

Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama

Dr. Derman Küçükaltan

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Bu çalışmada, birbirinden farklı beklentilere sahip olan sağlık ve turizm sektörlerinde çalışacak işgörenlerin seçimi, yetiştirilmesi, ödül ve cezalandırılması gibi konularda işletme yöneticileri ile yüzyüze yapılan görüşme tekniğine dayalı bir çalışmanın bulguları değerlendirilmektedir. Araştırma, nitelikli hizmet beklentisinin yüksek olduğu 4-5 yıldızlı oteller ile A sınıfı olarak vasıflandırılan bazı hastane işletmelerinde yürütülmüştür. Araştırma, örnekleme dahil olan işletmelerin "İnsan Kaynakları" veya "İşgören Eğitim Müdürleri" ile yüzyüze görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan, gerek otel gerekse hastane işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğu saptanmıştır. Hastane işletmelerinde işgörenlerin genellikle aldıkları eğitimin düzeyine uygun statülerde çalışmaları gözlenirken, otel işletmelerinde ilkökul mezunlarının istihdamı dikkat çekici düzeyde yüksek çıkmıştır. Her iki grup işletmelerde de işgören istihdamında "referans" ve "deneyim" in önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni her iki grup işletmelerde hizmet içi eğitim etkinliklerine önem verildiği görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Otel İşletmeleri, Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hastane İşletmeleri, İşgören Seçimi, İşgören Eğitimi

GİRİŞ

21.yüzyıla girerken, ülke içinde ve ülkelerarası ekonomik faaliyetlerin büyük önem kazandığı gözlenmektedir. Aşırı rekabet ve küreselleşme, çeşitli sektörlerdeki işletmelerin teknolojik gelişmelere paralel, kaliteli mal veya hizmet üretimini zorunlu kılmaktadır. Bir başka deyişle "kalite" kavramı, pazar paylarını genişletmek ve ülkelerarası rekabet ortamına uyum sağlamak durumunda olan işletmeler için vazgeçilemez bir kriter haline gelmiştir.

Bu kavram, öznesi insan olan hizmetler sektöründe daha da önem kazanmaktadır. Tüketicinin beklentisine uygun hizmet üretebilmek ve sonuçta müşteri tatmini yaratmak bu sektörde çalışan işgöreni daha önemli konuma getirmektedir. Özellikle son yıllarda ülkemiz ekonomisi içerisinde yoğun bir rekabet ortamına dayalı, dikkat çekici bir gelişme kaydeden sağlık ve turizm işletmelerinde müşteri beklentisine uygun hizmet sunulmasına çalışılmakta olduğu ifade edilmektedir.

Her iki sektörde müşteri psikolojisi ve beklentisinin farklılık arz ettiği de bilinen bir gerçektir.

Sağlık kurumlarında tüketici daha zor beğenir, karamsar ve düşük moralli bir özellik gösterirken, otele gelen tüketici dinlenmeye ayırdığı süresini mümkün olduğunca sorunsuz geçirmeyi düşündüğünden daha hoşgörülü, iyimser ve yüksek morale sahip bir şekilde hizmet almak ister. Ancak her iki durumda da "tüketici psikolojisi"ni iyi saptamak ve bu psikolojiye uygun hizmet sunabilmek işletme ve işgören için önemlidir.

Böylesine değişken özellik gösteren sektörlerde, toplumun nitelikli hizmet beklentisinin en yüksek olduğu işletmelerdeki işgörenlerin seçimi, yetiştirilmesi, ödül ve cezalandırılması gibi konularda işletme yöneticileri ile "yüz yüze görüşme" tekniğine dayalı bir çalışma yürütülmüştür.

BİR HİZMET SEKTÖRÜ OLARAK TURİZM VE TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Ülke içi ekonomik faaliyetler temelde tarım, sanayi ve hizmet sektörleri olmak üzere üç ana sektör üzerine kurulmuştur. Tarım tüm ülkeler için önemli olmakla birlikte, ülkelerin gelişmişlik düzeyi sanayiye yönelik bir ekonomik yapıya bürünmeleri

ile özdeşleştirilmektedir. Ancak özellikle son yıllarda hizmetler sektöründeki gelişmeler bu sektörün, sanayi sektörüne paralel ülke ekonomilerinde son derece önemli yer tuttuğunu göstermektedir.

Ülke içi ekonomilerde hizmetlerin (turizm, sağlık, ulaşım, haberleşme, bankacılık, sigortacılık vb.) rolü, ülkelerarası gelişmelerle orantılı bir şekilde artış kaydetmektedir. özellikle son 10 yılda hizmet ihracı, mal ihracına oranla 2 kat fazla artış kaydetmiş, 1992 yılında uluslararası hizmet ticareti ilk kez 1.000 milyar ABD Doları sınırını aşmıştır (Khavand 1995: 171).

Hizmet ticaretini oluşturan unsurlar arasında sayılan ve bir ülkede oturanların, bir başka ülkede hizmet satın almaları olarak tanımlanan ve turizm olarak isimlendirilen yabancı tüketim, günümüzde ülke ekonomileri için önemli bir döviz girdisi yaratmaktadır. Gerçekten de 1995 yılı itibarıyla, dünyada 567 milyon kişinin turizme katıldığı ve yaklaşık 367 milyar ABD Doları gelir bıraktığı düşünüldüğünde, turizm endüstrisinin boyutu ortaya çıkar (WTO's 1995 International Tourism Overview: 1.)

Dünyadaki önemi giderek artan turizm olayının birçok tanımı yapılmıştır. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli en önemli husus, her seyahat olayının "turizm" ile özdeşleştirilemeyeceğidir. Bir başka deyişle her seyahat turizm değildir.

Dünya Turizm Organizasyonu (WTO)'nun 1991 yılında Ottawa'da yaptığı toplantıda turizmin "kişilerin sürekli yaşadıkları çevrenin dışına seyahatleri ve belli bir sürede, bir yılı aşmamak kaydıyla boş vakitlerini değerlendirmek, iş ve diğer amaçlarla buralara yapmış oldukları seyahatleri" kapsadığı belirtilmiştir (Py 1996: 14).

Bu konudaki en geniş tanımlardan birinde de turizm "insanların devamlı ikâmet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Toskay 1983: 39). Bu tanımda vurgulanan husus ise, turizme yönelik seyahatlerde tüketiciler (turistler) tarafından turizm işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin talep edilmesidir. Böylece turizm işletmeleri kanalıyla, seyahatin ekonomik boyut taşınmasının gerekliliğinin altı çizilmektedir.

Turizm ile ilgili yapılan tüm tanımlardaki ortak özelliği insanların sürekli ikâmet ettikleri çevrenin dışına yaptıkları seyahatler oluşturmaktadır. Bu seyahatlerin gerçekleşebilmesi için ulaşım, konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri ise zorunluluk taşımaktadır. Bu işletme türleri ise turizm işletmeciliğinin vazgeçilmez unsurlarıdır. O halde turizm işletmeleri "geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer gereksinimlerin tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlamasını sağlayan ekonomik birimler" olarak tanımlanabilir (Barutçugil 1984: 37).

Turizm işletmelerini de konaklama ve yeme-içme işletmeleri, seyahat işletmeleri (kara, hava, deniz, demiryolları olmak üzere ulaştırma işletmeleri; ulaştırma ve konaklama hizmetlerini pazarlayıp, satışa sunan tur operatörleri ve seyahat acentaları) ve diğer hizmet işletmeleri (Turizm ile ilgili özel mal ve hizmetleri üreten işletmeler, turizm tanıtma ve reklâmcılık işletmeleri vb.) olmak üzere üç ana bölüme ayırmak mümkündür. Burada konu gereği yalnızca konaklama işletmelerinden "oteller" üzerinde durulacaktır.

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSANGÜCÜ PROFİLİ

İşletmelerde insan faktörünün önemi bilinen bir üretim ve verimlilik unsurudur. Tüketici ile yüzyüze genelde yüzyüze iletişimin gerçekleştiği hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için bu faktörün önemi daha da artmaktadır. Çünkü bu işletmelerde üretimin ve kaliteli hizmetin odak noktasını insangücü yönetimi oluşturmaktadır.

İnsangücü kaynakları yönetimi de "işletmenin öncelikle işgücü yapısının plânlanması, işgören seçiminde aday küllenin oluşturulması, personelin seçimi ve işe yerleştirilmesi, işgücü eğitimi ve yetiştirilme çalışmalarının plânlanması ile gerçekleştirilmesinin organizasyonu" olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan 1991:9). Tanımdan da görüldüğü gibi işletmelerde insangücü kaynakları yönetimi sürekli, sistemli ve koordinasyona dayalı çalışmaları kapsamaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerde olduğu gibi, turizm işletmelerinde de nitelikli hizmetin sunulabilmesinde nitelikli işgörenlerin önemi büyüktür. Her ne kadar turizm sektörü nitelikli olmayan veya yarı nitelikli işgören istihdamına olanak sağlamaktaysa da, işletmelerdeki toplam çalışanlar

içerisinde bu işgörenlerin sayısının en aza indirilmesi gerekliliği bulunmaktadır. çünkü hizmet işletmelerinde turist (tüketici) beklentisinin bir sınırı yoktur. Bir başka deyişle tüketicinin tatmin düzeyi yüksektir. Oysa önceleri sadece standartlara uygunluk, güvenilirlik ve süreklilik olarak tanımlanan kalite, bugün müşterinin aldığı bir hizmetten beklentisi ile müşterinin gerçek hizmeti algılayışı arasındaki fark (sonucun kalitesi) ve sonuca ulaşmak için yapılan sistematik hareketlerin kalitesi (prosesin kalitesi) olarak tanımlanmaktadır (Aktaş 1996: 142). Kalite, belirli bir çalışma süresindeki tüm olguların bileşimidir. Bu bileşim işgörenin çalışma esnasında kaliteli mal veya hizmeti sunumu kadar, çalışma süresinin ve alınan ücretin “en iyi” şekilde değerlendirilmesi ile de bağıntılıdır (Gouelin 1992:135).

Bu veriler ışığında, T.C.Turizm Bakanlığı'nın yaptığı araştırmada (Turizm Bakanlığı 1989) ortaya çıkan sonuç düşündürücüdür. Bu araştırmada konaklama işletmelerinin Kat Hizmetleri, Yiyecek üretimi ve Servis Departmanlarındaki işgörenlerin üçte ikisinin sadece ilkökul mezunu olduğu vurgulanmaktadır. İşgörenlerin % 80' inden fazlası lise veya üniversite mezunu olan seyahat acentalarında ise eğitim ve beceri/sorumluluk düzeyleri arasında benzer bir ilişki bulunmaktadır. Konunun en ilginç noktası da, turizm alanında faaliyet gösteren eğitim kurumlarına ek olarak lise, önlisans ve lisans olmak üzere yeni yükseköğretim kurumları açılmasına ve sektöre yeni elemanlar hazırlanmasına karşın, 1989 yılının aynı araştırma sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinde mesleki turizm eğitimi almış işgören sayısında gözlenen düşüştür.

Daha önce de belirtildiği gibi insangücü kaynakları yönetim safhalarından birisi de işgücü eğitimi ve yetiştirilme çalışmalarının plânlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle “hizmetiçi eğitim” özellikle hizmet sektörüne dayalı tüm işletmelerde son derece önemli bir etkinliktir. Nitekim 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu çerçevesindeki “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nin 46. maddesinde; “Turizm işletmelerinde görevli personelin, hizmet standartlarını yükseltmek amacı ile, işbaşında eğitim için gerekli tedbirler, Bakanlık, mesleki teşekküller ve işveren tarafından yıllık olarak programlanarak uygulanır. Bu uygulamaları Bakanlık izler ve koordine eder” hükmü de yer almaktadır.

İşgörenlerin, bir üst yönetici gözetiminde “yaparak öğrenme” prensibi doğrultusunda yetiştirilmesini amaçlayan hizmetiçi eğitim programları, genellikle tüketici ile yüz yüze ilişkinin kurulduğu hizmet sektöründe ve özellikle de konaklama işletmelerinde insan psikolojisinin önemi nedeniyle ayrı bir yer tutmaktadır. Çünkü otellerde en önemli satış artırıcı çabaları satış elemanından önce çalışan personel yapar (Hacıoğlu 1989: 88). Çalışan herkes bir satış elemanıdır. Davranışlarıyla ve sözleriyle müşterileri satın almaya teşvik edebilirler. Mal veya hizmet üretiminde nitelikli ürünün oluşturulabilmesinde hemen hemen tüm işletmelerin temel yönetim politikalarından birisi de işgören devir hızının en aza indirilebilmesidir. Çünkü işgören devir hızının yüksek olması işletmede hizmet kalitesi açısından standartların korunmasını, dolayısıyla işletmelerdeki Toplam Kaliteyi de olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa Toplam Kalite Yönetiminde; işe yönelik mantıksal bir düşünce şeklini geliştirme, kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda motivasyon yaratma ve pazarlama yönetimi davranışını vurgulayan bir örgüt kültürü yaratma gibi üç değişik öge vardır (Boyacı 1996: 189). İşgören devir hızının yüksekliği birinci ve ikinci faktörler üzerindeki olumsuz etkiye paralel, üretimin ve tüketimin öznesinin insan olduğu hizmet sektöründe kaliteyi de son derece olumsuz etkilemektedir.

Turizm sektörünün diğer sektörlerle oranla değişik özelliği, bu sektördeki işgören devir hızını daha yüksek kılmaktadır. Örneğin turizm sektöründeki mevsimlik karakter işletmeleri de etkilemekte ve özellikle konaklama işletmeleri sabit maliyet giderlerini en aza indirmeyi hedeflemektedirler. Bu kapsamda sürekli çalışan işgören sayısını azaltma yolunu tercih etmekte, diğer bir deyişle, geçici işgören istihdamına kolaylık sağlamaktadırlar. Nitekim Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı'nın (TUGEV), bir araştırma şirketi ile yürüttüğü bir araştırmada elde edilen bulgular, “mevsimlik” çalışan tesislerde, yıl boyunca çalışan tesislerle karşılaştırıldığında, toplam istihdamın büyük bölümünü “geçici” çalışanların oluşturduğunu göstermektedir (TUGEV 1993: 10).

HİZMET SEKTÖRÜ İÇERİSİNDEKİ HASTANE İŞLETMELİĞİNİN ÖTEL İŞLETMELİĞİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Turizm gibi hizmet sektörü içerisinde değerlendirilen sağlık sektörünün temel birimleri hastanelerdir. Dünya Sağlık Teşkilâtı (WHO) hastaneleri, “müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren,

hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır (Seçim 1991: 5).

Sağlık sektörü ya da hastane işletmeciliği, otel işletmeciliği ile karşılaştırıldığında çoğu özelliklerinin birbiriyle özdeşleştiği görülür. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabilmek mümkündür:

Hastaneler, aynı konaklama işletmeleri gibi bir hizmet organizasyonlarıdır. Bir yönetim fonksiyonu olarak da nitelendirilen organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreç” olarak da tanımlanabilir (Efil 1994: 184). Bu tanım görevlerin gruplandırılmasını (örgütlenme), bu görevlere uygun kişilerin yerleştirilmesini (kadrolama) ve sosyal sistem içinde bu iki fonksiyonun bütünleştirilmesini birlikte ele almaktadır.

Hizmet organizasyonu olarak faaliyet göstermeleri, bu işletmelerde hizmet sektörünün genel benzer özelliklerini ortaya koymaktadır. Bunlar arasında hizmetin stok edilemezliği, bir başka deyişle üretimin ve tüketimin eşzamanlı (senkronize) gerçekleşmesi; emek-yoğun üretim tekniğine dayalı işletmeler olduklarından otomasyonun çok az olması ve üretimde standartlaştırmanın çoğunlukla sağlanamaması; üretimin, tüketimin yapıldığı yerde (işletmelerde) gerçekleşmesi benzer özelliklerdendir.

2- Hastaneler ve otel işletmeleri açık, dinamik işletmelerdir. Onların bu özelliği, her iki işletmede hizmet üretiminin kendi iç unsurlarından çok, başka unsurlar doğrultusuna bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurlar tüketicilerin (hasta/turist) beklenti ve özellikleri ile, hastaneler ve otel işletmelerine büyük ölçüde tüketici akışı sağlayan diğer işletmelerdir. Turizm endüstrisinde tur operatörleri ve seyahat acentaları, hastaneler için ise kamuya ve özel sektöre ait sosyal güvenlik kuruluşları tüketici akışındaki önemli işletmelerdir. Nitekim A.B.D. ve Avrupa ülkelerinde mesleki örgütlerin, kamu kuruluşlarının ve sigorta şirketlerinin hastaneler üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir (Seçim 1991: 21).

3- Gerek hastaneler, gerekse otel işletmeleri birden fazla hizmetin biraraya geldiği, diğer bir deyişle bileşik ürünün üretilip, sunulduğu işletmelerdir. Örneğin turizm işletmesinde konaklamanın yanında yiyecek-içecek, eğlence, hatta

ulaştırma gibi hizmetler verilmektedir. Hattâ termal turizme yönelik faaliyet gösteren işletmelerde tedavi hizmetleri de konaklama işletmeleri içerisinde değerlendirilmektedir. Hastaneler ise, günümüzde yalnızca tedavi hizmetlerinin değil, modern anlamda otelcilik hizmetlerinin de (hasta kabul/önbüro, yiyecek-içecek vb.) sunulduğu işletmelerdir.

4- Hastaneler ve otel işletmeleri, diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, daha çok bayan işgören istihdamına olanak sağlarlar. Hastanedeki insan gücünün önemli bir bölümünü, yaklaşık üçte birini bayanlar oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı'nın Türkiye genelinde yaptığı “1993 İşgücü Araştırması” sonuçlarına göre bu oran otel işletmelerinde aynı olup, bu işletmelerde “yönetici” düzeyindeki işgörenin oranı ise 1/4'dür.

5- Hastaneler ve otel işletmeleri günün 24 saatinde ve haftanın 7 gününde faaliyet gösterirler. Özellikle insanların boş zamanlarında elde edebildikleri dinlenmeleri esnasında iş yoğunluklarının arttığı gözlemlenmektedir. Örneğin deniz ve kış turizmine yönelik mahallerde çeşitli kazalar, gıda zehirlenmeleri, iklimsel farklılıktan kaynaklanan rahatsızlıklar kişilere bir yandan seyahatleri esnasında bir sağlık kuruluşundan yararlanma zorunluluğu getirirken, diğer yandan deniz ve kış turizmi potansiyeline sahip yörelerdeki otel işletmelerinde doluluk oranları artış göstermektedir. Bu durum gerek konaklama işletmeleri, gerekse hastanelerde çalışan işgörenlerin iş yoğunluğu ve çalışma saatlerinin daha farklı boyut taşıdığından da bir göstergesidir.

OTEL İŞLETMELERİ VE HASTANELERDE İŞGÖREN YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ülke ekonomilerinde istihdamın artırılmasında en önemli sektör emek-yoğun üretim tekniğine dayalı hizmetler sektörüdür. Ekonomistler, hizmetler sektöründe kişi başına istihdam yaratmak için gerekli olan yatırım miktarının daha düşük olmasından dolayı bu sektörün geliştirilmesinin, diğer sektörlerle oranla daha fazla istihdam artışı yaratacağını ileri sürmektedirler. Ancak bu durum, daha önce de deyinildiği gibi, hizmet sektörüne dayalı faaliyet gösteren işletmelerde gerek işgörenlerin seçim sürecinde, gerekse işgörenlerin işletmede istihdamının sonrasında eğitimin önemini beraberinde getirmektedir. çünkü bu işletmeler üretimin ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği, bir başka

deyişle üreticinin ve tüketicinin mal veya hizmetin sunumu esnasında karşı karşıya geldikleri yerlerdir. Bu nedenle bir konaklama işletmesi için halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri kadar önem taşıyan bir diğer konu da kendi personeli ile olan ilişkileridir (İçöz 1996: 175).

Nitelikli işgören istihdamına paralel olarak, nitelikli hizmet beklentisinin de yüksek olduğu ülkemizdeki 4 ve 5 yıldızlı bazı oteller ile "A sınıfı" olarak gruplandırılan bazı hastanelerde insan gücü kaynaklarına yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Bu çerçevede hastaneler arasında İstanbul International Hospital ve Alman Hastanesi'nde; konaklama işletmeleri içersinde ise İstanbul Hilton, The Marmara İstanbul, Ceylan Inter-Continental İstanbul ve İstanbul Mercure Otellerinde bir çalışma yapılmıştır.

Araştırmada bu işletmelerin İnsan Gücü Kaynakları veya İşgören Eğitim Müdürlükleri ile yüz yüze görüşmelerde bulunularak, söz konusu işletmelerin işgören seçimi, eğitimi ve yetiştirilmesi gibi hususlara yönelik politikaları belirlenip, değerlendirilmeye çalışılmıştır:

HASTANELER

Bu çalışmada özel sektöre ait İstanbul'daki iki hastane, "işgören profili" çerçevesinde ele alınmıştır. Her iki hastanenin de önemli özelliği, İstanbul'da özel hastane hizmetini talep edenler açısından, bu hastanelerin pazar payı oran toplamalarının yüksek olmasıdır.

International Hospital

1- Hastanede 180 yatak ve 138 oda bulunmakta, 658 işgören çalışmakta olup, doluluk oranı yıllık %95'dir. 658 işgörene ilâve olarak 60 temizlik, 15 çamaşırhane ve 47 mutfak elemanı da görev yapmaktadır.

2- Eleman alımında deneme süresi bir hafta olup, referans oldukça önemlidir. Özellikle hemşirelerde giriş sınavı iki aşamalı (yazılı ve mülâkat) yapılmakta, eleman istihdamında daha objektif olabilmek için mülâkat iki ayrı sınav şeklinde gerçekleştirilmektedir.

3- Hizmetiçi eğitim ve işgörenlerin departman dağılımı, sağlık elemanı dışındaki işgörende eğitimlerine göre belirlenmektedir. Örneğin muhasebe departmanında ticaret lisesi kökenlilerin, hasta

kabulde ise genellikle Turizm-Otelcilik eğitimi almış işgörenin istihdamına dikkat edilmektedir.

4- İşgören devir oranı yıllık ortalama %15'dir. Nedenleri ise şöyle sıralanmaktadır: a) Yüksek tempoda sunulan sağlık hizmetinin işgören üzerinde yarattığı yorgunluk ve yorgunluk,

b) International Hospital'ın diğer açılan yeni hastanelere bir okul niteliğini taşıması ve ekiplerin transfer edilmeleri,

c) Bu tempoya ayak uyduran işgörenin çok genç olması ve psikolojik olarak oluşan yorgunluktan dolayı mesleği uzun süreli görmemeleri,

d) Genç ve özellikle bayan ağırlıklı bir grup çalıştığından evlilik ve doğum nedeniyle işten ayrılmaları.

5- International Hospital'da tüketicilere (hastalara) kaliteli hizmet sunmada son derece duyarlı davranıldığı yetkililer tarafından ısrarla vurgulanmaktadır. Bu amaçla kuruluş, Boğaziçi üniversitesi Psikoloji Araştırma Merkezi ile işbirliğine giderek, hastanenin yönetici kadrolarına ve hastalar ile ilgilenen tıbbi kadro dışındaki tüm işgörene bir eğitim organizasyonu gerçekleştirmiştir. Diğer taraftan uzman tıbbi kadro (hekim) dışındaki işgörenlerin de yıl içinde gerçekleşen ülkeçi ve ülkedışı kongrelere katılarak, bilimsel yenilikleri izleyebilmeleri konusunda hastane yönetiminin her türlü kolaylığı sağladığı belirtilmiştir. Bunun yanında kendi işgörenini aydınlatmak amacıyla Avrupa'nın veya dünyanın önde gelen tıbbi kadrolarınca hastanede konferanslar verildiği ve hastalar üzerinde uygulama yaptıkları da vurgulanmıştır.

Hastane yönetimi kendi işgörenlerine yönelik yabancı dil (ingilizce) kursları da düzenlemektedir.

6- Hastanede çalışan işgörenlerin teşvik edilmesi amacıyla bazı düzenlemeler yapılmaktadır. Bunlar arasında tüm çalışanların tedavilerinde %70 indirim, başarılı işgörene ödül verilmesi sayılabilir.

Alman Hastanesi

1- Hastanede 122 oda ve 174 yatak kapasitesi bulunmakta olup, kış aylarında %100, yaz aylarında ise %60-80 doluluk oranı ile çalışmaktadır. Talebin %50-60'ını özel sağlık sigortalıların oluşturmaktadır. Hastanede toplam 565 işgören çalışmaktadır.

2- İşgören seçiminde yazılı ve sözlü sınav sistemi uygulanmaktadır. Bilgisayar ve yabancı dil bilgisi öncelikli aranan koşul olmakla birlikte, referans

da oldukça önemlidir. Eleman alımında deneme süresi 1-3 ay arasındadır. Tıbbi kadro dışındaki işgören istihdamında normal lise mezunları fazla tercih edilmemekte, ticaret lisesi veya Meslek Lisesi mezunları kuruluşun departmanlarının ihtiyaçlarına paralel istihdam edilmektedirler. Örneğin ticaret lisesi mezunları muhasebede görevlendirilirken, turizm ve otelcilik lisesi mezunu 1 kişi de supervizör olarak mutfak departmanında çalışmaktadır.

3- İşgören devir hızı konusunda bir oran oluşturulmamakla birlikte işgören devir hızı, özellikle orta ve alt kademelerde oldukça yüksektir.

4- Hastanede hizmetiçi veya işbaşında eğitime önem verilmektedir. Her sabah genel müdür yardımcısı başkanlığında yalnızca departman müdürlerinin katıldığı, ortalama yarım saat süren toplantı düzenlenmektedir. Bunun dışında başta hemşirelik hizmetleri olmak üzere diğer işgörene hizmetçi eğitim veya işbaşı programı uygulanmaktadır. Bu programda hastanenin amacı ve felsefesi, departman ve birimlerinin özellikleri, hasta kabulü ve hasta ile ilişkiler gibi bilgiler aktarılmaktadır. Bu eğitim programı 2.5 aylık sürelerle verilmektedir.

5- Hastaneye yönelik talep profili incelendiğinde, başvuranların çoğunluğunun özel sağlık sigorta şirketleri kanalıyla gelen hastalar olduğu görülmektedir.

6- İşgörene ödül ve ceza uygulamasında titizlik gösterilmektedir. Başarılı olanların maaşlarına daha çok artış yapılırken, hizmette ihmal ve kusuru olanlardan, duruma göre değişen oranlarda sözleşme feshine kadar varan yaptırımlar uygulanabilmektedir.

OTELLER

Istanbul Hilton Oteli

1- Otel 501 oda ve 730 yatak kapasiteli olup, doluluk oranı ortalama % 80'dir. Her yıl genellikle Kasım ve Aralık aylarında doluluk oranlarında önemli düşüşler olmaktadır. Otelin bir sergisarayına sahip olması ve burasının yılın 8 ayında bir firmaya kiralanması hem otelin gelirlerini, hem de müşteri sayısını arttırmaktadır. Otelde çalışan işgören sayısı ise 566'dır.

2- Otelin talep profili incelendiğinde çoğunluğu yabancı işadamları oluşturmakta, bunu yabancı gruplar ile bireysel turistlerin izlediği gözlemlenmektedir.

3- İşgören seçimi süreci, başvuranların bilgisayar kayıtlarındaki özgeçmişlerinin ihtiyaç durumunda incelenmesi ve uygun bulunanların sınav için çağrılması ile başlamaktadır. çağrılanlara, İnsan-gücü kaynakları departmanınca mülakat yapılmakta, başarılı olanlar departman amirlerince sınanmaktadır. Bunun sonucunda her iki değerlendirme karşılaştırılmakta, çelişkili durum görüldüğünde üçüncü bir mülakat yapılmaktadır. İnsan-gücü kaynakları ve ilgili departman müdürlerince yürütülen bu değerlendirmelerden sonra eleman istihdam edilmektedir. İşgören seçiminde referans oldukça önemli olup, referans bilgilerinin doğruluk kontrolü ilk mülakattan sonra yapılır.

4- İşgörenin eğitim düzeylerine göre oranı şöyledir:

İlkokul mezunu	: % 38
Ortaokul mezunu	: % 15
Lise mezunu	: % 26
Tur.Otelc. Lisesi mezunu	: % 4
Tur.Otelc. Yüksekokul mezunu	: % 7
Diğer Fakülte mezunu	: % 10

(Otelde lisansüstü mezunu işgören bulunmamaktadır.)

5- İşgören devir hızı 1997 yılı itibarıyla %15 olarak gerçekleşmiştir.

6- Hizmetiçi veya işbaşı eğitim işletmenin kendi bünyesinde, departman müdürlerinin ayda en az 3 kez kendi işgörenine yönelik düzenlediği çalışmalarla gerçekleşmektedir.

7- İşletmedeki işgörenlerin motivasyon ve verimliliğini yükseltebilmek amacıyla ödül ve ceza sistemi uygulanmaktadır. İşgören ödüllendirmede aylık bir departman işgörenini aday göstermekte, bu işgören içersinden iki tanesi ayın başarılı işgöreni; toplam 24 kişiden iki tanesi ise yılın başarılı işgöreni olarak belirlenip, bu elemanlara maddi ödül verilmektedir. Ceza uygulamasında ise yapılan ihmal veya hatanın özelliğine göre maddi cezadan, sözleşme feshine kadar uzanan yaptırımlar söz konusu olabilmektedir.

The Marmara Istanbul Oteli

1- İşletmede 410 oda ve 619 yatak bulunmakta olup, 600 işgören görev yapmaktadır. Doluluk oranı yıllık ortalama % 80 olan otelin talep profili incelendiğinde seyahat acentaları ağırlıklı yabancı grupların ilk sırada geldiği gözlemlenmektedir.

2- İşletmeye eleman istihdamında ön plânda gelen faktör kişide estetik ve eğitim düzeyidir. Başvuranlar, otelin insan kaynakları direktörü tarafından formlara işlenmekte ve ihtiyaç durumunda bu formlar taranmaktadır. Tecrübe ve referans önemli olmakla birlikte, çok öncelikli değildir. Tüm adaylar ilk mülâkat sonrası departmanlara göre bilgi birikimine yönelik sınava tâbi tutulmaktadır. Son aşamada ise görevlendirileceği departman yöneticisi tarafından adaya uygulamalı sınav yapılmaktadır. Eğer adayın ön büro, satış-pazarlama gibi departmanlarda görevlendirilmesi düşünülüyorsa, bu sınavlara ek olarak yabancı dil test sınavı da uygulanmaktadır.

3- İşgören devir oranı yılda % 30 dolayındadır. önceleri bu oranın % 40 olarak gerçekleştiği belirtilmektedir. Devir hızının bu oranda bulunmasının en başta gelen nedeni, özellikle alt kademe çalışanlarının ekonomik koşullara paralel işletme değiştirmeleridir.

4- Otelde çalışan işgörenin öğrenim düzeylerine göre oranı şu şekildedir:

İlkokul mezunu	: % 36
Ortaokul mezunu	: % 14
Lise mezunu	: % 30
Turizm-Otelcilik Lisesi	: % 7
Üniversite mezunu	: % 5
Turizm Yüksekokulu	: % 8

5- İşletmede hizmet içi eğitim üst, orta ve alt kademe yöneticilerine uygulanmaktadır. Her gün üst yöneticiler, genel müdürün ofisinde 5-10 dakikalık toplantı yapmaktadırlar. Bu toplantıda oteldeki hizmet akışı ve varsa tüketici (müşteri) talepleri üzerinde durulmaktadır. Yine genel müdür tarafından haftada bir gün üst ve orta kademe yöneticilerine ortalama 2 saatlik toplantı düzenlenmektedir. Bunun dışında otelin personel (işgören) eğitim müdürlüğü tarafından orta ve alt kademe işgörenine eğitim seminerleri verilmektedir. Bu seminerlerde elemanlara işe hazırlama, yangın ve tasarruf önlemleri, ilk yardım, upselling, müşteri şikâyetlerini karşılama ve müşteri ilişkileri, telefon teknikleri gibi konularda 34 saate yayılan bilgiler aktarılmaktadır. Ayrıca "hizmetiçi eğitim veya işbaşı eğitimi plânı" çerçevesinde yeni göreve başlayan elemanlara bir yandan otelin tüm departmanları tanıtılırken diğer yandan ise ekip çalışmasının önemi, üst-astlarla uyum gibi konular vurgulan-

maktadır. Bu aktiviteler haricinde departman şefleri tarafından kendi işgörenlerine yönelik işbaşı eğitim programları uygulanmakta, bu programların sıklığı ve denetimi eğitim müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmedeki işgörenlerin yabancı dil bilgisini geliştirmesi amacıyla, işletme dışından bir öğretici denetiminde 1.5-2 aylık kısa süreli, yoğunlaştırılmış kurs düzenlenmesi de öncelikli eğitim hedeflerindedir.

6- İşletmede işgörenlerin motivasyonuna yönelik özel bir ödül sistemi bulunmamaktadır. Ancak yalnızca alt kademe elemanlarından başarılı olanlar için sembolik bir ödül yanında, "teşekkür belgesi" verilmekte olup, işgören için düzenlenen yıllık baloda bu elemanlar tanıtılmaktadır. Bunun dışında hizmette ihmal ve kusurlu görülenlere kınama ve uyarma cezası verilebilmekte, tekrarı halinde sözleşme feshine gidilebilmektedir.

Ceylan Inter-Continental İstanbul Otel

1-İstanbul Sheraton Otel'in mülkiyetini 1994 yılında kiralayan Ceylan Holding, aynı tarihte Inter-Continental oteller zinciri ile 20 yıl süreli bir işletmecilik protokolü imzalayarak Oteli işletmeye açmıştır. Otel 390 oda ve 550 yatak kapasiteli olup, 450'si kadrolu, 70'i "ekstra" statülü olmak üzere toplam 520 işgören ile hizmet sunmaktadır.

2- Otelin 1994 yılında hizmete açılmasından dolayı yıllık doluluk oranının henüz % 40 düzeyinde olduğu belirtilmektedir. Talep profilinin ağırlıklı olarak bireysel yabancı ve yerli işadamlarından oluşturduğu otelin işgören devir hızı ortalama yıllık % 12'dir. İşgören devir hızının nedenleri arasında sırasıyla "ekstra" statülü işgörenlerin kadroya geçme beklentisini gerçekleştirilememesi, erkek elemanların askerlik görevleri, mesleki ilerleme tercihi nedeniyle başka işletmelere transfer ve sözleşme feshi gelmektedir.

3- Otelin işgören seçim süreci, daha önce başvuran elemanların özgeçmiş ve referanslarının, işletmenin ihtiyaçları paralelinde, mülâkata davet edilmesiyle başlamaktadır. Mülâkatta dikkati çeken elemanlara ikinci mülâkat ve uygulama sınavı departman müdürü tarafından yapıldıktan sonra tüm bilgiler değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucu başarılı görülen elemana 3 aylık bir deneme süresi uygulanmakta, bu sürenin sonunda elemanın ayrıca performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Başarılı olan ve kadroya giren işgören için, bir yılı tamamladığında otel işgören müdürlüğü ve ilgili

departman müdürlüğü ile müşterek yıllık işgören değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4- Otelde yeni çalışmaya başlayan işgören için hizmet içi eğitim kapsamında 1.5 günlük bir hizmetçi eğitim veya işbaşı eğitimi programı uygulanmaktadır. Bu programda otelin hizmet politikası, müşteri ilişkileri ve konuşma, hijyen gibi konular işlenmektedir. Bunun dışında tüm departmanlarda işgören eğitimcileri görevlendirilerek, rutin olarak departman çalışanlarına işbaşı eğitim programları uygulanmaktadır. Ayrıca otelde tüm çalışanlara yönelik yabancı dil (ingilizce) kursu düzenlenmektedir. Tüm bu uygulamalar dışında otelde işgören ile haftada bir gün, 2 saatlik toplantı yapılarak, işgörenlerin otel ile uyumu ve hizmet akışına yönelik dilekleri değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu veriler dışında otelde çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımları, otel yönetiminin verilmemiştir.

5- Otelde işgörenin teşvik edilmesi amacıyla, ayın işgöreni seçilmektedir. Bu işgören, müşteri ile doğrudan ilişkili olan departmanlardan bir, arka departmanlardan da bir işgören olmak üzere toplam iki işgören olarak belirlenmektedir. Ayrıca işletmede iki yılını doldurmuş işgörene bir armağan verilmekte ve her ay işgörene yönelik doğum günü partisi düzenlenmektedir. Otelde disiplini ihlal eden işgörene, kişinin olay hakkındaki görüşü de alınarak, gerektiğinde uyarma cezası verilmekte, kusurun tekrarı halinde sözleşme feshedilmektedir.

Mercure İstanbul Oteli

1- Otel 197 oda ve 330 yatak kapasitesine sahip olup, yıllık ortalama % 70 doluluk oranı ile çalışmaktadır. Ancak kış aylarında bu oran % 60'a kadar inebilmektedir. Otelde 70'i kadrolu, 22'si ekstra olmak üzere toplam 92 işgören görev yapmaktadır. İşletmenin müşteri profilinin ise çoğunlukla bir seyahat acentası ile gelen yabancı gruplardan oluştuğu gözlemlenmektedir. İşletmede işgören seçim süreci, adayların özgeçmişlerinin alınması ile başlamaktadır. İhtiyaç duyulan departmanlara göre adaylar işletmeye davet edilerek kendileri ile mülakat yapılmakta, bilgi birikimleri ve varsa referansları değerlendirilmektedir. Bu aşamada olumlu bulunanlar, ilgili departman yöneticileri tarafından sınanmaktadır. Başarılı olanlara 3-6 ay arasında deneme süresi uygulanmakta ve sonra istihdam edilmektedir.

2- İşletmede işgören devir oranı oldukça düşük gerçekleşmekte olup, bu oranın kadrolu işgören için yıllık ortalama %3 dolayında gerçekleştiği hesaplanmıştır. Bunun en başta gelen nedeni arasında otelde çalışanların bir aile ortamı içerisinde çalıştığı, otel yönetiminin işletmede deneyim kazanmış işgöreni, yeni işgörene göre daha çok tercih ettiği belirtilmektedir. Kuşkusuz bu düşüncenin temelinde, kadrolu otel işgöreninin sayısının diğer otellere göre daha az kişiden oluştuğu gerçeğinin de etkili olduğu belirtilebilir.

3- Otelde çalışan kadrolu işgörenin öğrenim düzeylerine göre oranı şöyledir:

Turizm Yüksekokulu mezunu	: % 17
Turizm Meslek Lisesi mezunu	: % 30
Teknik Lise mezunu	: % 16
Diğer (ilk, orta, lise mezunları)	: % 37

4- İşletmede 1990 yılından bu yana hizmet içi eğitim arzu edilen düzeyde yapılamamaktadır. Ancak işbaşı eğitim çerçevesinde, haftada bir gün üst kademe yöneticilere, 15 günde bir kez de orta düzey yöneticiler ve alt kademe çalışanlarla toplantı yapılmaktadır. Bunun dışında otel işgörenin yabancı dilini geliştirmesi amacıyla otel dışında, otelin uygun göreceği eğitim kurumlarında yabancı dil kurslarını izlemeleri önerilmekte, başarılı olanların kurs ücretlerinin otel tarafından karşılanacağı güvencesi verilmektedir.

5- İşletmede çalışanların morallerini ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla, başarılı işgöreni bir başka işletmede konaklatmak, özel günlerinde otelde aileleri ile ücretsiz kutlama programlarına davet şeklinde uygulamalar yapılmaktadır. ücret artışı da bu teşvik kapsamındaki aktivitelerdendir. Hizmette kusuru ve ihmali görülenlere de kınama, uyarma gibi ceza yaptırımları uygulanmaktadır.

SONUÇ

İnsangücü tüm sektörlerde önemli olmakla birlikte, üretimin ve tüketimin anında ve insan tarafından gerçekleşmesi hizmetler sektörü içinde insan unsurunun daha ayrı bir yer tutmasını beraberinde getirmektedir. Bu unsurun en fazla önem kazandığı turizm ve sağlık sektörlerinde tüketicinin beklentisine uygun hizmet sunabilmenin, bir başka deyişle hizmette kalitenin sağlanmasındaki başlangıç noktası elemanın seçim sürecinden başladığı ileri sürülmektedir.

İstanbul'da faaliyet gösteren ve sağlık hizmetleri yanında bir tür otelcilik hizmeti de sunan hastanelerle, bazı 5 yıldızlı otellerin işgören yönetimine yönelik uygulamaları değerlendirildiğinde bazı özellikler şöyle sıralanabilir:

1- Yasal olarak "nitelikli işletme" standartlarına yönelik faaliyet gösteren hastane ve otellerde işgören devir hızı, İstanbul gibi talebin tüm yıla yayılabildiği bir metropol için dahi yüksek sayılabilecek bir orandadır. Bu durum işletmelerde, güç olmakla birlikte, hizmet standardizasyonunun belli bir düzeye getirilmesini güçleştirirken, diğer yandan işletmedeki sabit maliyet giderlerini -daha ucuz işgücünden dolayı- düşürmektedir. çünkü işletmedeki görevine yeni başlayan her eleman yeni baştan bir eğitim programına muhatap olmakta, bunun sonucu zaman ve işgücü kaybı oluşurken, belli bir deneyim kazanıncaya kadar işletmede o elemanın kaliteli hizmet sunumunda eksiklikler ortaya çıkabilmektedir.

2- Sağlık sektöründe, tıbbi işgören dışındaki elemanların daha çok eğitim düzeylerine paralel departmanlara istihdam edildikleri gözlenirken, turizm sektöründeki söz konusu işletmelerde ilkököl mezunlarının sayısı dikkat çekicidir. Bir başka deyişle araştırma yapılan hastanelerde -sağlık işgöreni dahil- alanlarında mesleki eğitim almış elemanların sayısının çoğunlukta olduğu belirtilebilir.

3-Araştırma yapılan tüm işletmelerde işgören seçiminde referansın ve deneyimin önemli olduğunu belirtmek mümkündür. Özellikle turistik işletmelerde bu özelliklerin başta gelmesi, işgörenin mezun olduğu öğretim kurumunun daha sonra aranan öncelikler arasında olduğunun, dolayısıyla mesleki eğitim almayanların, toplam işgören içerisinde çoğunlukta olmamasının da bir göstergesidir.

4- Araştırma yapılan işletmelerde hizmetiçi eğitim veya işbaşı eğitimine önem verildiğinin belirtilmesi sevindirici bir husustur. Kuşkusuz bu eğitimlerin sıklıkla yapılmasının temel nedeni, yoğun rekabetin yaşandığı ve müşteri tatminini sağlayan işletmelerin pazar payını genişlettikleri her iki sektörde işgören devir hızından doğabilecek olumsuzlukların en aza indirilmesi ve giderilmesidir.

5- Yüksek teknolojiye sahip sağlık kuruluşlarının hasta kabul, mutfak vb. departmanlarında turizm eğitilmiş işgören istihdamına olanak tanımaları hiç şüphesiz sağlık ve turizm sektörlerinin belli alanlarda bütünlük arz etmesinin ve turizm eğitimi almış

elemanların iş sahalarının genişlemesinin bir parametresidir. □

NOTLAR

International Hospital İnsan Kaynakları Sorumlusu Sn.Meri BAHAR ile yapılan görüşme.

Alman Hast. İnsan Kaynakları Eğitim Sorumlusu Sn.Asuman TUNÇKOL ile yapılan görüşme.

İstanbul Hilton Oteli Personel Müdürü Sn.Murat Can KINAY ile yapılan görüşme.

The Marmara İstanbul Oteli Personel Eğitim Müdürü Sn.Sibel SÜRMEK ile yapılan görüşme.

Ceylan Int.-İstanbul Oteli İnsan Kaynakları Direktörü Sn.Rolf KENDA ile yapılan görüşme.

Mercure İst.Otel İnsan Kaynakları Müdürü Sn.Kenan KALAFAT ile yapılan görüşme.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKTAŞ, A. (1996). Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*. Nevşehir: Erciyes üniv.Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayın.

BARUTÇUGİL, İ. (1984). *Turizm İşletmeciliği*, Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi.

BOYACI, C. (1996). Çağdaş Yönetim Tekniği Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilirliği. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, Nevşehir: Erciyes üniv.Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu yayını.

EFİL, İ. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi yayını.

ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No:248.

GOGUELIN, P. (1992). *Le Management Psychologique des Organisations*. Paris:ESFÉditeur.

HACIOĞLU, N. (1989). *Turizm Pazarlaması*. Bursa: Uludağ üniv.Basımevi.

İÇÖZ, O. (1996). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

KHAVAND, F. (1995). *Le Nouvel Ordre Commercial Mondial*, Paris: Nathan.

PY, P. (1996). *Le Tourisme:Un Phénomène Économique*. Paris: La Documentation Française.

SEÇİM, H. (1991). *Hastane Yönetim ve Organizasyonu*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi yayını, No:252.

TOSKAY, T. (1983). *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınları.

TUGEY (1993). *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği*, İstanbul: TUGEY Yayını, No:27.

WTO (1996). *WTO' s 1995 International Tourism Overview*. WTO Madrid: WTO Yayınları.

Gönderilme tarihi : Şubat 1998

Değerlendirme : Şubat 1998

Düzeltilme : Mart 1998

Kabul : Mart 1998