

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİLEN HİZMET İÇİ EĞİTİM :

KUŞADASI İLÇESİ ÖRNEĞİ*

GİRİŞ

Gelişen dünya düzeni içerisinde, teknolojik ve sosyal değişim ve gelişimin bir sonucu olarak insana verilen değer artmış, bir hizmet sektörü olan turizm de, bu değişim ve gelişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Turizm, emek-yoğun bir sektör olduğu için, insan unsurunun ön plana çıktığı bir yapıya sahiptir.

Otel işletmeleri, turizm sektörünün önemli bir parçası olarak gelişime ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek için, insan unsuruna gereken önemi vermeye ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde her alanda olduğu gibi, turizm sektöründe de eğitim önemli bir yere sahiptir. Çağdaş toplumlarda eğitim, insan yaşamı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Nitelikli personelin yetiştirilmesi için kullanılan hizmet içi eğitim faaliyetleri, personelin davranışları, tutumları ve becerileri üzerinde olumlu değişim yapabilen bir etkidir.

Turizm sektöründe de kalifiye ve eğitilmiş personelin yetiştirilebilmesi için eğitim kurumlarının yanı sıra, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin de uygulanması gerekmektedir. Otel işletmeleri de eğitilmiş personele sahip olabilmek için düzenledikleri hizmet içi eğitim faaliyetleri ile personelinin davranışlarına ve tutumlarına katkıda bulunmaktadır. Uygulanan iş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri ile hem personelin kalitesi artmakta hem de hizmetteki verimlilik artmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, mevcut durumu tespit etmek, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının, uygulanıyorsa ne tür eğitim faaliyetlerinin uygulandığı, bu faaliyetler sonucunda ne gibi değişikliklerin gözlemlendiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla Kuşadası'nda faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

* Alper Kökşen, Halkla İlişkiler, Didim Ticaret Odası, 19 Mayıs Cad. No.19 Didim-AYDIN
Tel : (0256) 811 25 63 Faks : (0256) 811 35 58

Hizmet içi eğitim personel üzerinde olumlu değişiklikler yapmakta ve örgütün temel dokusunu değiştirebilmektedir. Bu nedenle eğitim faaliyetleri önemli bir etkiye sahiptir. Eğitim, değişim ve gelişimin ön koşulu olduğu için iş görenlerin eğitim programlarından faydalanmaları ve bu programlara tabi tutulmaları gerekmektedir. Araştırmanın üzerinde durduğu temel nokta, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personel üzerindeki etkilerinin ortaya konulup değerlendirilmesidir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasının neleri getirdiği, hangi hizmet içi faaliyetlerin uygulandığı, hizmet içi eğitimin otel işletmelerinde verilen hizmetin kalitesine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinde yıldız farkları dikkate alınarak hizmet içi eğitimin uygulanışı ve değerlendirilmesi incelenerek, hizmet içi eğitimin etkileri ortaya konulmaya ve konuyla ilgilenenlere katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; hizmet içi eğitim kavramı üzerinde durulacaktır. İkinci bölümünde, hizmet içi eğitim yöntemleri ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise teorik bilgiler doğrultusunda Kuşadası İlçesinde uygulanan anket verileri analiz yöntemleri ile değerlendirilerek aktarılacaktır.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Hizmet içi eğitim, işletmelerde çalışanları yönlendirmek, işe uyumunu sağlamak ve geliştirmek amacıyla yapılır.

Otel işletmeciliğinin asıl fonksiyonu müşteriye hizmettir. Buna ağırlama sanatı da denilmektedir. Bu sektörde otomatikleşmeye ve makineleşmeye geçmek belirli bir sınıra kadardır. Bu nedenle otel işletmeciliğindeki başarı ve kâr, bilgili ve kaliteli personele bağlıdır. Netice olarak, işletmeler yeter derecede teknik ve eğitilmiş hizmet personeline sahip olmalıdır (Dereli, 1989: 7). İşletmeler her ne kadar eğitilmiş personel alsalar da, işletmenin değişik uygulamaları yeni alınan personele tekrar gösterilmelidir. Teorik bilgi ile pratik bilginin uyumu ancak böyle sağlanabilir.

İşletmelerde personelin eğitim ihtiyacı personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında eksi bir fark olmasıyla ortaya çıkar. Eğitim personelin niteliğini işin gerektirdiği düzeye ulaştırır. Yeni işe alınan personelin kendisinden beklenen

performansı göstermesi uzun zaman alabilir. Bu zamanı kısaltmak için personele eğitim verilmelidir (Geylan, 1996: 107).

İşbölümü ve ihtisaslaşmanın son derece geliştiği bir çağda insan gücünün, istenilen niteliğe yalnızca örgün eğitimle kavuşturulacağını ummak hatalıdır. Hangi sektörde olursa olsun, insan gücünü üretkenlik değerini çoğaltıcı karakteri ile hizmet içi eğitim, ekonomik ve sosyal kalkınmanın en önemli faktörlerinden biri sayılmaktadır (Özdemir, 1984: 72).

Hizmet içi eğitim, otel işletmelerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Ayrıca hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir (Taymaz, 1992: 448)., Hizmet içi eğitimde, çalışanların iş ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlarını olumlu yönde değiştirmek ve geliştirmek amaçlanır.

Hizmet içi eğitim, şüphesiz ki pahalıdır. Çalışanlar, öğrenim gördükleri sürece ücret alırlar fakat verimli değildirlir ve ayrıca eğitilenler eğitmenin değerli zamanını tüketirler. İşte bu nedenle seçim yapma süreci çok önemlidir. Nitelik kazanmayacak ya da işine karşı ilgisiz kalacak bir eleman için zaman, para ya da çaba harcamanın bir anlamı yoktur. Eğitim pahalıya mal olur fakat eğitmenin bedeli yetersiz hizmet ve müşteri kaybıdır ve kayıp bir müşteri asla geri dönmeyebilir. Böylece yetersiz servisten kaynaklanan gelir kaybı bir çalışana harcanan eğitim maliyetini fazlasıyla aşar (Powers and Barrows, 1999: 535).

Hizmet içi eğitim, özellikle hizmet sektörüne dayalı işletmelerde çok önemli bir etkinliktir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu çerçevesindeki "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği"nin 46. maddesinde, "Turizm işletmelerinde görevli personelin, hizmet standartlarını yükseltmek amacı ile, iş başında eğitim için gerekli tedbirler, Bakanlık, mesleki teşekküller ve iş veren tarafından yıllık olarak programlanarak uygulanır. Bu uygulamaları Bakanlık izler ve koordine eder" hükmü yer almaktadır [Küçükaltan, 1998:53].

Otel işletmelerinde çalışanların eğitimi, çalışanların kaliteleriyle yaptıkları işin gerekleri arasındaki dengenin çalışın aleyhine bozulması durumunda gündeme gelir.

Özellikle yeni işe başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi bulunmayan çalışanın işe alınması sonucunda zaruri hale gelen eğitim uygulamaları işletmenin büyümesi, teknolojik gelişmelere uyum sağlaması gibi durumlarda da önemlidir [Akoğlan, 1999: 27].

Hizmet içi eğitim, bir kurumda çalışan bireylerin verimli olarak hizmet verebilmeleri, mesleklerindeki ve dünya da ki gelişmeleri takip edebilmeleri için yaşam boyu eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak düşünölmelidir. Hizmet içi eğitimin amacı, kurumsal açıdan verimliliği arttırmak, bireysel açıdan ise, iş doyumunu yükseltmektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için kurum ve kuruluşlar hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlaması, uygulanması ve değeriendirilmesi işlevlerini yerine getirmek zorundadırlar [Karacaoğlu, 2001: 8].

Hizmet içi eğitim personelin alanında yenilenmesi, daha yüksek sorumluluk ve mevkiler için hazırlanması, personelin moralinin yükseltilmesi için gereklidir. İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için personelini amaçlarına uygun olarak yetiştirmek zorundadırlar [Ataklı, 1992a: 68]. Hizmet içi eğitim, işletmelerde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere uygulanan eğitimidir. Üretilen mal ve hizmette, verimliliği arttırmak üzere kişilere gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlar. İşletmeler gelişebilmek için çalışanları amaçlarına göre yetiştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk çalışanların işletmenin yasalarına uyma, hataları düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini yükseltme gibi gereksinimleri kapsamına alır [Gürsoy, 2001: 9].

Hizmet içi eğitim, verimi yükseltir, hatalı işlerin düzeltilmesi ile zaman, para ve malzemede tasarruf sağlanır, yönetim-yöntem ve tekniklerin tanıtılması ile yöneticinin başarısı, dolayısıyla örgütün başarısı artar, haberleşme tıkanıklıklarına dikkat çekilir, işlerin gereğince iyi yürütölmesine olanak sağlar [Ataklı, 1992a: 68]. İşletmelere çok büyük faydalar sağlayan bu faaliyetler etkili bir biçimde yürütöldüğü takdirde işletmenin karını büyük ölçüde yükseltir.

Otel işletmelerinin çalışanların eğitim konusundaki başarısızlığı hakkında ileri sürölen sebeplerden bazıları; yetersiz zaman, yüksek çalışma devri, yüksek iş talepleri, maliyet ve yetersiz eğitim kaynaklarıdır [Janes, 2002]

Yalnızca eğitimin bütün sorunları çözeceği düşünülmemelidir. Eğer bir otel ya da restoran kötü planlanmış ve yerleştirilmişse hiçbir eğitim bunu düzeltemez. Bununla beraber eğitim çözüm ya da çözümün bir parçasını sağlayabilir.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Hizmet içi eğitim yöntemleri iş başında eğitim ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri

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 dayanır [Jerris, 1999: 328]. İş başında eğitim metodu ile kişi gerçek çalışma koşullarında işin nasıl yapılacağını öğrenir. Y yaparak öğrenme ile kişinin yanlışları düzeltilir, işini daha iyi yapması sağlanır, performansı artırılır [Mucuk, 1996: 351].

Otel işletmelerinde birçok çalışanın işi, müşterilerle direk kontak kurma şeklindedir. Bu sebepten birçok çalışanın eğitimi iş başında verilmelidir. Bu müşteri ile ilgili deneyim kazanmasını sağlar. Bu sebeple 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 gerektirir [Boella, 2000: 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 kapsar [Powers and Barrows, 1999: 537].

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 eğitebilmelidir [Mathis and Jackson, 2000: 334].

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 ve karlı yaklaşımdır [Go and Others, 1996: 209-210].

İş başında eğitim, bir çalışanın görevini gerçekleştirirken gözlem ve pratik yaptığı bir süreçtir. Bu yöntem otel işletmelerinde bir dayanak noktası olmuştur. Bir eğitim programının planlanması ve geliştirilmesi ve derslerin organizasyonunun başarılı olması için iş başında eğitimle birleştirilmesi gerekir. Bu yöntem yeni çalışanları, iş başında gerekli olacak bir nitelik taşıyan işler konusunda geliştirir; çalışan yalnızca işte kullanacağı becerileri öğrenir. Eğer eğitim sonrası başarısızlık yaşanırsa bu, çalışanın işin doğru prosedürlerini uygulamayı öğrenmemesinden kaynaklanır. Sonuç, en gerekli işleri yapmak için ihtiyaç duyulan tüm becerilerden yoksun bir elemandır [Bardi, 1996:380].

İş başında eğitim, çalışanların işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken öğrenmenin gerçekleşmesi için tasarlanır. Bunu destekleyenler çalışanların gerçek iş durumlarıyla karşılaştıklarında daha iyi öğrendiklerine inanırlar.

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 kısaltır [OTED, 1999: 124]. İyi uygulanan iyi tasarlanmış bir iş başı eğitimi bu potansiyel problemlerin üstesinden gelebilir.

İş başı eğitimi, özellikle alt kademe personelin yetiştirilmesi için çok gereklidir. İşletmelerde, kalifiye personel sorunun kısa zamanda çözülmesindeki en önemli yolun, kamu ve özel sektör iş birliği ile hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasıdır. Hizmet içi eğitim programları, doğrudan doğruya turistik işletmelerdeki personelin kurs ve uygulamalara tabi tutulması şeklinde sürdürülmelidir. Hizmet içi eğitim sürekli

olmalıdır ve otelcilik eğitimi görmüş kişilerin katılımı ile yapılmalıdır. Bu kaliteli hizmet bakımından gereklidir [Bayer, 1984: 116].

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 [Kaynak ve diğerler, 2000: 191]

İşbaşı eğitim yöntemleri; yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme (rotasyon) yöntemi, işe alıştırma oryantasyon eğitimi, komiteler aracılığıyla eğitim ve monitör aracılığıyla eğitim olmak üzere yedi ayrı yöntemle yapılmaktadır.

2.1.1. 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 olduğudur [Kaynak ve diğerleri, 2000: 192].

Yönetici, çalışanlarını herkesten daha çok tanıyan kişidir. Çalışanların beklentilerini bilir ve kapasitelerini arttırmak için onların gelişmesine yardımcı olur. Çalışanın zayıf yönlerini bilir ve bunu gidermek amacıyla yeni bilgi edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir [Sabuncuoğlu, 1997: 145].

2.1.2. 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 öğrenebilir [Geylan, 1996: 128].

Yetki göçerimi, çalışanlarda sorumluluk bilincini ve karar alma becerisini geliştirir. Yönetici, amacı belirledikten sonra işin yönetimini ve yapılma biçimini çalışana bırakır ve sadece sonuçları denetler. Yöntemin işlerliği için yöneticinin

çalışanıya iyi bir işbirliği kurması, çalışanına güvenmesi ve yardımcı olması gerekir [Sabuncuoğlu, 1997: 146].

2.1.3. 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 pekiştirilir [Kaynak ve diğerleri, 2000: 193].

Staj, iş gören adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevlerde geçici süre çalışmalarını ve işe uyumunu sağlamak amaçlı yapılır. Staj süresi boyunca, stajyerlere bilgi vermek, işin zorluklarını ve teknik inceliklerini öğretmek gereklidir. Staj süresi sonunda da stajyerlere, başarılı yönlerini olduğu kadar yanlışlarını ve eksikliklerini de bildirmek gereklidir [Sabuncuoğlu, 1997: 149].

2.1.4. 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 yöneticilerinin eğitiminde yaygın olarak kullanılır. Rotasyonun avantajlarından biri, eğitilenlerin işin birçok farklı işlerde nasıl ortaya konduğunu görmeleridir [Woods, 1997: 175].

İş rotasyonu çalışanlara örgüt içerisinde farklı işlerin nasıl yapıldığını öğreten sistemli bir programdır. Amaç, çalışanların işletmenin tüm bölümlerini tanıması, yaptıkları işleri bir bütünlük içinde görmeleri ve başka bir işi üstlenmeleri gerektiğinde buna hazır hale gelmeleridir. Bu eğitim sonucunda bazen çalışanlar daha fazla sorumluluk isteyen başka bir işe geçebilirler [Palmer and Winters, 1993: 132].

Bu yöntemin tipik özelliği, orta kademe ve yüksek kademe yöneticilerinin 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 vardır [Sabuncuoğlu, 1997: 149].

2.1.5. 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 olur [Jerris, 1999: 284].

Yeni işe başlayanların kısa süreli eğitimi olan oryantasyon diğer bir adıyla sosyalleştirme, çalışanların işletmeyi, iş arkadaşlarını ve işini tanıtmaya yönelik uygulamalardır. Bu eğitim bir kez uygulanıp biten bir program değildir. Kişinin işletmede çalıştığı süre içinde devam eder ve işletme içinde her görev ve iş değiştirmesinde yeniden başlar [Akoğlan, 1999: 27].

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 olasıdır [Drummond, 1990: 65].

Uyum sağlama süreci, yeni çalışanları organizasyonla ve iş çevresiyle tanıştırır ve işletmenin varlığı hakkındaki tüm bilgileri aktarma konusunda çok önemlidir. Bu program, yeni çalışanların otelin etkinlikleri, prosedürleri, çalışanları ve düzeni konusunda bilgilencmelerine yardımcı olur. Bu yeni çalışanın eğitimde kritik bir ilk adımıdır [Bardi, 1996: 369].

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 olmak gerekir [Mathis and Jackson, 2000: 324].

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 etkileyebilirler [Mullins, 1995: 185].

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 düşünülebilir [Tanke, 2001:158].

İşletmelerin, bu eğitimi vermeden önce oryantasyon eğitim programının çerçevesini çizmeleri gerekir. Bu eğitimin işletmelere maddi ve beşeri boyutlarda çok büyük katkılar sağlayacağı gibi özellikle sonraki eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarısına ve etkinliğine önemli katkılarda bulunacaktır [Aytemiz, 2002: 15-16].

2.1.6. 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 istenebilir [Sabuncuoğlu, 1997: 145].

2.1.7. 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 yüklenir [Kaynak ve diğerleri, 2000: 193]. Monitörler, astlarını eğitmek için gerekli olan eğitim yeteneğini kazanmak için ayrıca kurslara tabi tutulurlar.

2.2. 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 vardır: [Go and Others, 1996:211-212]

- 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 dışında eğitim, çalışma ortamından uzakta yer alır. Çeşitli ortamlar ve teknikler kullanılabilir ama özel seçim neyin bildirileceğine bağlıdır [Boella, 2000: 118]

İş dışı eğitim yöntemleri; anlatma, tartışmalı konferans, seminer, kurs, t-grup yöntemi, örnek olay yöntemi, görsel eğitim yöntemi ve rol oynama/film çevirme yöntemi olmak üzere sekiz ayrı yöntemle yürütülmektedir.

2.1. Anlatma

Anlatma yöntemi, bir eğiticinin öğretilmesi planlanmış bir konuyu eğitecek gruba anlatmasıdır. Bu yöntem teorik bilgilerin aktarılmasını içerir. Eğitecek kişilerin rolü ve katkıları sınırlıdır. Düzenlenmesi kolay ve az masraflı ve oldukça alışılmış bir yöntemdir. Verilmek istenilen bilgilerin sistemli bir şekilde aktarılmasını ve az zamanda çok kişinin eğitilmesini sağlar. Tek yönlü bir iletişim olduğu için dinleyici sürekli ilgili tutacak bir şekilde konu aktarılmalıdır [Kaynak ve diğerleri, 2000: 196].

Anlatma yönteminde, görsel eğitim araçları (örneğin slayt) da kullanılabilir. Dinleyici sayısının 30'u geçtiği yerlerde kullanılması daha uygundur. Konuşmacı hitabet sanatının gereklerini yerine getirmeye çalışmalıdır. Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve yüksek kademedeki yöneticilere anlatılacak konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Anlatma yönteminde aktarılabilecek bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayanması sistemin başarısı için gereklidir [Can ve diğerleri, 1995: 205].

2.2. Tartışmalı Konferanslar

Bu eğitim şekli temelde eğitmen ve eğitilen arasındaki birebir tartışmadır. Konferans eğitimi her konunun derinlemesine keşfine olanak tanır. Görünen avantajı, eğitmen ve eğitilen arasında kurulan yakın kontakla sağlanan pekiştirme ve dezavantajı ise bireyselleşmiş eğitime harcanan zaman ve paradır [Woods, 1997: 174].

Tartışmalı konferanslar, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçümleri birbirlerine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde, katılanların hepsinin tamamen aşina oldukları ve önceden gündemi belirlenmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar. En iyi sonuçlar, gruplar oldukça küçük olduğunda elde edilir [Bingöl, 1998: 206].

2.3. Seminerler

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerde düzenlenen seminer çalışmalarına yönlendirirler. Bu seminerler genellikle mesleki ve teknik konularda bilgilerin tazelenmesini sağlar. Konferanslara göre daha uzun süreli olan seminerler birkaç gün sürebilir ve oturum sonlarında soru-cevap yöntemi ile pekiştirilir. Özellikle orta ve üst basamak

yöneticilerin yeni bilgiler edinmesi seminerlerde daha kolaydır [Sabuncuoğlu, 1997: 145].

Departman müdürleri ve şefler gibi kilit personel kendi konularında uzman olmalarına rağmen yanlarında çalışanları eğitme konusunda yeterli tecrübeye sahip olmayabilirler. Eğitimci geliştirme semineri, kişilere kendi bilgilerini yanında çalışanlara nasıl aktarabilecekleri hususunda yön veren ve aynı zamanda iş arkadaşları ile beraber geçirdikleri çeşitli uygulamalı çalışmalar sonucu, iştirakçilerin diğer departmanların problemlerini paylaşmak ve görüş açılarını genişletmek imkanı buldukları bir seminerdir [Eti, 1984: 135].

2.4. Kurslar

Çalışanların, iş dışında katılabilecekleri uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Kurslar çeşitli düzeylerde düzenlenebilir. Bunlar işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, monitör düzeyinde veya orta ve yüksek kademe yöneticiler düzeyinde olabilir [Sabuncuoğlu, 1997: 145].

2.5. 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 kullanılır [Kaynak ve diğerleri, 2000: 198].

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 olabilme 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 olur [Eti, 1984: 134].

2.6. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

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 gereklidir [Tanke, 2001: 181].

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 örnekleme yöntemi yoluyla check-in sistemleri çalışılabilir. [Woods, 1997: 171]. 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 gerekir [Janes, 2002].

2.7. Görsel – İşitsel Eğitim Yöntemleri

Görsel eğitim, en eski ve en yaygın öğretim tekniğidir. Bu tekniğe göre; verilmek istenen bilgi veya malzemeler, film, fotoğraf ve yansılar aracılığıyla gösterilmeye çalışılır. Örneğin; bir işin yapılış tarzı bir filmle eğitilenlere öğretilir. Gösteri sırasında bir eğitimci ek açıklamalarda bulunarak öğrenmeyi kolaylaştırır. Diğer yandan gösterinin sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınır, sorular yanıtlanır veya istenirse gösteri tekrarlanır [Bingöl, 1998: 205].

Görsel işitsel eğitim teknikleri ders sırasında çalışanların konuyu daha iyi kavramalarını sağlayan canlı ve etkili birer araçlardır. Bugün birçok işletme tanıtım veya öğretim amacıyla geniş ölçüde film gösterileri yapmaktadır. Yeni işe giren kişiler işletmenin fiziksel görünümünü, çalışmanın fiziksel koşullarını kolaylıkla görebilirler ve çalışma yöntemini ayrıntılarıyla tanıyabilirler.

2.8. Rol Oynama/Film Çevirme

Rol oynama yöntemi kişileri gerçek iş yaşamına alıştıran adapte eden ya da iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten sorunlara çözümler aramaya yönlendiren bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem temelde iki veya daha fazla kişinin gerçek bir olayı temsil etmelerine dayanmaktadır. Bu olayın temsilindeki gerçeklik, kişilerin olaydaki ana temaya daha fazla yaklaşmasına ve kendi davranışını görmesine olanak sağlar [Kaynak ve diğerleri, 2000: 198].

Kendini başkasının yerine koyabilme fırsatı, rol oynamanın en önemli avantajlarından. Eğitilen de duygular ve rahatsızlıklar uyandıran bir eğitim metodudur ve öğrenimin dört ilkesi (aktif katılım, örnekleme, geri bildirim ve uygulama) içermesinden dolayı rol oynama doğru kullanıldığında genellikle yüksek bir öğrenme düzeyiyle sonuçlanır [Woods, 1997: 173].

Rol oynama eğitilenleri işlerini yaparken karşılaşılabilecekleri gerçek durumları canlandırarak öğretmeyi amaçlayan bir eğitim tekniğidir. Avantajı öğrenmenin yaparak oluşmasıdır ki bu sadece gözleyerek oluşan öğrenmeden daha yüksek bir kalıcılık sağlar. Uygun hizmet metotlarının yanı sıra rol oynama eğitilen kişilere, ister müşterilerle olsun ister diğer çalışanlarla olsun zor insanlarla nasıl uğraşacaklarını göstermek için kullanılabilir. Beceri ve davranışların her ikisi de bu yöntemle öğrenilebilir [Tanke, 2001: 181].

Eğitilen kişiye, işe gerçekten başlamadan önce müşteri hizmetleri konusunda rol oynama yöntemiyle pratik yapma şansı verilir. Bu yöntem çalışanın, bazı durumlarla karşılaşmadan önce yüzleşmesini sağlar. Amaç, çalışana çeşitli durumlarla karşılaştığında profesyonelce davranabilmesi için yardımcı olmaktır [Bardi, 1996: 381].

Bölüm müdürleri ve şefleri ile yakın işbirliği neticesinde rol oynama veya film ve video çekimi şeklinde yapılan mesleki eğitimler de son derece motive edici olmaktadır. Bu tip filmlerde bazı personelin, özellikle verimsiz personelin rol almalarını sağlamak hem bu kişilerin, hem de iş arkadaşlarının ilgisini çeker [Eti, 1984: 136].

Rol oynamalarda bir hedefe yönelik durumlara odaklanmalıdır. Katılımcıların belirlenmiş ana hatlara sahip durumları canlandırması sağlanmalı, tüm katılımcıların rolleri, sahneleri ve takip etmeleri gereken aşamaları anladığından emin olunmalıdır. Rol oynama esnasında not tutacak bir gözlemci kullanılmalı ve gözlem sonuçları

tartışılmalıdır. Eğitimde eğlenceye ve yaratıcılığa yer verilmelidir. Rol oynama sonunda da yapılanlar, deneyimler özetlenmeli ve önemli öğrenme öğeleri belirlenmelidir [Janes, 2002].

2.3. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Hizmet içi eğitim konusunda yapılan çalışmaların bir kısmının sonuçları şu şekildedir:

Sülüki, “Turizm Sektöründe Personel Eğitimi ve Verimliliğe Etkisi” konusunda yaptığı araştırmada hizmet içi eğitim veren otel işletmelerinin %57’lik bir orana sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerde en fazla eğitim verilen bölüm önbüro, servis ve kat hizmetleridir. İşletmede hizmet içi eğitim en fazla idari personelde bölüm şefleri tarafından verilmektedir. Verilen hizmet içi eğitim programının değerlendirmesinin araştırma kapsamına katılan otellerden yarısından fazlasının yaptığı belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim programları genellikle personelin yeni işe alındığı dönemlerde ve periyodik olarak belirli dönemlerde yapıldığı belirlenmiştir. Yapılan anket sonucunda eğitim uygulamalarının verimliliği yükselttiği, iş niteliklerini artırdığı, personelin iş doyumunu artırdığı gibi olumlu bulgular elde edilmiştir. Fakat hizmet içi eğitim uygulamalarının işletmeler tarafından yeterli düzeyde uygulanmadığı görülmüştür [Sülüki, 1994: 176-195].

Saruhan’ın 1986 yılında “Turizm Sektöründe Personel Eğitimi” konulu araştırmasında ilginç bulgular saptanmıştır. Araştırma kapsamına giren turizm işletmelerinde çalışan turizm eğitimi görmüş personelin eğitim düzeyi ile görev yeri arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır. Yöneticilerin %91.2’si çalıştırdıkları personeli mesleki açıdan yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin tümü turizm eğitimi veren okullarda sektörün ihtiyaç duyduğu eleman yetiştirilmediğini belirtmiştir. Araştırma kapsamına giren 85 turizm işletmesinden 72’sinin (%84.7) personeli için eğitim programı düzenlemedikleri belirlenmiştir. Eğitim programı düzenlediklerini belirten turizm işletmelerinin tümü eğitimci olarak yöneticilerden yararlandıklarını, işletme dışından eğitim uzmanı getirmediklerini belirtmişlerdir. Eğitim programı düzenlediğini belirten turizm işletmelerinin yöneticilerine “dersler verilirken hangi eğitim programından yararlanılmaktadır?” sorusu yöneltildiğinde, tümü konferans yönteminden, yönetici denetiminde eğitim yönteminden, arkadaş yönteminden, iş

değiştirme yönteminden yararlandıklarını belirtmişlerdir. %84.6'sıda örnek olay yönteminden yararlandığını belirtmiştir. Başka kuruluşlar tarafından düzenlenen eğitim programlarına personeli gönderen yalnızca dört işletmedir (%30.7). Bu işletmeler, personelinin Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın düzenlemiş olduğu kurslara gönderdiklerini belirtmişlerdir [Saruhan, 1988: 177-178].

Keskin'in "Doğu Anadolu Bölgesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Otellerin Personel ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasında otel yöneticilerin personelde aradığı niteliklerin başında iş ahlakı, mesleki bilgi ve yabancı dil geldiği belirtilmiştir. Sonuç olarak, bölgede otelcilik sektöründe personel ve yöneticilerin işin gerektirdiği özellikleri sergilemediği görüldüğü ve bunun verilen hizmet kalitesini doğrudan etkilediği belirtilmiştir. Bu sorun ise yalnız sektörel yaklaşımla değil ülkenin eğitim politikaları ile çözüm getirilebileceği düşünülmektedir [Keskin, 1998: 48-50].

Batman'ın "Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama" konulu çalışmasında, yönetici ve personel eğitiminde uygulanan iş başı eğitim yöntemlerinin %59,47 ve iş dışı eğitim yöntemleri ise %40,53 olduğu saptanmıştır. Uygulanan iş başı eğitimi yöntemi içerisinde %21,62 ile işe alıştırmaya yöntemi ve %18,91 ile staj yolu ile eğitim dikkati çekmektedir. Uygulanan iş dışı eğitim yöntemleri içerisinde %17,36 ile kurslar ve %10,81 ile seminerler ilk sırada yer almaktadır [Batman, 1995: 32-34].

Karamustafa ve İlhan'ın, otel işletmecilerinin hizmet içi eğitimin önemini bilip bilmediklerini araştırmak için yaptıkları "Türk Konaklama Sektöründe Personel Eğitim ve Mevcut Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmalarında araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin personel yönetimi ile ilgili olarak önem verdikleri faktörlerin önem derecelerine göre sıralamışlardır. Bu faktörlerin başında "personel, işletme başarısının ve hizmet kalitesinin temel taşıdır" görüşü gelmektedir. Otel işletmelerinin yöneticileri %70'lik bir yüzde ile eğitilmiş personeli müşteri tatmini açısından birinci sırada önemli bulmaktadırlar. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin müşteri tatminini sağlamada sadece personel ile ilgili faktörlerin önemli gördükleri ortaya çıkmıştır. Kuruluş yeri, otel fiziksel özellikleri gibi önemli faktörlerin bu tercihlerde yer almaması dikkat çekicidir [Karamustafa ve İlhan, 1994: 46-47].

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Konusunun Önemi ve Amacı

Hizmet içi eğitim, teknik ve sosyal bakımdan yeterli ve kariyer sürdürme kapasitesine sahip personel sağlamak bakımından gereklidir. Eğitimin hedefi, bilgi ve becerileri artırmak ve yaklaşımları geliştirmektir. 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 içeren yönetim zinciri konusunda bir temel oluşturur. Değişim için eğitim, bir işletmenin uzun süre varlığını sürdürebilmesi bakımından son derece önemlidir. Sürekli değişimi desteklemek ve geleceğe yatırım yapmak açısından da eğitime duyulan ihtiyacın arttığı belirtilmektedir [Mullins, 1995: 197].

Eğitim bir işe girmiş kimseye 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 yakınlığını sağlamak gibi amaçları kapsamaktadır. Eğitim, personele hizmet gereği ihtiyacı bulunan bilgiler verir, beceri ve davranışları geliştirir. Bu da çalışanın hizmete yakınlığı artırır. Ayrıca eğitim, hizmette verimi yükseltir, hizmet kalitesini yükseltir, personel devrini azaltır, zaman, emek ve gider tasarrufunu sağlar [Gürsoy, 2001: 9].

Hizmet içi eğitimin, işletmeye, çalışanlara, işletme içi ilişkilere ve personel gelişimine önemli faydaları vardır. Bunlar işletme açısından; karlılığın artması, işletmenin imajının olumlu yönde etkilenmesi, örgütsel gelişmeye olumlu katkı, boşalan kadroların terfi sistemi ile doldurulması, tasarruf sağlanması, işletme içerisinde etkili iletişim, karşıt fikirleri, stresi ve gerilimi önleme, işletmede üretilen ürün ve hizmetin yüksek kalitede olmasıdır. Kişiler açısından değerlendirildiğinde yeni işe girenlerin işletmeye uyum sağlamalarını kolaylaştırması, morali yükseltmesi, gruplar arasındaki dayanışmayı geliştirmesi, çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırması, motivasyonu sağlaması, moralleri güçlendirmesi, çalışanların işletmenin beklentilerini daha iyi anlaması, çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamını geliştirmesi, ast üst ilişkilerini olumlu yönde etkilemesi, öğrenme, gelişme ve koordinasyon için elverişli

ortam hazırlanması gibi yararlar sayılabilir. Personelin gelişimi açısından sorun çözümü ve karar verme etkinliğini artırması, kişiye sorumluluk yüklemesi, yaratıcı gücü artırması, güven duygusunu güçlendirmesi, gerilim, stres ve hayal kırıklıklarını azaltması, liderlik, iletişim bilgilerini artırması, çalışanın yaptığı işten daha fazla zevk alması ve kendini gösterebilmesi gibi yararlar sayılabilir [Uluçam, 1976: 77-78].

Hizmet içi eğitim, sadece personelin üreticiliğini artırmak ve işletmenin karlılığına katkıda bulunmaktan ibaret değildir. İşletmenin sahip olduğu en değerli ve önemli kaynak olarak görülen insan, işe seçme aşamasından, işe alma ve hatta işten ayrılma aşamasına kadar layık olduğu değeri görmelidir [Uluçam, 1996: 76].

Genellikle hizmet içi eğitimin, çalışanın verimliliğini ve iş kalitesini geliştirdiği kabul edilir. Eğitim, çalışanların iş başında gösterdikleri becerileri artırır, çalışanların ne yaptıklarının farkında olmalarını sağlar, çalışanların iş memnuniyetini artırır, maliyeti azaltır ve takım çalışmasını destekler [Conrade and others, 1994: 17].

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasının neleri getirdiği, hangi hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulandığı, hizmet içi eğitimin otel işletmelerinde verilen hizmetin kalitesine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinde yıldız farkları dikkate alınarak hizmet içi eğitimin uygulanışı ve değerlendirilmesi incelenerek, hizmet içi eğitimin etkileri ortaya konulmaya ve konuyla ilgilenenlere katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma alanı Kuşadası İlçe'sinde faaliyet gösteren turizm işletme belgelerine sahip 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Kuşadası'nda faaliyet gösteren toplam 55 otelin (Excursion Guide, 2006) tamamına uygulama yapılmıştır. Araştırmada otel işletmelerinin hizmet içi faaliyetleri hakkında bilgi alabilmek için hazırlanan anket soruları kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, işletme ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, anketi dolduranlarla ilgili kişisel bilgilere yönelik sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde, hizmet içi eğitim uygulamaları ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Uygulanan anket formlarından elde edilen veriler SPSS for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analizlerde frekans ve yüzde yöntemi ve ki-kare testi kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Kuşadası, bugün Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biridir. Bunun nedenlerini değerlendirirken, zengin tarihi, çevrenin ve eşsiz plajların varlığının yanı sıra, bölgenin iklim koşullarını da belirtmemiş gerekmektedir. Kuşadası, hemen önünde başlayan kumsal kıyıları ile herşeyden önce bir plaj merkezidir. Kumsal şeritlerinin toplam uzunluğu 20 km. nin üzerindedir. Geniş kumsallarının yanı sıra, derinlikten hoşlananlar için, dalmaya elverişli kayalık koylar da Kuşadası'ndadır.

Kuşadası Aydın İl merkezine 71 km. Uzaklıkta, Ege Bölgesi'nin denizle bulunduğu kıyı şeridinde yer almaktadır. Kuzeyde Selçuk ve Pamucuk, güneyde Dilek Yarımadası ile sınırlanan ilçe merkezi İzmir, Efes, Meryemana, Milet, Didim, Pamukkale, Marmaris, Bodrum gibi önemli turistik merkezlerin odağında bulunmaktadır. Kuşadası Limanı, Yunanistan'a ait Sisam adasına yakın olması nedeniyle, buraya gelen turistler için

Kuşadası yaz aylarında 200 bini geçen insan sayısı ile, ülkemizde birçok şehirden daha fazla nüfus yoğunluğuna sahiptir. Üstelik uluslar arası standartlara uygun limanına yanaşan gemilerden inen binlerce kişi hesaba katıldığında, bu rakam daha da artmaktadır.

Kuşadası'nın birçok turizm alternatifleri açısından zengin olması ve oldukça yoğun yabancı ve yerli turist akımına uğraması, araştırmanın bu ilçede yapılmasında etkili olmuştur. Otel işletmelerinin bu ilçede hizmet içi eğitime önem vermesi gerektiği düşünülmüştür.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Anketteki sorulara verilen cevaplara göre değerlendirmeler 3 başlık halinde ele alınmıştır.

3.4.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Oteller İle İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan otellerin yıldız sayılarına, mülkiyet yapılarına, faaliyet sürelerine ve otellerin personel sayılarına yönelik sorular sorulmuştur.

Tablo 3.1 : Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımları

Yıldız Sayısı	Frekans	%
1 Yıldız	2	3,64
2 Yıldız	20	36,36
3 Yıldız	15	27,27
4 Yıldız	14	25,46
5 Yıldız	4	7,27
Toplam	55	100,00

Kuşadası'nda faaliyet gösteren otellerin büyük çoğunluğunun 2 yıldızlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.2 : Otellerin Mülkiyet Yapılarına Göre Dağılımı

Mülkiyet Yapısı	Frekans	%
Bireysel	24	43,64
Ortaklık	21	38,18
Zincir	10	18,18
Toplam	55	100,00

Tablodan da anlaşılacağı gibi, otellerin çoğunu bireysel ve ortaklığı bulunan oteller oluşturmaktadır.

Tablo 3.3 : Faaliyet Sürelerine İlişkin Dağılım

Faaliyet Süreleri	Frekans	%
1-10 yıl	24	43,64
11-20 yıl	19	34,54
21 ve daha fazla	12	21,82
Toplam	55	100,00

Otellerin faaliyet yıllarına göre dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğunun en fazla 20 yıllık bir faaliyet sürelerinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4 : Personel Sayılarına İlişkin Dağılım

Personel Sayıları	Frekans	%
1-50 kişi	35	63,63
51-100 kişi	7	12,73
101 ve üzeri	13	23,64
Toplam	55	100,00

Otellerin büyük çoğunluğunun 1-50 kişi arasında personel çalıştırdığı görülmektedir.

3.4.2. Araştırmada Elde Edilen Demografik Bulgular

Bu kısımda yöneticilerin oteldeki görev dağılımları, yöneticilerin çalışma süreleri, eğitim durumları, cinsiyetleri ve hizmet içi eğitim alıp almadıkları sorulmuştur.

Tablo 3.5 : Yöneticilerin Oteldeki Görevlerine Göre Dağılımları

Görevler	Frekans	%
Genel Müdür	28	50,91
Genel Müdür Yardımcısı	2	3,64
Önbüro Müdürü	25	45,45
Toplam	55	100,00

Anketi dolduran yöneticilerin büyük çoğunluğunun üst düzey yöneticisi ve departman sorumlusu oldukları görülmektedir.

Tablo 3.6 : Yöneticilerin Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı

Çalışılan Süre (Yıl)	Frekans	%
0-5	10	18,18
6-10	10	18,18
11-15	8	14,55
16-20	6	10,91
21-25	18	32,73
26-30	1	1,82
31-35	2	3,63
Toplam	55	100,00

Yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine bakıldığında büyük çoğunluğunun 20 yılın üzerinde tecrübe sahibi olduklarını görüyoruz.

Tablo 3.7 : Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	13	23,64
Üniversite	42	76,36
Toplam	55	100,00

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Bu da eğitim açısından önemli bir faktördür.

Tablo 3.8 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyeti	Frekans	%
Kadın	21	38,18
Erkek	34	61,82
Toplam	55	100,00

Otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerin daha ziyade erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

3.4.3. Araştırmada Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde, hizmet içi eğitimin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanıyorsa hangi tekniklerin seçildiği, hizmet içi eğitimin kimler tarafından verildiği ve hizmet içi eğitim ihtiyacının nasıl belirlendiği gibi sorulara verilen cevaplar yer almıştır.

Tablo 3.9 : Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Dağılımları

Hizmet İçi Eğitim	Frekans	%
Evet	29	52,72
Hayır	8	14,55
Kısmen	18	32,73
Toplam	55	100,00

Yöneticilerin % 85'e yakını hizmet içi eğitimden faydalanmışlardır.

Tablo 3.10 : İşletmelerin Ağırlıklı Olarak Eğitim Verdikleri Bölümlere Göre Dağılımları

Eğitim Verilen Bölümler	Frekans	%
Ön büro	33	23,40
Kat hizmetleri	29	20,57
Yiyecek-içecek	30	21,28
Güvenlik	12	8,51
Teknik Servis	16	11,35
Muhasebe	11	7,80
Personel	10	7,09
Toplam	141	100,00

*Birden fazla seçenek işaretlendiği için frekans toplam anket uygulanan işletme sayısından fazla çıkmıştır.

Otel işletmeleri en fazla gelir getiren bölümlerden olan odalar bölümü ve yiyecek içecek bölümünün eğitime daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu bölümlere ağırlıklı eğitim verilmesinin sebebi müşteri ile en fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu bölümlere ağırlıklı eğitim verilmesinin sebebi müşteri ile en fazla temasta bulunan bölümler olmalarıdır. Otel işletmeleri her bölüme ayrı ayrı eğitim verdiği gibi bölümlerin tamamını kapsayan genel eğitim programları da uygulamaktadırlar.

Tablo 3.11 : Otellerde Personelin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine Göre Dağılımlar

Eğitim İhtiyacı	Frekans	%
Evet	34	61,82
Hayır	8	14,54
Kısmen	13	23,64
Toplam	55	100,00

Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmemesi işletmelerde etkin bir eğitim uygulamasının yapılmasını engelleyecektir. Hizmet içi eğitim veren işletmelerin personelin eğitim ihtiyacını belirlemesi en uygun eğitim yönteminin seçilmesini sağlayacaktır. Bu açıdan otellerin duyarlı davrandıkları gözlenmektedir.

Tablo 3.12 : Otel Personelinin Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullandığı Bilgi Toplama Yöntemlerine Göre Dağılım

Bilgi Toplama Yöntemleri	Frekans	%
Mülakat	13	14,94
Anket	1	1,15
Gözlem	30	34,48
Arşiv Araştırma	43	49,43
Toplam	87	100,00

*Birden fazla seçenek işaretlendiği için frekans toplam anket uygulanan işletme sayısından fazla olmuştur.

Daha çok bilgi toplama yöntemlerinden arşiv araştırmaları ve gözlem yöntemlerinin seçildiği bildirilmiştir. Bu da bize teori ve uygulama ağırlıklı bir seçim yapıldığını göstermektedir.

Tablo 3.13 : Otellerin Kullandıkları İş Başlı Eğitim Tekniklerine Göre Dağılım

İş Başlı Eğitim Teknikleri	Frekans	%
Yönetici Gözetiminde Eğitim	13	28,9
Yetki Göçerme Yoluyla Eğitim	1	2,2
Staj Yoluyla Eğitim	13	28,9
İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim	0	0
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yoluyla Eğitim	15	33,3
Komiteler Aracılığıyla Eğitim	0	0
Monitör Aracılığıyla Eğitim	3	6,7
Toplam	45*	100,0

*Birden fazla seçenek işaretlendiği için frekans toplam anket uygulanan işletme sayısından fazla olmuştur.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bir çoğunluğu iş başı eğitim tekniklerinden işe alıştırma (oryantasyon) yöntemini (%33,3) kullandıklarını belirtmişlerdir. İkinci sırada staj yolu ile eğitim ve yönetici gözetiminde eğitim aynı yüzde ile (%28,9) gelmektedir. Monitör aracılığıyla ve yetki göçerimi yoluyla eğitim kısmen kullanılmaktadır. İşletmeler komiteler aracılığıyla eğitim ve iş değiştirme (rotasyon) yoluyla eğitim yöntemlerini kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerine alınan personel işe uyum göstermezse genelde işten çıkarılmaktadır. Rotasyon yöntemiyle eğitim otel işletmelerince sadece bir alanda uzmanlaşmış personel sağlama fikriyle bağdaşmamaktadır. Buda işletmelerin personeli çeşitli alanlarda görevlendirmesini engellemektedir. Çünkü personel diğer işleri yeterince bilmemekte ve uygulamada eksik kalmaktadır.

Tablo 3.14 : Otellerin Kullandıkları İş Dışı Eğitim Tekniklerine Göre Dağılım

İş Dışı Eğitim Teknikleri	Frekans	%
Anlatma	10	21,3
Tartışmalı Konferanslar	2	4,3
Seminerler	9	19,1
Kurslar	8	17,0
T-Grup Yöntemi	0	0
Örnek Olay Yöntemi	8	17,0
Görsel İşitsel Eğitim Yöntemi	4	8,5
Rol Oynama Yöntemi	6	12,8
Toplam	47*	100,0

*Birden fazla seçenek işaretlendiği için frekans toplam anket uygulanan işletme sayısından fazla olmuştur.

İşletmeler, iş dışı eğitim yöntemlerinden en fazla anlatma yöntemini (%21,3) kullandıklarını belirtmişlerdir. Seminerler ikinci sırayı almaktadır. Kurslar ve örnek olay yöntemi ise işletmelerin çoğunlukla kullandıkları iş dışı eğitim yöntemlerindedir. İşletmeler rol oynama yöntemini (%12,8) kısmen kullanırlarken, tartışmalı konferansları ve görsel işitsel eğitim yöntemlerini çok az kullanmaktadırlar. İşletmelerin anlatma yöntemini çok fazla kullanmasının sebebi bu yöntemin fazla maliyetinin olmaması olabilir. Seminer yöntemini seçmelerinin sebebi ise yakın zamanda Turizm Bakanlığı'nın bölgedeki otel işletmelerine yönelik yaptığı seminerler etkili olabilir.

Tablo 3.15 : İşletmelerde Eğitim Araçlarının Kullanılması Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Araçları	Frekans	Yüzde (%)
Kitap	10	28,6
Film-Video Kasetler	12	34,2
Tepegöz	6	17,2
Bilgisayar	7	20,0
Toplam	35*	100,0

*Birden fazla seçenek işaretlendiği için frekans toplam anket uygulanan işletme sayısından fazla çıkmıştır.

Eğitim araçlarından en fazla film-video-kasetler ve kitaplar kullanılmaktadır. İşletme eğitimi için görsel ve yazılı metinlerle eğitim tekniği önemli seçimlerdir.

Tablo 3.16 : İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Programı Uygulamasından Sonra Gözlenen Değişiklere Göre Dağılım

Hizmet İçi Eğitim Programı Uygulamasından Sonra Gözlenen Değişiklik	Frekans	Yüzde (%)
Personel Misafirlere Karşı Daha İyi Davranmaktadır.	19	17,0
Personel Görünüşüne ve Temizliğine Daha Fazla Dikkat Etmektedir.	21	18,7
Personel Devir Hızında Yavaşlama Olmaktadır.	6	5,4
Personelin Devamsızlığında Azalma Olmaktadır.	9	8,0
Personel-Müşteri İlişkilerinde Daha Az Problem Çıkmaktadır.	21	18,7
Ast-Üst İlişkileri Daha İyi Olmaktadır.	20	17,9
Teknik Araç Arızasında Azalma Olmaktadır.	7	6,3
Kaza Sayısında Azalma Olmaktadır.	9	8,0
Toplam	112*	100,0

*Birden fazla seçenek işaretlendiği için frekans toplam anket uygulanan işletme sayısından fazla çıkmıştır.

Otellerin hizmet içi eğitim programı uygulandıktan sonra gözlenen değişikliklerden en fazla çıkan boyut ilişkiler boyutudur. Personel-müşteri ilişkilerinde ve ast-üst ilişkilerinde düzelmeler olduğu gözlenmiştir. Ayrıca personel görünüşüne ve temizliğine daha fazla dikkat etmektedir. Ayrıca personel misafirlerine daha iyi davranmaya başlamıştır. Hizmet içi eğitim programları sonucunda personelin devamsızlığında, kaza sayısında ve teknik araç arızasında azalmalar olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.17 : Otellerin Yıldız Sayısı İle Hizmetiçi Eğitim Verip Vermeme Durumları Arasındaki İlişki (Chi- Square Test)

	Serbestlik Derecesi	Olasılık (p)
<i>Pearson Chi-Square</i>	10	,008
Likelihood Ratio	10	,014
Linear-by-Linear Association	1	,158

Otellerin yıldız sayısı ile hizmet içi eğitim verip vermeme durumları arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde, Otellerin yıldız sayısı ile hizmet içi eğitim verip vermeme durumları arasında bir ilişki görülmektedir ($p=0,008<0,05$). Yıldız sayısı 1 ve 2 olan işletmelerin hizmet içi eğitim önem vermedikleri, 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri için ise hizmet içi eğitimin önemli olduğu söylenebilir.

Ki kare testi ile, otelin faaliyet süresi, yöneticilerin mezun oldukları okul, turizm eğitimi alıp almamaları ile hizmet içi eğitim vermeleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hizmet içi eğitim vermenin bu gibi değişkenlerle bir bağlantısı olmaması sonucu çıkarılabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Otel işletmeleri, insan gücüne dayanır. Üretilen mal ve hizmetlerin iyi sunumu müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Çalışanların kendilerine müşterilerin yerine koyarak hizmet etme becerisini kazanmaları otelin müşteri memnuniyetini yükseltmesini sağlayacaktır. Eğitim gören personel kendisini organizasyonun bir parçası olarak hissettiği için daha kaliteli hizmet sunacaktır.

Her işletme kendisine uygun olan hizmet içi eğitimi, işletme politikasını baz alarak belirler. İşletme ile uyumlu olmayan eğitim, işletmeye yarar sağlamaz, aksine mali bir külfet oluşturur. Hizmet içi eğitim uygulamalarında en önemli olan işletme personelinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gerekli eğitimin verilmesidir.

Otel işletmeciliği dinamiktir. Sürekli olarak yenilikleri takip etmeyen bir otel, geriler ve yok olur. Gelişen teknolojiye sahip olmak kadar, onu kullanmayı bilen eğitilmiş personelde otel işletmeleri için olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir.

İşletmeler için hizmet içi eğitim vermek oldukça maliyetli bir iştir. Eğer verilen eğitim, personelin ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, bunun sonucunda verimlilik beklenemez. Buda eğitimin bir zaman ve emek kaybı olarak değerlendirilmesine sebep olur. Bu nedenle hizmet içi eğitim programını uygulamadan önce, işletme içinde çalışan personelin eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmalıdır. Buna uygun eğitim yöntemi seçildikten ve uygulandıktan sonra, hizmet içi eğitimin değerlendirmesini yapmak, eğitimin etkinliğini göz önüne serecektir.

Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin, kaliteli hizmet sunabilmesi için, otelcilik alanındaki gelişmeleri takip etmesi zorunludur. Bu yüzden otel personelinin sürekli olarak hizmet içi eğitime gereksinimi vardır.

Bir otel işletmesinde, konuğun kendini evinde gibi hissetmesi ve istediği standartlarda, kaliteli hizmeti alması, otel işletmesinde çalışan personelin kalitesine bağlıdır. Gelişen teknolojiye ayak uydurabilen otel işletmeleri artık sıkıcı kayıt işlemlerinden bilgisayarlar sayesinde kurtulmuşlardır. Bilgisayar sisteminin otel işletmelerinde yapılandırılması için, iyi düzeyde bilgisayar eğitimi alan personele ihtiyaç başlamıştır. Kaliteli personel ihtiyacı yaygın ve örgün eğitim kurumlarından mezun olan kişilerden karşılanırsa bile teknolojik gelişmelerin hızına yetişebilmek oldukça zordur. Bu yüzden otel işletmeleri, personelinin yeni gelişmeleri takip edebilmesi için sürekli eğitim vermek zorundadırlar. Personelin sürekli geliştirilmesi ve teknolojiye ayak uydurması amacıyla çeşitli işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri uygulanmalıdır.

Hizmet içi eğitim uygulamalarında sürecin çok iyi bilinmesi ve uygulanması, programın başarıya ulaşması açısından çok önemlidir. Hizmet içi eğitim uygulamasından önce, işletmede mevcut durumun ve ihtiyaçların analizinin yapılması gereklidir. Otel işletmesinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra hizmet içi eğitim programı hazırlanmalıdır. Eğitim programları hazırlanırken, işletmeye en uygun olan eğitim yöntemi seçilmelidir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim verilirken işletmeye uygun eğitim yönteminin seçilmesi, işletmeyi gereksiz maliyetlerden kurtaracaktır. İş başı ve iş dışı eğitim yöntemlerinden hangisi işletmeye en fazla yarar sağlayacaksa ve en az maliyetli olacaksa işletme o yöntemi tercih etmelidir. Bunun için işletmede örnek bir eğitim

verilerek bunun etkilerine, fayda ve zararlarına bakılabilir. Eğitimin uzunluğu ya da kısalığı da eğitim yöntemine göre belirlenmelidir. Eğitimin fazla sıkıcı olmaması, öğretilmek istenileni açıkça ve net bir biçimde anlatılması eğitimin etkinliğini artırır.

Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi işletmenin hizmet içi eğitim programının başarıya ulaşıp ulaşmadığını ölçmesi açısından gereklidir. Hizmet içi eğitim programının başarıya ulaşması işletmenin gelecekteki eğitim programlarını daha etkili yapmasında faydalı olur.

Otel işletmelerinde eğitim vermek bir maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen, işletmeler eğitim vermenin aslında maliyetleri azaltacağını, otel yatırımını koruyacağını anlamak zorundadırlar. Ayrıca, eğitilmiş personelin diğer otellere kaydığı ve işletmenin yeniden personel yetiştirmek zorunda olduğu görüşü işletme yöneticilerinde çok yaygındır. Eğitilmiş personelin diğer otellerde daha yüksek görevlerde işe alınması personel açısından diğer işletmeleri cazip kılmaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri eğittikleri personele yükselme şansı tanımalı ve onları ödüllendirmelidirler. Eğitim aslında personeli işletmeye bağlılığını artırır. Çünkü eğitilen personel otel işletmesinde kendisine değer verildiğinin farkına varır ve işini daha iyi yapar.

Çalışanlar eğitim sayesinde iş konusunda daha verimli bir hale getirilir. Bu sayede de çalışanlar yeni işlerine en kısa sürede adapte olurlar. İşin kalitesi yükselir. Çünkü verilen bu eğitim sayesinde çalışanların hata oranı azalır. Bozulma ve kırılmalar azalır. Özellikle bu tip aksaklıkların meydana gelebileceği departmanlarda eğitilmiş ve deneyimli çalışanların bulunması maliyetleri azaltır. İş gücü devir hızı azalır. Eğitilmiş personel işletmeye ve işine daha çok bağlanmakta ve bu sayede de iş gücü devir hızı azalmaktadır. Çalışanların işe devamsızlıkları azalır. Üretim artar. Bu eğitimin en önemli işlevlerinden biridir. Eğitilmiş personel müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar.

İşletmedeki tüm sorunların eğitimle çözümlenemeyeceği açıktır. Fakat eğitim vermek işletmeler açısından en önemli unsurlardan biri olan müşteri memnuniyetini ve personel tatminini sağlar. Bunların sağlanması da işletmenin kar etmesine ve maliyetlerinin azalmasına büyük ölçüde yardım eder.

Araştırma kapsamına alınan 55 turizm işletme belgeli otellerin işletmelerine personel temin etmede en fazla kullandıkları kaynağın bireysel başvuru ve okullar olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler personelinde en fazla iş ahlakı, yabancı dil ve deneyim gibi nitelikler aramaktadırlar.

Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler, personelin bilgi düzeyini kısmen yeterli (%46,7) bulmaktadırlar. Personelin bilgi düzeyini tamamen yeterli bulan otel işletmeleri %43,3'lük bir kısmı oluşturmaktadır. Yöneticilerin çok azı personelin bilgi düzeyinin yetersiz olduğunu düşünmektedir.

Otel işletmelerinin hizmet içi eğitim verip vermemesi durumuna bakıldığında otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun (%50) hizmet içi eğitim verdikleri görülmektedir. %33,3'lük kısım kısmen hizmet içi eğitim verirken, %16,7'si işletmelerin hizmet içi eğitim vermediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin eğitim konusunda çoğu zaman hassas davrandıkları düşünülebilir.

İşletmelerin ağırlıklı olarak hizmet içi eğitim verdikleri üç bölüm bulunmaktadır. Bunlar otel işletmelerinin en fazla gelir getiren bölümlerinden olan önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleridir. Bu bölümlere ağırlıklı olarak eğitim verilmesinin sebebi müşteri ile direk temasta bulunmaları olabilir.

Otel işletmeleri genellikle iş başı tekniklerinden yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme yoluyla eğitim, işe alıştırma yöntemiyle eğitim, komiteler aracılığıyla eğitim ve monitör aracılığıyla eğitim teknikleri arasından en çok işe alıştırma (oryantasyon) yöntemini (%33,3) kullandıklarını belirtmişlerdir. İkinci sırada staj yolu ile eğitim ve yönetici gözetiminde eğitim yöntemi kullanılmaktadır.

İş dışı eğitim yöntemlerinden anlatma, tartışmalı konferanslar, seminerler, kurslar, T-Grup yöntemi, örnek olay yöntemi, görsel-işitsel eğitim yöntemleri, rol oynama yöntemi arasından en fazla anlatma yöntemini (%21,3) kullandıklarını belirtmişlerdir. Seminerler ikinci sırayı almaktadır. Kurslar ve örnek olay yöntemi de işletmelerin çoğunlukla kullandıkları iş dışı eğitim yöntemlerindedir. Araştırma kapsamına alınan işletmeler T-Grup yöntemini (duyarlılık eğitimi) hiç uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Otel yöneticilerinin T grup yöntemi hakkında çok fazla fikirleri olmadığı gözlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan otel işletmeleri hizmet içi eğitim programı uygulamalarından sonra en fazla ilişkiler boyutunda değişiklikler gözlediklerini belirtmişlerdir. Personel müşteri ilişkilerinde daha az problem çıktığını, personelin görünüşüne ve temizliğine daha fazla dikkat ettiğini ve misafirlere karşı daha iyi davrandıkları en fazla gözlenen olaylardır.

İşletmelerin yıldız sayısı ile kullandıkları eğitim teknikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında beş yıldızlı otel işletmelerinin iş başı eğitim tekniklerinden ağırlıklı olarak staj yolu ile eğitim ve oryantasyon eğitimini, iş dışı eğitim yöntemlerinden ise anlatma ve kurs yöntemini kullandıkları görülmektedir. 4 yıldızlı otel işletmelerinin oryantasyon ve yönetici gözetiminde eğitim ile örnek olay, seminer ve anlatma yöntemini kullandıkları görülmektedir. 3 yıldızlı oteller staj yolu ile eğitim, anlatma, kurs ve seminer yöntemlerini ağırlıklı olarak kullanırken, 2 yıldızlı oteller yetki göçerimi yolu ile eğitim, örnek olay ve rol oynama yöntemlerini kullanmaktadırlar. 1 yıldızlı otellerde staj yolu ile eğitim ve görsel-işitsel eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Özel belgeli işletmeler ise oryantasyon eğitim, tartışmalı konferans ve seminer yöntemlerini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Otellerin yıldız sayısı ile hizmet içi eğitim verip vermeme durumları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise 1 ve 2 yıldızlı işletmelerin hizmet içi eğitime çok fazla önem vermedikleri, 3-4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine göre hizmet içi eğitime daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda otelin faaliyet süresi, yöneticilerin mezun oldukları okul, turizm eğitimi alıp almadıkları ile hizmet içi eğitimi vermeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin amacına ulaşması ve eğitim programlarının başarılı olması için;

- Bu programlar otel işletmelerinin ihtiyaçları göz önünde bulunarak düzenlenmelidir. Programlar hem uygulayanların hem de takip edenlerin ilgisini çekmelidir.
- Eğitim programları sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi veya bir üst mevkiye geçirilme şansının yükseldiğinin belirtilmesi, katılımcıların eğitime ilgisinin çekilmesinde faydalı olabilir.
- Eğitim programlarının değerlendirilmesi mutlaka yapılmalıdır.

- Hizmet içi eğitimin amaçları ulaşması için katılımcıların kendisini eğitimin ve organizasyonun bir parçası olarak hissetmeleri önemlidir.
- Otel işletmeleri, turizm konusunda eğitim veren kurumlarla koordineli olarak çalışarak daha bilinçli hizmet içi eğitim uygulamalarında bulunabilir.
- Devir hızının yüksek olmasına çözüm önerisi olarak, profesyonel personele kariyer planlaması yapma fırsatı verilmesi gereklidir.
- Hizmet içi eğitimin, otel işletmelerinde, personelin motivasyonunu arttırdığı işletmeciler tarafından kabul edilmelidir.
- Turizm Bakanlığı, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim uygulamalarına zorunluluk getirebilir.
- Otel işletmeleri, eğitim kurumlarından, hizmet içi eğitime katkıda bulunması için öğretim elemanı talep edebilirler.
- Hizmet içi eğitim, toplam kalite yönetiminin bir uzantısı olarak, otel işletmelerinde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akoğlan, K. M. (1999), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bardi, J.A., (1996), Hotel Front Office Management, John Wiley & Sons, USA.

Boella, M.J., (2000), Human Resource Management in the Hospitality Industry, Stanley Thornes (Publishers) Ltd, UK.

Dereli, M. (1989), Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı, Ankara.

Drummond, K.E., (1990), Human Resource Management for the Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, New York.

Geylan, R. (1996), Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Go, F.M. ve Others, (1996), Human Resource Management in the Hospitality Industry, John Wiley&Sons Inc, USA.

Janes, P.L. (2002), Training and Development in Tourism Organizations, Editör : Salih

Jerris, L.A., (1999), Human Resources Management for Hospitality, Prentice- Hall Inc., New Jersey.

Kaynak, T. ve diğ erleri, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi ve Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul.

Kuşluvan, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Nova Science Publishers, New York.

Mısırlı, İ., (1996), Önbüro, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.

Mucuk, İ., (1996), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Mathis, R.L, ve Jackson J.H., (2000), Human Resource Management, South-Western Collage Publishing (Thomson Learning), USA.

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

Powers, T. ve Barrows, C.W. (1999), Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons Inc., USA.

Palmer, M. Ve Winter M.K., (1993), İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, Rota Yayın, Yapım, Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. (1997), Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Tanke, M.L., (2001), Human Resource Management for the Hospitality Industry, Delmar (Thomson Learning), USA.

MAKALELER

Ataklı, A. (1992a), "Eğitim ve Mesleki Başarı", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Cilt: 21, Sayı: 1, Ankara.

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

Bayer, Z., (1984), "Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitimi", Turizm Eğitimi Kongresi, Boğaziçi Ün v. MYO. Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul.

Conrade, G. and others, (1994), "Training in the U.S. Lodging Industry : Perception and Reality", Cornell Quarterly (Hotel and Restaurant Administration), Vol: 35, Number: 5, October.

Gürsoy, G. (2001), "Hizmetiçi Eğitimin İşlevi Verimlilik Olmalıdır", Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl:13, Sayı: 154, Ankara.

Karacaoğlu, Ö.C. (2001), "Hizmet içi Eğitimde Verimlilik ve İhtiyaçların Belirlenmesi", Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl:13, Sayı:154, Ankara.

Küçükaltan, Derman. (1998), "Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:9. Mart-Haziran.

Özdemir, M. (1993), "Turizm İşletmelerinde Hizmet içi Eğitim ve "Turban Modeli", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:4, Sayı:1.

Taymaz, H. (1992a), "Eğiticilerin Eğitimi", Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, Ankara.

Uluçam, A. (1996), "Otelcilikte Eğitim Yatırımları", Hotel TURTOB (Turistik Otelciler Birliği Yayınları), Sayı: 2.

YILLIKLAR

Saruhan, Ş.C., (1988), Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması, Turizm Yıllığı 1986, Turizm Bankası Yayınları, Ankara.

Turizm Bakanlığı, "Hotels Kuşadası Licenced by the Ministry of Tourism", Excursion Guide, Sayı:1, Toprak Ofset - Atılım Ajans, 2006.