilmelidir.	,823						
.Eğitimlerin amacına ulaştırılmasının denetlenmesi.	,555						
2.FAKTÖR <u>Yönlendirme</u>							
.Katılımlı eğitimler caziptir	,727	1,344	40,284	3,898	27,724	,611	,0001
.İş dışında eğitim caziptir	,704						
.Konferanslar faydalıdır							
.Çalışanların eğitim vermesi desteklenir	,675						
	,469						
3.FAKTÖR <u>Uygulama</u>							
.İş rotasyonu eğitimde yararlıdır	,844	1,309	52,189	4,016	61,747	,548	,0001
.Hizmetiçi eğitim sürekli olarak uygulanır	,606						
.Hizmetiçi eğitimler faydalıdır	,559						
.Yetki devri eğitimde önemlidir.	,458						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,689; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 0,61241							

Yapılan faktör analizinde; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm değeri 0,689 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca Toplam Farkın Açıklanma Oranı ise 0,612241'dir. Bu değerler kabul edilebilir sınırlardadır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 28,066'dir ve üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler incelendiğinde değişkenlerin "Planlama ve Değerlendirme" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenler, çalışanların alacakları eğitimler, yıllık olarak önceden belirlenmeli, aldıkları eğitimler terfilerde değerlendirilmeli ve alınan eğitimlerin amacına ulaştığının denetlenmesi başlıklıdır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 40,284'tür ve dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Yönlendirme Faktörü" ile ilgili değişkenlerdir. Katılımlı eğitimler caziptir, iş dışında eğitim caziptir, konferanslar faydalıdır ve çalışanların eğitim vermesi desteklenir değişkenleri faktörün alt değişkenleridir.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 52,189'dur. Üçüncü faktör olan "Uygulama Faktörü" dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler, iş rotasyonu eğitimde yararlıdır, hizmet içi eğitim sürekli olarak uygulanır, hizmet içi eğitimler faydalıdır, yetki devri eğitimde önemlidir değişkenleridir. Alt değişkenlerin uygulama faktörüyle ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada aşağıda sırasıyla yer alan hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

H₁: Çalışanların eğitim durumuna göre eğitim uygulamalarını algılamaları arasında fark vardır.

H₁ hipotezini test etmek amacı ile çalışmada ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre eğitim durumuna göre oluşan fark

anlamlıdır ($F=2,840$ ve $p=0,039$). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilir. Bu farklılık aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 13. Eğitim durumuna göre oluşan uygulama algılarının tanımlayıcı istatistikleri

		N	Ortalama	Standart sapma
Uygulama	İlkokul	28	3,9196	,49091
	Lise vd	146	4,0902	,52609
	Önlisans	27	3,8488	,91434
	Lisans	22	3,7917	,56211
	Total	223	4,0101	,59248

Tablo 13'e göre, eğitim durumuna göre oluşan uygulama algılarının lise ve dengi okullarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bunu sebebi de lise ve dengi okul mezunlarının sektöre önlisans ve lisans mezunlarından daha önce girmesi ve uygulamaya daha çok önem vermesidir.

H_2 : Çalışanları departmanlarına göre eğitim planlaması ve değerlendirilmesi algıları arasında fark vardır.

H_2 hipotezini test etmek amacı ile çalışmada ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre departmanlara göre oluşan fark anlamlıdır ($F=3,037$ ve $p=0,005$). Buna göre H_2 hipotezi kabul edilir. Bu farklılık aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 14. Departmanlarına göre eğitim planlaması ve değerlendirilmesi algılarının tanımlayıcı istatistikleri

		N	Ortalama	Standart sapma
Planlama ve Değerlendirme	1	12	4,1667	,43809
	2	9	3,4444	,98601
	3	177	4,2655	,59495
	4	3	4,5556	,50918
	5	7	3,9048	,37090
	6	1	3,6667	,39057
	7	3	4,0000	,66667
	8	13	4,0513	,50637
	Toplam	225	4,2015	,61633

Görüldüğü gibi Tablo 14’de, 3 departman kodu ile belirtilen yiyecek içecek departmanında çalışan sayısının diğer departmanlara göre sayıca fazla olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebebi, bu departmana anket yaptırma imkânının daha fazla olmasıdır. 3, 6667 ortalama ile en az ortalama insan kaynakları departmanı gözükmektedir. 4,5556 oranla en yüksek ortalama satış ve pazarlama departmanı sahiptir.

H₃: Farklı kadroda çalışan işgörenlerin eğitim planlaması ve değerlendirilmesi algıları farklıdır.

H₃ hipotezini test etmek amacı ile çalışmada ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre kadro durumuna göre oluşan fark anlamlıdır (F=2,752 ve p=0,044). Buna göre H₃ hipotezi kabul edilir. Bu farklılık aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 15. Departmanlarına göre eğitim planlaması ve değerlendirilmesi algılarının tanımlayıcı istatistikleri

		N	Ortalama	Standart sapma
Planlama ve Değerlendirme	1	144	4,1817	,62077
	2	62	4,2446	,53961
	3	7	3,6667	,94281
	4	11	4,4848	,56497
	Toplam	224	4,1979	,61538

Tablo 15’de görüldüğü gibi, 2 numaralı ve 144 kişiyi belirten kadrolu olarak çalışanların sayısı oldukça yüksektir. Fakat, 3 numara ile belirtilmiş olan yarı zamanlı çalışanların planlama ve değerlendirmeye ortalaması en yüksek olduğu görülmektedir.

H₄: Çalışanların işletmelerinde kalite belgesine sahip olma durumu ile eğitimin uygulanması algıları arasında fark vardır.

H₄ hipotezini test etmek amacı ile çalışmada ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre kadro durumuna göre oluşan fark anlamlıdır (F=6,472 ve p=0,012). Buna göre H₄ hipotezi kabul edilir. Bu farklılık aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 16. Kalite belgesine sahip olma durumuna göre grup istatistikleri

	Belge	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama ve değerlendirme	Var	173	4,1715	,61904
	Yok	52	4,2949	,60374
Yönlendirme	Var	173	3,9080	,66169
	Yok	52	3,8221	,59889
Uygulama	Var	173	4,0987	,50618
	Yok	52	3,7388	,75678

Tablo 16.' ya göre, kalite belgesine sahip olma durumuna göre planlama ve değerlendirme ve yönlendirmeni ortalamalarına bakıldığında fark yoktur. Fakat uygulamada fark vardır diyebiliriz.

H₅: İzmir ve Çeşme'deki Oteller arasında eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi açısından fark vardır.

H₅ hipotezini test etmek amacı ile çalışmada ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre kadro durumuna göre oluşan fark

anlamlıdır ($F=13,748$ ve $p=0,0001$). Buna göre H_5 hipotezi kabul edilir. Bu farklılık aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 17. İzmir ve Çeşme Otelleri Grup İstatistikleri

	Belge	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama ve değerlendirme	1	147	4,2608	,64434
	2	79	4,0886	,54291
Yonlendirme	1	147	3,8537	,61837
	2	79	3,9662	,70389
Uygulama	1	147	3,9694	,66338
	2	79	4,1013	,41316

Tablo 17' ye göre, İzmir ve Çeşme'deki otel verilerinde planlama ve değerlendirme arasındaki fark anlamlı olduğu, diğerleri ise anlamsız olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Korelasyon Analizi

		Planlama ve değerlendirme	Yönlendirme	Uygulama
Planlama ve değerlendirme	<i>r</i>	1		
	p			
	N	224		
Yönlendirme	<i>r</i>	,348	1	
	p	,0001		
	N	224		
Uygulama	<i>r</i>	,274	,317	1
	p	,0001	,0001	
	N	224	224	
<i>r</i> = Pearson Korelasyon Katsayısı <i>p</i> = Significance (önem) Değeri <i>N</i> =Sayı				

Tablo 18’de, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ve güçlü ilişkileri olduğu görülmektedir

Örneğin, eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi ile yönlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,0001$ ve $r=,348$). İyi planlanmış ve değerlendirilmiş bir eğitim iyi bir şekilde de yönlendirildiği zaman da pozitif sonuç doğurmaktadır..

Eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi ile eğitimin uygulaması değişkenleri arasındaki pozitif yönlü ilişki ($p=0,0001$ ve $r=,274$) bulunmaktadır. Eğitimin sağlıklı bir şekilde planlanması, uygulamanın da pozitif yönde olmasına katkı sağlamaktadır.

Eğitimin uygulaması ile yönlendirme değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($P=0,0001$ ve $r=,317$).

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 18’de “İşte kazandığım kişisel gelişimden memnunum” ifadesini etkileyen değişkenlerin regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 19. Kişisel Gelişimden Memnuniyeti Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig T</i>
Uygulama	,669	6,489	,0001
Sabit	1,313	3,138	,002

Not: Multiple R= ,398; R Square= ,158; Adjusted R Square= ,154 F= 42,109; Signif F= ,0001

Tablo 19 incelendiğinde F değerinin 42,109; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,398; ve R Square= ,158 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, hizmet içi eğitim uygulamaları işgörenlerin işlerinde kazandıkları kişisel gelişimi %16 oranında açıklamaktadır. Kişisel gelişim açısından ele alındığında çalışmada var olan planlama ve değerlendirme ile yönlendirme değişkenleri, katılımcılar açısından kişisel gelişimde bir etki sağlamadıkları için regresyon analizi dışında tutulmuştur. Buna karşın uygulama değişkeni tek başına bağımlı değişkeni güçlü bir şekilde açıklamaktadır.

Çalışmada, “Yaptığım işten dolayı kendimi yararlı ve başarılı hissediyorum” ifadesi de bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda, bu bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 20. İşimden Dolayı Yararlı ve Başarıyı İfadesini Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig T</i>
Uygulama	,368	3,893	,0001
Planlama ve Değerlendirme	,344	3,787	,0001
Sabit	1,256	2,722	,007

Not: Multiple R= ,392; R Square= ,154; Adjusted R Square= ,146 F= 20,299; Signif F= ,0001

Tablo 20 incelendiğinde F değerinin 20,299; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,392; ve R Square= ,154 olarak gerçekleşmiştir.

Bu regresyon analizinde, uygulama değişkeninin yanı sıra planlama ve değerlendirme bağımsız değişkenleri, işgörenin kendini başarılı ve yararlı hissetmesinde %15 oranında etkilidir. Yönlendirme değişkeni, bağımlı değişken üzerinde etkili olmamıştır.

Çalışmada, “Yaptığım işin kalitesinin denetlenmesinden memnunum” ifadesi de bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda, bu bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 21. Yaptığım İşin Kalitesinin Denetlenmesinden Memnunum İfadesini Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig T</i>
Uygulama	,321	5,081	,0001
Sabit	1,607	3,434	,001

Not: Multiple R= ,321; R Square= ,103; Adjusted R Square= ,099 F= 25,819; Signif F= ,0001

Tablo 21 incelendiğinde F değerinin 25,819; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,321; ve R Square= ,103 olarak gerçekleşmiştir.

Bu regresyon analizinde, işgörenin aldığı eğitimi doğru şekilde uyguladığının denetlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu bağımlı değişkeni etkileyen en önemli değişken uygulama olarak gerçekleşmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin güçlü olması ve turizm pazarında rekabet edebilmesi büyük ölçüde emek faktörüne ya da diğer bir deyişle insan faktörüne bağlıdır. Her ne kadar gelişen teknoloji ile otomasyon imkanlarından yararlanmak mümkün olsada otel işletmelerinde insan kaynakları her zaman önemini koruyacaktır. Bu bağlamda çalışanların işlerinden sağladıkları genel tatmin düzeyinin bilinmesi yönetim kararları, başarı ve verimliliğin artırılması açısından önemlidir.

Hizmet içi eğitim ise işgörenlerin kaliteli hizmet sunabilmesi ve otelcilik alanında gerçekleştiren yeniliklere uyum sağlayabilmesi için gereklidir. Otel işletmeciliğinin dinamik yapısı gözönünde bulundurulduğunda hizmet içi eğitiminde sürekliliği ortaya çıkmaktadır. Eğitim, kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişikliklere neden olmaktadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı, çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri ve yapılan işin gerekleri arasında dengesizlik olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Özellikle daha önce herhangi bir otel işletmesinde çalışmamış, ya da kısa süreli çalışmış işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan personelin işe alınması durumunda hizmetiçi eğitim bir zorunluluktur. Aynı şekilde işletmenin değişen organizasyon yapısı, büyümesi, teknolojik gelişmelere uyum sağlaması değişen pazar payının özelliklerine göre yeniden yapılanma süreci de hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Hizmet içi eğitimin çalışan üzerinde yukarıda adı geçen olumlu etkilerinin yanısıra bireysel olarak genel iştatmini üzerinde de etkisi olduğu yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır. Hizmet içi eğitimin planlama ve değerlendirme, uygulama, yönlendirme boyutları ile genel iş tatmini ortalamaları karşılaştırılmış ve uygulama boyutunun diğer boyutlara göre genel iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırmada belirlenen hipotezler ışığında elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Çalışanların eğitim durumlarına göre oluşan uygulama algıları farklıdır. Lise ve dengi okul mezunları hizmet içi eğitimde uygulama boyutuna daha fazla önem vermektedir. Bunun nedeni ise lise ve dengi okul mezunlarının sektöre önlisans ve lisans mezunlarından daha önce girmiş olmasıdır.
- Çalışanların departmanlarına göre eğitim planlaması ve algılamaları arasında fark bulunmuştur. Departmanlarası eğitim planlaması algılamaları incelendiğinde yiyecek-içecek departmanının eğitim planlamasına oldukça önem verdiği bulunmuştur. Bunun sebebi otel departmanları arasında en fazla eğitim gereksiniminin olduğu bölümler arasında yiyecek-içecek departmanının olması ve bu departmanda çalışan kişi sayısının diğer departmanlara göre daha fazla olmasıdır.
- Farklı kadrolarda ya da diğer bir deyişle kadrolu, sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan personelin eğitim planlaması ve değerlendirme algıları farklıdır. Yarı zamanlı olarak çalışan personel aldıkları eğitimlerin amacına ulaşip ulaşmadığının denetlenmesi, eğitimlerin önceden belirlenmesi ve terfilerde değerlendirilmesini ya da diğer bir deyişle hizmetiçi eğitimin planlama ve değerlendirme boyutuna daha fazla önem vermektedir.
- Otel işletmesinin sahip olduğu kalite güvence belgesi ile hizmetiçi eğitim uygulama boyutu algıları arasında fark bulunmuştur. Kalite güvence belgesine sahip otel işletmelerinde çalışanlar hizmetiçi eğitimin uygulama boyutuna daha fazla önem vermektedir.
- İzmir ve Çeşme'deki oteller arasında hizmetiçi eğitim boyutları arasında karşılaştırma yapılmış ve sadece planlama ve değerlendirme boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise Çeşme'deki otellerin yoğun olarak yaz aylarında faaliyet göstermesi İzmir'deki otellerin ise şehir oteli olup tüm yıl boyunca açık olmasıdır.
- Hizmetiçi eğitimin alt değişkenleri olan eğitim planlaması ve değerlendirmesi, yönlendirme ve uygulama arasında korelasyon analizi yapılmış ve tüm değişkenleri birbiri ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre iyi planlanmış ve değerlendirilmiş bir hizmetiçi eğitim çalışması iyi bir şekilde yönlendirildiği, uygulandığı zaman olumlu katkı sağlamaktadır.

- Toplam üç değişkenden oluşan genel iş tatmini değişkenlerinden ‘kişisel gelişimden memnun olma’ tek başına hizmetiçi eğitimin uygulama boyutunu gl olarak açıklamaktadır. Diğer yandan hizmetiçi eğitimin planlama ve değerlendirme, yönlendirme değişkenleri kişisel gelişimde bir etki sağlamamaktadır.
- Genel iş tatmini değişkenlerinden ‘işgörenin kendini başarılı ve yararlı hissetmesi ’ hizmetiçi eğitimin uygulama, planlama ve değerlendirme boyutunu açıklamaktadır. Diğer yandan hizmetiçi eğitimin yönlendirme boyutu işgörenin kendini başarılı ve yararlı hissetmesinde herhangi bir etkiye sahip değildir.
- Genel iş tatmini değişkenlerinden ‘yaptığım işin kalitesinin denetlenmesinden memnunum’ ifadesini etkileyen en önemli boyut uygulama boyutudur.

Otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitimin başarılı olması ve iş tatminini olumlu yönde etkilemesi için öneriler şu şekildedir:

- Otel işletmeleri, ihtiyaa göre eğitim programlarını düzenlemelidir.
- Eğitim otel işletmelerinde çalışan her iş gören ve departmana verilmelidir.
- Yeni işe giren personele daha yoğun bir hizmet içi eğitim verilmelidir.
- Gerek otel işletmesi ve gerekse çalışanlar tarafından bir formalite olarak algılanmamalıdır.
- Eğitime katılan personele sertifikaların verilmesi, yarışmalar yapılıp ve ödüllerin dağıtılması katılımcıların ilgisinin çekilmesi sağlanabilir.
- Farklı otel işletmeleri ile hizmet içi eğitimler ortaklaşa yapılabilir. Diğer otel işletmelerinin başarılı olduğu yönler kıyaslanabilir.
- Hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile ilgili olarak çalışanlardan öneri gelmesini sağlayacak çalışmalar yapılabilir.
- Hizmet içi eğitim verilirken işgörenin kapasitesinin üstünde taleplerde bulunulmamalıdır. Bu nedenle dışarıdan eğitime gelecek kişiler eğitime katılacak kişilerin özgeçmişleri hakkında bilgilendirilmelidir.
- Çok kısa zamanda çok fazla bilgi yükleme yapılmamalıdır.

- Hizmet içi eğitimler için otel içinde bir eğitim merkezi kurulmalıdır. Bu merkezde daha önce verilen eğitimlerin dokümanları, video kayıtları vb. materyaller bulunmalı ve isteyen her personelin bu materyallere ulaşması sağlanmalıdır. Otel işletmeleri işgücü devir hızının yoğun olduğu işletmelerdir. Bu tarz bir eğitim merkezinin kurulması ile eğitim maliyetlerinin bir kısmından tasarruf etmek mümkündür.
- Daha önce verilen eğitimler değerlendirilip kullanılan eğitim araç ve yöntemleri arasında karşılaştırmalar yapılmalıdır.
- Eğitim verecek kişilerin, bireysel özellikleri gözönünde tutulmalı sahip olduğu bilgiyi karşısındakine en iyi şekilde aktarabilecek eğitmenler ile çalışılmalıdır.

Otel işletmeleri, gerek yeni işe aldıkları, görev alanını değiştirdikleri ve gerekse departmandaki mevcut işgörenin; yeni görevine, çalışma ortamına, yeniliklere uyum sağlamaları amacı ile hizmet içi eğitim vermektedir. Otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamaları değişime ayak uydurmanın yanısıra personelin daha kaliteli olması ve daha üstün hizmet vermesi açılarından da önemli olup işletme hedeflerine göre çalışanları yönlendirmektedir. Hizmet içi eğitim verilmeden önce eğitim ihtiyacının analiz edilmesi ve buna göre eğitim programlarının hazırlanması gerekir. Eğitim sonucunda istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı gerek kısa vadede ve gerekse de uzun vadede değerlendirilmeli, eksik yönler tespit edilip verilen eğitimin personelin iş tatminine ve işletmeye olan katkılarının en üst düzeyde olması için çaba gösterilmelidir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AÇIKALIN, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, PEGEM,(Personel Eğitim Merkezi) Yayın No:7, Ankara-1996.

AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Eren Ofset, Antalya-1995.

AKTAŞ, Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Repromat Ofset, Antalya-1989.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara-1999.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem, **Kat Hizmetleri Yönetimi**, Turhan Kitabevi, Ankara-1998.

ALLEN, David M., **Accommodation and Cleaning Services**, Volume 2: Management, Hutchinson Education, Great Britain-1986.

BARDİ, James A., **Hotel Front Office Management**, John Wiley & Sons, USA-1996.

BARUTÇUGİL, İsmet Sabit, **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş., İstanbul-1989.

BATMAN, Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı-1999.

BATMAN, Orhan ve Diğerleri, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001.

BİLEN, Mürüvvet, **Plandan Uygulamaya Öğretim**, Anı Yayıncılık, Ankara,1999.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul-1998.

BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Üçüncü Baskı, İstanbul-1997.

BOELLA, Michael J., **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Stanley Thornes (Publishers) Ltd, UK-2000.

CAN, Halil ve Diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara-1995.

ÇETİNER, Ertugrul, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Ltd.Şti, Ankara -1995.

DALAY, İsmail, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı Yayını, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı -2001.

DAVIS, Bernard and Others, **Food and Beverage Management**, Butterworth-Heinemann, Great Britain-1999.

DERELİ, Metin, **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı, Ankara -1989.

DRUMMOND, Karen Eich, **Human Resource Management for the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, New York-1990.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yedinci Baskı, İstanbul-2001.

ERASLAN, NevEzat, **Önbüro**, Damla Ofset Matbaacılık, Beyşehir-1994.

FELLOWS, Jane, **Housekeeping Supervision**, Pitman Publishing Limited, London-1986.

FORREST, Lewis C., **Training for the Hospitality Industry (Techniques to Improve Job Performance)**, The Educational Enstitu of the American Hotel&Motel Association, Michigan-1983.

GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir-1996.

GO, Frank M. and Others, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, John Wiley&Sons Inc, USA-1996.

GÖKSEL, Burhan, **Turizm Tarihi ve Türkler**, Turizm Yıllığı, Ankara-1985.

HACKMAN, J. R., & Oldham, G. R., **Development of the Job Diagnostic Survey**, Journal of Applied Psychology, California-1975.

HATFIELD, Doris, Christine Winter, **Professional Housekeeping**, Hutchinson Education, Great Britain-1986.

JANES, Patricia L., **Training and Development in Tourism Organizations**, Editor: Salih Kuşluvan, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Nova Science Publishers, New York-2002.

JERRIS, Linda A., **Human Resources Management for Hospitality**, Prentice- Hall Inc., New Jersey-1999.

JONES, Iris, Christina Phillips, **Commercial Housekeeping and Maintenance**, Stanley Thornes (Publishers) Ltd., England-1984.

KANTARCI, Kemal, M. Altuğ Yörükoğlu, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara-1998.

KAPPA, Margaret and others, **Managing Housekeeping Operations**, Educational Institute of the AH&MA, Michigan-1990.

KAYNAK, Tuğray ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı ve Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul-2000.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul-2001.

KOZAK, Nazmi ve diğerleri, **Genel Turizm İlkeler-Kavramlar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara-1994.

KUTKAN, Savaş, **Önbüro Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 410, Eskişehir-1994.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, **Otel İşletmeciliği**, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayın No: 55, Ankara-1993.

LATTIN, Gerald, **The Lodging and Food Services Industry**, The Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, Michigan-1988.

MATHİS, Robert L., John H. Jackson, **Human Resource Management**, South-Western Collage Publishing (Thomson Learning), USA-2000.

MAVİŞ, Feri, **Otel İşletmeciliği**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir-1992.

MEDLİK, S.Airey, **Profil of Hotel And Catering Industry**, London-1972.

MISIRLI, İrfan, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, Detay Yayınları, Ankara-2001.

MISIRLI, İrfan, **Önbüro**, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara-1996.

MULLİNS, Laurie J., **Hospitality Management (A Human Resources Approach)**, Addison Wesley Longman Limited, England-1995.

Otel Temizlik Eğitim ve Dekorasyonu Derneği (OTED) Eğitim Komitesi,
Housekeeping Yönetimi, Ufuk Matbaacılık, İstanbul-1999.

OLALI, Hasan, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş., İstanbul-1993.

ORAL, Saime, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık,
Ankara-2005.

PALMER, Margaret, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan
Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, Rota Yayın, Yapım, Tanıtım Tic.
Ltd. Şti, İstanbul-1993.

POWERS, Tom, Clayton W. Barrows, **Introduction to Management in the
Hospitality Industry**, John Wiley&Sons Inc, USA-1999.

RUTHERFORD, Denney G., **Hotel Management and Operations**, John
Wiley&Sons Inc, USA-1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**,
Ezgi Kitabevi, Bursa-1997.

SEKARAN, Uma, **Research Methods for Business**, Second Edition, Canada-1992.

SEZGİN, Orhan Mesut, **Genel Turizm**, Tutibay Ltd. Şti., Ankara-1995.

STEADMON, Charles E., Michael Kasavana, **Managing Front Office Operations**,
The Educational Institute, Michigan, USA-1988.

ŞENER, Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi
Kitabevi, Ankara-1997.

ŞENER, Burhan, **Konaklama İşletmelerinde Ön büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık,
Ankara- 2001.

TANKE, Mary L., **Human Resource Management for the Hospitality Industry**, Delmar (Thomson Learning), USA-2001.

Turizm Bakanlığı, **Yiyecek ve İçecek Servisi Öğretmen El Kitabı**, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, Özyurt Matbaası, Ankara-1993.

TÜRKELİ, Hidayet, **Genel Otelcilik**, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Planlama Şubesi Yayını, Ankara-1977.

URAL, Rutkay, **İşletmelerde Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizleri ve Eğitim Metodları**, Minpa Matbaası, Ankara,1994.

VALLEN, Gary K., Jerome J. Vallen, **Check-In Check-Out**, Prentice Hall, New Jersey-2000.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayın No: 200, İstanbul-1988.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara-1998.

MAKALELER

AKINCI, Zeki, **Turizm Sektöründe Personel İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4) 2002, 1–25.

ATAKLI, Aylanur, **Eğitim ve Mesleki Başarı**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Cilt: 21, Sayı: 1, Ankara 1992a, ss. 63-82.

ATAKLI, Aylanur, **Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Cilt: 21, Sayı: 3, Ankara 1992b.

BAŞ, Türker, **Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi**, D.E.Ü., İ.İ.B.F.Dergisi,Cilt:17 Sayı:2, 2002,19–37.

BATMAN, Orhan, **Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Turizmde Seçme Makaleler: 22, Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) Yayını No:34, 1995, ss.30-37.

CONRADE, George and others, **Training in the U.S. Lodging Industry: Perception and Reality**, Cornell Quarterly (Hotel and Restaurant Administration), Volume 35, Number 5, October 1994, ss.16-21.

ETİ, Ayşe, **Eğitimin Motivasyon Aracı Olarak Kullanılması**, Turizm Eğitimi Kongresi, Boğaziçi Üniversitesi MYO. Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, Ekim- 1984 , ss.134-137.

GÖKCE, Birsen, **Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar**, Savaş Yayınevi, Ankara,1996.

GÜRSOY, Gönül, **Hizmetiçi Eğitimin İşlevi Verimlilik Olmalıdır**, Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl: 13, Sayı: 154, Ankara 2001, ss. 9-22.

KARACAOĞLU, Ö. Cem, **Hizmet içi Eğitimde Verimlilik ve İhtiyaçların Belirlenmesi** , Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl: 13, Sayı: 154, Ankara 2001, ss. 8-22.

KRECK, Lothar A., **Orta Boy Otellerde Eğitim**, Turizm Eğitim Kongresi Tebliğ ve Tartışmalar, Boğaziçi Üniversitesi MYO Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, Ekim- 1984, ss. 129-133.

PIRNAR, İ., **Eğitimde Kalite Geliştirme ve Kullanılan Araçlar**, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları.1999.Yıl:11, Sayı:124.

TURAL, Necla, **Eğitim ve Verimlilik İlişkisi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları (MPM), Cilt:20, Sayı:3, Ankara-1991, ss.169-180.

TÜTÜNCÜ, Ö., ÇİÇEK, O., **İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme**, Anatolia TurizmAraştırmaları Dergisi, 11, 2000, ss.124-126.

USAL, Alpaslan, **Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarları Yeri**, İzmir Ticaret Odası Dergisi , Cilt: 56, 1983, Sayı: 4.

YILLIKLAR

PIRNAR, İge, **Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık**, Turizm Yıllığı 1994, Türkiye Kalkınma Bankası, Ankara-1994.

SARUHAN, Şadi Can, **Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması**, Turizm Yıllığı 1986, Turizm Bankası Yayınları, Ankara-1988.

EKLER

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Sayın Katılımcı,
Bu araştırmanın amacı, hizmet içi eğitimin iş tatmini ile ilişkisinin tespit edilmesidir. Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Prof. Dr. Alp Timur'un danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.
Turgay Bucak
tbucak@yahoo.com 0542 6216729

Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (x) işareti koyarak belirtiniz.

HİZMET İÇİ EĞİTİM	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Ne Katlıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İş başında verilen hizmet içi eğitimler faydalı olmaktadır.					
İş rotasyonu yoluyla, işleri tam öğreniyorum.					
Üstlerimin bazı yetkileri bana devretmesi, işi daha iyi öğrenmemi sağlar.					
Hizmet içi eğitim, işin yoğun olduğu saatlerde de uygulanır.					
İş başında eğitim, konuklarımızı rahatsız etmektedir.					
İş dışında eğitim faaliyetleri, beni daha fazla cezbeder. (hoşuma gider).					
Konferansların faydalı bir eğitim yöntemi olduğunu düşünüyorum.					
Rol oynama yöntemiyle yapılan eğitimler, bana cazip gelmektedir.					
Örnek olayların çözümü esnasında, işimi daha iyi öğreniyorum.					
Çalışanların eğitim vermesi desteklenir.					
Çalışanların aldıkları eğitimlerin amacına ulaştığı denetlenmelidir.					
Çalışanların alacakları eğitimler, yıllık olarak önceden belirlenmelidir. (Düzenli)					
Çalışanların aldıkları eğitimler, terfilerde değerlendirilmelidir.					
GENEL	Çok İyidir	İyidir	Ne İyi, Ne Kötüdür	Kötüdür	Çok Kötüdür
İşte kazandığım kişisel gelişimimden memnunum					
Yaptığım işten dolayı kendimi yararlı ve başarılı hissediyorum					
İşimin denetlenme şeklinden (kalitesinden) memnunum.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
Yaşınız	(Lütfen belirtiniz)
Medenî durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer.....
Eğitim durumunuz	☐ İlköğretim ☐ Lise ve Dengi ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	☐ Evet ☐ Hayır
Çalıştığınız Bölüm	☐ Önbüro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Satış-Pazarlama ☐ Muhasebe ☐ Halkla İlişkiler ☐ İnsan Kaynakları ☐ Diğer
Göreviniz	 (Lütfen Belirtiniz)
Aylık Gelir (YTL)	☐ 500 ve altı ☐ 501-750 ☐ 751-1.000 ☐ 1.001- 1.250 ☐ 1.251-1.500 ☐ 1.500 ve üstü
Kadro durumunuz	☐ Kadrolu (Daimi) ☐ Sözleşmeli (Geçici) ☐ Yarı zamanlı ☐ Diğer
Sektörde çalışma süreniz	 (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)
İşletmede çalışma süreniz	 (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)
İşyerinizin her hangi bir uluslararası kalite sistem belgesi (ISO 9000 vb) var mıdır?	☐ Evet ☐ Hayır

