

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM VE YÖNETİCİLERİN HİZMET İÇİ EĞİTİME BAKIŞ AÇILARI (MARMARİS ÖRNEĞİ)

Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, MUĞLA

Araş. Gör. Cafer TOPALOĞLU

Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, MUĞLA

Burçin ÖNGÖREN

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans, MUĞLA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim konusunu irdelemek ve otel yöneticilerinin hizmetiçi eğitime bakış açıları ve yaklaşımlarını ortaya koymaktır. Literatür taramasına dayanılarak bir anket geliştirilmiş ve bu anket ile Marmaris'teki otel işletmeleri yöneticilerinden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, otel yöneticilerinin hizmetiçi eğitimin önemli ve bu tür faaliyetlere ihtiyaç olduğu görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır. Ancak bu önemin düşünce olarak kaldığı ve yöneticilerin yeterince uygulamaya aktaramadığı, hizmetiçi eğitim çalışmalarının düzenli ve periyodik olmadığı ve otel yöneticilerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerin iş analizi ve performans değerlendirme testleri gibi bilimsel araçlardan yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

1 . GİRİŞ

Bir toplum gelişebilmesi için tüm üyelerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireylere içinde buldukları topluma uyma, moralleri yükseltme, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma, ileri doğru gitme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlığın kazandırılmasını sağlar (Taymaz, 1997: 1).

1990'lı yıllardan günümüze eğitim çalışmaları artan bir ivmeyle önem kazanmaya başlamış; teknolojinin büyük bir hızla gelişmesinin sonucu olarak, eskimeye yüz tutmuş bilgi ve beceriler yerini yeni gelişmelere bırakmıştır. Buna ek olarak iş dünyasındaki sosyal, politik ve ekonomik değişimler, işgörenlerin çeşitli yeteneklere sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir (Walker, 1992: 221).

Konuya otel işletmeleri açısından bakıldığında, otelcilik endüstrisinde eğitim konusu daha önemlidir. Bunun temel nedeni, kuşkusuz bu endüstri dalının hizmetler sektörü içinde yer almasıdır. Otel işletmelerinde çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için, çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması

amaçlanmaktadır. Diğer taraftan, eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir.

Bu genel ve temel bilgilerden hareketle, çalışmanın amacı hizmetiçi eğitime verilen önemi tespit etmek ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerin uygulamada yeterince yer alıp almadığını belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde, çalışmada, hizmet içi eğitim uygulamaları ile yöneticilerin eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Çalışma iki bölümden oluşturulmuştur. Literatür taramasından elde edilen teorik bilgilerin yer aldığı birinci bölümde, eğitim ve hizmet içi eğitim kavramları tanımlanmaya çalışılmış; otel işletmelerinde hizmetiçi eğitimin önemi, genel amaçları, hizmet içi eğitimin nedenleri, hizmet içi eğitimin gerekliliği ve hizmetiçi eğitimin sağladığı yararlar üzerinde durulmuştur. Uygulama kısmının bulunduğu ikinci bölümde ise; çalışma kapsamı ve konu ile ilgili olarak ülkemizin en önemli turizm merkezlerinden biri olan Marmaris'te uygulanan anketlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Anketlerden elde edilen bulgular tablolara dökülerek SPSS istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

2 . ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

2.1. Eğitim ve Hizmetiçi Eğitim Kavramları

Eğitim denince akla ilk olarak okullar ve öğretmenler gelmektedir. Oysa eğitim sınıf ortamında yapılan öğretime göre çok daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Küçükahmet, 1995: 1). Modern eğitim anlayışı; bireyin bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yeteneklerinin hem kendisi hem de mensubu bulunduğu toplum için en uygun şekilde tümüyle gelişmesini kapsar (Tan, 1986: 51). Bu anlamda eğitimin amacı bireyi toplumsal, kişisel, insan ilişkileri ve ekonomik hayat yönünden geliştirmektir (Yılmaz ve Üre, 1995: 40).

Eğitim kavramının tanımları incelendiğinde, genel olarak her eğitimcinin bu kavramı değişik ifadelerle farklı biçimde tanımladıkları görülür. Eğitim en genel anlamıyla, bireyleri belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir (Fidan ve Erdem, 1995: 12). Çağdaş anlamda eğitim; bireyin belirli hedefler doğrultusunda kendi yaşantıları yoluyla davranışlarını değiştirmesi ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Alkan, 1992: 5). Tezcan'a (1996: 3) göre eğitim, kişiliğin gelişmesine yardım eden ve onu temel alan, onu yetişkin yaşamına hazırlayan, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar elde etmesine yarayan bir süreçtir.

Hizmetiçi eğitim ise; belirli bir kurum yada kuruluşta çalışan personele, çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitimin amacı işletme personelinin işyerindeki verimlilik ve etkinliklerinin artırılmasına, onların gelişmelerini sağlayan bilgi, beceri ve anlayışlarının zenginleştirilmesine yöneliktir (Tezcan, 1996: 5). Başka bir tanımlama ile hizmetiçi eğitim; işletme

personelinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla işletme içinde yada dışında, iş başında yada iş dışında başvurulan eğitim teknikleridir (Tutum, 1979: 121).

İşletme içinde düzenlenen iş gören eğitim faaliyetlerini tanımlanmak gerekirse; bireylerin ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denebilir. (Sabuncuoğlu, 1997: 129).

2.2. Otel İşletmelerinde Hizmetçi Eğitim ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir ve insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır (Fındıkcı, 1999: 243).

Yönetimin en temel unsurunun insan olduğu ve personel fonksiyonunun diğer işletme fonksiyonlarına göre insan unsuru üzerinde daha fazla yoğunlaşan bir faaliyetler bütünü olduğu unutulmaksızın personel yönetiminin, amaçlarına ulaşabilmesi için kişisel amaçları ve işletmeden beklentileri ortaya koyabilmesi ve bunlara uyumlu politikalar geliştirebilmesi gerekmektedir (Örücü, 1997). Özellikle turizm sektörü gibi emek yoğun işletmelerde bu husus daha da belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır. Çünkü özellikle otelcilik endüstrisi, diğer sektörlerle göre daha fazla personelin istihdam edilmesi gereken ve otomasyon ve makinalaşmanın sınırlı ölçüde gerçekleştirilebildiği bir faaliyet alanıdır (Usal ve Kurgun, 2001: 9; Şener, 2001: 14; Kozak, Kozak ve Kozak, 2000: 44). Dolayısıyla hizmetçi eğitim konusu otelcilik endüstrisinde daha gerekli ve önemli hale gelmektedir.

Globalleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir ve bu yatırım en önemli ve en kıymetli yatırımdır. Eğitimli personel otel işletmelerinin en zengin kaynağıdır. Bu nedenle diğer işletmelerle birlikte otel işletmelerinin giderek hizmet içi eğitime daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımının sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır (Hyman, 1995: 306). Bunun içindir ki günümüz işletmeleri, eğitimi, önceki dönemlerde olduğu gibi boşa bir harcama, diğer bir deyişle ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemekte ve eğitime ciddi bütçe ayırmaktadırlar. Çünkü günümüzde yaşanan sert rekabet koşulları altında ayakta kalmanın, varlığı en verimli şekilde

sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

2.3. Hizmetiçi Eğitimin Genel Amaçları

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, en zor sağlananı genel olarak “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Diğer kaynaklar zaman içinde teknolojik gelişme ve diğer nedenlerden dolayı değişime uğramaları ve ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık insan kaynağı için aynı şeyleri söylemek zordur. İnsan kaynağından en iyi yararlanabilmenin yolu ise eğitimidir. Örgütsel açıdan insan kaynağının eğitimi, yönetimin çağdaştırılmasının da en etkili aracı olarak görülmektedir (Aykaç,1999).

Esasen bir işgörenin işletmedeki personel takımına katılmadan önce, işe girmek, işe giriş sınavını kazanmak ve personel olarak seçilebilmek için ne kadar çok bilgi sahibi olması gerekiyorsa, bu durumunu işletmede çalışmaya başladıktan sonra da sürdürmesi ve kendisinden beklenen görevlerini gereği gibi yapabilmesi için, bilgisinin günün koşullarına göre geliştirilmesi gerekir. Bir kişinin işletmeye personel olarak alınmadan önceki eğitiminin ne denli önemli ve yeterli olursa olsun ayrıca otel işletmelerinde hizmet içi eğitime gereksinim vardır. Bu anlamda hizmetiçi eğitimin amaçlarını üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Tortop, 1994):

1. İşgörenlerin yapmakta oldukları işlerin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak, geliştirmek,
2. Personele daha üst görevlere geçebilecek yeterliği kazandırmak; diğer bir ifade ile, alt kademedeki işgörenleri, üst kademelere yükselmeye hazırlamak,
3. İşgörenlerin içinde buldukları işletme ve yerine getirdikleri işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.

Bununla birlikte otel işletmeleri tarafından yürütülen hizmetiçi eğitim çalışmalarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere iki ana bölümde incelenebilir. Hizmetiçi eğitimin ekonomik amacı; “daha fazla ve daha kaliteli üretim için eğitim” yaklaşımı ile açıklanabilir. Tüm ekonomik çabaların üretim ve verimliliğin en yükseğe çıkarılmasına yöneltildiği bu düşünce içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir yaklaşım içinde, otel işletmesi kendi personelini ve işgörenlerini hizmetiçi eğitime almakta ve onları doğal olarak verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş bulunmaktadır. Diğer taraftan, eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Hizmetiçi eğitim aynı zamanda, otelde çalışan insanlara da dolaylı ve doğrudan katkı sağlayan bir süreçtir. Bir otel işletmesinde uygulanan eğitsel çalışmalar, daha evvel de bahsedildiği edildiği üzere, insana yatırım demektir. Sadece otel işletmeleri değil, tüm işletmeler varlıklarını

toplumun bireylerine borçludurlar. Bu nedenle en genel ifade ile insanlar işletmelerin hizmetinde değil; işletmeler insanların hizmetinde olmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında; eğitim ve hizmetiçi eğitim işlevlerinin işletmeye olduğu kadar, insana ve dolayısıyla personele de katkı sağladığı veya sağlanması gerektiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 115).

Bununla birlikte, bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek sonuç olarak görülür.

2.4. Hizmetiçi Eğitimin Nedenleri

Otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve faaliyetlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Bu işlev, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerinin yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: 117).

Öte yandan işgörenlerin iş hayatı öncesinde üniversite ve diğer eğitim kurumlarında aldıkları eğitim ne kadar kaliteli olursa olsun yeterli değildir. Bu tür eğitim sadece bilgi verici nitelikte eğitimidir. Gerçekte işe yatkınlığı ve iş konusunda yetki ile çalışabilmeyi sağlayamaz. Tüm bu olumsuzlukların giderilmesi ancak hizmet içi eğitim aracılığı ile olasıdır (Tortop, 1994: 244). Bu bağlamda, işletmeleri insan kaynağının eğitime ve dolayısıyla hizmetiçi eğitime yönlendiren başlıca nedenler şunlar olarak gösterilebilir (Yüksel, 1998: 179):

1. *Yeni iş görenleri işe alıştırmak*: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.

2. *Başarıyı artırmak*: Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.

3. *Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak*: Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla "yetersizleşme" sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi ve danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç gösterir.

4. *İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak*: Bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde. genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

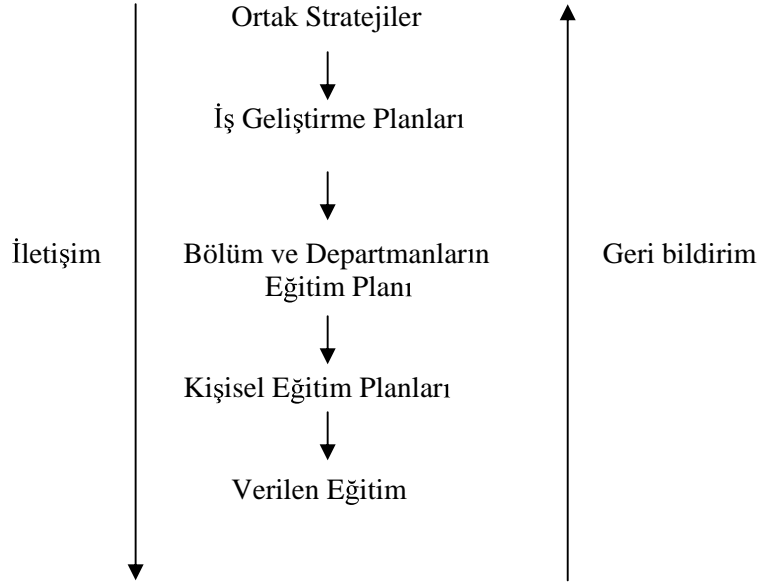
2.5. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir. İleri bir ekonomik gelişim aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirir, öte yandan yüksek nitelikli bir işgücü de toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi alınmakta ve ekonominin önkoşulu bir yatırım olarak kabul edilmektedir.

Bir otel işletmesinde hizmet içi eğitimin gerekliliğini gösteren durumlar sınırlı olmakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri veya daha fazlası olabilir. Bunlar (Fındıkçı, 1999: 243):

1. Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işe uyum sağlamada bazı sorunlarla karşılaşması,
2. İşin kabulünde ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması,
3. Kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi,
4. Personel moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması, zorunlu bir hale gelmesi,
5. Kurumda çalışan personel arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması,
6. Kurumda personel hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmalarının artış göstermesi,
7. Kurumun etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlamada güçlük çekmesi,
8. Rakip olan diğer kurumların rekabet prensiplerine karşı personelin uyanık olması gerekliliği,
9. Kurum içinde ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması olarak sıralanabilir.

Şekil-1 . Verilen Eğitim İle İş Gereklileri Arasındaki İlişki



Kaynak: Tony PONT, Developing Effective Training Skills

Otel yöneticilerinin, hizmet içi eğitim ile işletme geliri arasında yakın bir ilişki olduğunu bilmeleri gerekir . Ayrıca, işletmede verimliliği arttırmak için eğitimin, işletme stratejilerine uygun olması zorunludur. Verilen eğitim ile işletmenin ihtiyaçlarını karşılaştırılmalı; başarıyı yakalamak için yöneticiler her türlü geri bildirimini kullanmalı ve daha önceki iş tecrübelerinden yararlanmalıdır. Bu durum Şeki1-1’de gösterilmiştir.

Hemen her işletmedeki ortak problem alanlarından biri, personel niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği ile personelin sahip oldukları yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, insan gücünü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden biridir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır.

Diğer taraftan, hizmetiçi eğitim personeli daha iyi çalışması konusunda motive eder. İşini daha nasıl yapabileceğini bilen işgörenin moral düzeyi de yüksek olur. Performansları ile çalışma düzeyleri arasındaki ilişkiyi görme imkanı bulurlar. Dahası, yönetim hizmetiçi eğitim yoluyla işgörenler arasında daha yetenekli olanları seçme ve görme imkanı bulur. Bu nedenle hizmetiçi eğitim uygulamaları

dinamik otel işletmeleri için yeni gelişmeleri takip etmek açısından son derece önemlidir (Strauss ve Sayless, 1980: 392).

2.6. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Eğitim ve öğretim, işgörenin geliştirilmesinin temel yapı taşıdır. İşgörenlerin işle ilgili yeteneklerinin geliştirilmesinde, bilgi edinmelerinde, performanslarını arttırmada ve organizasyon amacına ulaşılmasında eğitimin çok fazla katkısının olduğu kuşkusuzdur. Hizmetiçi eğitim personelin bilgi ve beceriyle donatılmasını sağlar. Eğitim ve öğretim işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılan temel araçlardandır. Eğitim aynı zamanda stratejik bir uygulamadır. Çünkü eğitim, yönetimin, işçinin davranışlarını, çalışmalarını kontrol ettiği birincil iletişim aracıdır. Diğer taraftan, etkili bir eğitim çalışması için (Walker, 1992: 212):

- 1 . Eğitim ihtiyacını belirlemek,
- 2 . Eğitim ve öğretimdeki yenilikleri takip etmek,
- 3 . Verilen eğitimi değerlendirmek ve eğitim sonuçlarını karşılaştırmak gerekmektedir.

Bir kurumda hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere uygulanır. Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığında mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirme de aynı yaklaşımlar yapılır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle eğitim programının sonunda kurum ve bireylerin genel olarak Tablo-1’de yer alan kurumsal ve bireysel yararları sağlamaları beklenir (Demirali, 1996: 27):

Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında kurumsal yararlar daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülür.

3 . YÖNTEM

Araştırma ile ilgili ampirik verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; geniş bir gruptan, çok miktarda veriyi, kısa zamanda kolayca ve daha düşük maliyetle toplama olanağı yaratmasıdır. Ayrıca anket tekniğine destek sağlaması açısından deneklerle görüşme yoluna gidilmiş ve ankette yer alan soruların daha net anlaşılması, elde edilen bilginin sağlıklı olması amaçlanmıştır. Örneklem grubu olarak Marmaris ve

çevresinde bulunan 37 adet üç, dört ve beş yıldızlı işletmelerin orta ve üst kademe yöneticileri seçilmiştir.

Tablo-1: Hizmetiçi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yararları

Kurumsal Yararlar	Bireysel Yararlar
Ürünün miktarı artar	İşinde saygınlık kazanır
Ürünün maliyeti azalır	Güven duygusu gelişir
Ürünün kalitesi yükselir	İşinden memnuniyet artar
Üretim zamanında yapılır	Huzurlu olarak çalışır
Verimlilik artışı sağlanır	Morali yükselir
Sağlanan kazanç artar	Güdülenir
İş güvenliği sağlanır	Kazancı artabilir
Malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır	Ortama uyum kolaylaşır
Üretimde zayıflar azalır	Mutluluk duyar
Makine ve araçlar az yıpranır	Yeterlik kazanır
Bakım. Onarım giderleri azalır	Ufkunu genişletir
Kurum kendisini kolaylıkla yeniler	Çekingenliği azalır
Teknoloji üretilir ve uygulanır	Yenilikleri izler
Gelişmelere uyum sağlanır	İşine yatkınlığı artar
İş kazaları azalır	Ünvan elde eder
Meslek hastalıkları önlenir	İş kazalarından korunur
İş metodları geliştirilir	Sağlığını korur
Kusurlu üretim azalır	Sınama yanılma süresi azalır
Personel şikayetleri azalır	Kendini yetiştirir
Disiplin sorunları halledilir	Yakınması azalır
Personel tanınır	İşyerine uyum sağlar
Anlaşmazlık azalır	Personelin değeri artar
İletişim kolaylıkla sağlanır	Kültürünü artırır
Sosyal ilişkiler gelişir	Kolaylıkla anlaşma sağlar
İşten ayrılmalar azalır	İnsan ilişkileri artar
Kaliteli işgücü sağlanır	İşinde devamlı olur
Kadrolama kolaylaşır	Başarısını artırır
Rekabet gücü artar	İşyerinde yükselebilir
Kontrol işlem ve yükü azalır	Bireysel doyum sağlar
Toplumda saygınlık kazanır	Rolünü rahatlıkla oynar

Elde edilen bulguların analiz edilmesinde SPSS 9.0 for Windows istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle faktörlerin frekans tabloları verilmiştir. Ardından işletmelerin yıldız sayıları ile hizmet içi eğitimin önemi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Chi-Square testi yapılmıştır. Daha sonra yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletmelerin hizmet içi eğitime verdikleri önem üzerine etkisinin olup olmadığını bulmak için t testi yapılmıştır.

Yine işletmelerde yıldız sayısının artmasıyla performans değerlendirme arasındaki ve iş analizi çalışmaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için Chi-Square testinden yararlanılmıştır.

4 . ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Yapılan araştırma sonucunda anketimize katılan 37 işletme yöneticisinden 15 tanesi lise ve dengi okul, 9 tanesi turizm alanında ve 13 tanesi de turizm alanı dışında üniversite mezunudur. Bu durum Tablo-2'de görülmektedir.

Tablo-2: Yöneticilerin Eğitim Seviyesi

	Eğitim Durumu	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise ve Dengi	15	40,5	40,5	40,5
	Üniversite (Turizm Eğitimi)	9	24,3	24,3	64,9
	Üniversite (Turizm Dışında)	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Anket uygulanan işletmelerin 20 tanesi 3 yıldızlı, 13 tanesi 4 yıldızlı ve 4 tanesi de 5 yıldızlıdır.

Tablo-3: Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı

	Yıldız Sayısı	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	54,1	54,1	54,1
	4	13	35,1	35,1	89,2
	5	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Yapılan araştırma sonucunda anketimize katılan 37 işletme yöneticisinin 15 tanesi hizmet içi eğitime kesinlikle ihtiyaç olduğunu, 19'u sadece ihtiyaç olduğunu ve 3'ü de bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir. Otel yöneticilerinden hiçbirisi hizmetiçi eğitimin gereksiz olduğu düşüncesini taşımamaktadır.

Tablo-4: Hizmetiçi Eğitime İhtiyaç

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	15	40,5	40,5	40,5
	Katılıyorum	19	51,4	51,4	91,9
	Kararsızım	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Anketimize katılan 37 işletme yöneticisinden 20 tanesi kalite için hizmetiçi eğitimin kesinlikle önemli olduğu, 11 tanesi sadece önemli olduğu, 5 tanesi kararsız olduğu ve 1 tanesi de önemli olmadığı şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo-5: Kalite İçin Hizmetiçi Eğitimin Önemi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	20	54,1	54,1	54,1
	Katılıyorum	11	29,7	29,7	83,8
	Kararsızım	5	13,5	13,5	97,3
	Katılmıyorum	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Yapılan araştırma sonucunda anketimize katılan 37 işletmeden sadece 19'unda hizmetiçi eğitim düzenli olarak verilmektedir.

Tablo-6: Hizmet İçi Eğitimin Düzenli Olarak Verilme Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	19	51,4	51,4	51,4
	Hayır	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

37 otel yöneticisinden 16'sı hizmetiçi eğitim ihtiyacının performans değerlendirme sonuçları ile belirlendiğini, 21'i de hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-7: Hizmetiçi Eğitim\ Performans Değerlendirme İlişkisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	16	43,2	43,2	43,2
	Hayir	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Yapılan araştırma sonucunda ankete katılan 37 işletmeden 14 tanesinde hizmet içi eğitim ihtiyacının İKY departmanı tarafından belirlendiği Tablo-7 de de görülmektedir. Otellerin çoğunluğunda insan kaynakları departmanı temel işlevlerini yerine getirir konumda değildir.

Tablo-8: Hizmetiçi Eğitim İhtiyacı ve İKY Onayı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	14	37,8	37,8	37,8
	Hayir	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

İşletmelerdeki yıldız sayısının artmasıyla, hizmetiçi eğitime verilen önem arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Chi-Square testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = İşletmelerdeki yıldız sayısı ile hizmetiçi eğitime verilen önem arasında ilişki yoktur.

H1 = İşletmelerdeki yıldız sayısı ile hizmetiçi eğitime verilen önem arasında ilişki vardır.

Tablo-9: Yıldız Sayısı/Hizmetiçi Eğitime Verilen Önem

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,416	2	,000
Likelihood Ratio	20,087	2	,000
Linear-by-Linear Association	15,392	1	,000
N of Valid Cases	37		

Yapılan analiz sonucu otel işletmelerinin yıldız sayıları ile hizmet içi eğitime verilen önem arasında ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu durum 4 ve 5 yıldızlı otellerde daha çok turizm alanında eğitim almış üniversite mezunu yöneticilerin çalışmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin hizmetiçi eğitime verdikleri önem diğer yöneticilerden daha fazladır.

İşletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması arasındaki

ilişkiyi ortaya koymak için Chi-Square testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = İşletme yöneticilerinin eğitim düzeyi ile hizmetçi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması arasında ilişki yoktur.

H1 = İşletme yöneticilerinin eğitim düzeyi ile hizmetçi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması arasında ilişki vardır.

Tablo-10: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi/ Hizmetçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,160	2	,046
Likelihood Ratio	7,646	2	,022
Linear-by-Linear Association	1,977	1	,160
N of Valid Cases	37		

Yapılan analiz sonucunda otel yöneticilerinin eğitim düzeyi ile hizmetçi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin eğitim düzeyi yükseldikçe performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımı artmaktadır.

İşletmelerdeki yıldız sayısıyla, çalışanların terfisi arasında verilen hizmet içi eğitimin etkisinin olup olmadığını bulmak için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır ve şu hipotezler kurulmuştur.

H0 = Otel yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmetçi eğitim alan çalışanların hızlı terfisi arasında ilişki yoktur.

H1 = Otel yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmetçi eğitim alan çalışanların hızlı terfisi arasında ilişki vardır.

Tablo-11: Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri/Hizmetçi Eğitime Dayalı Terfi

		Eğitim Düzeyi	Hizmetçi Eğitime Dayalı Terfi
Eğitim Düzeyi	Pearson Correlation	1,000	-,384
	Sig. (1-tailed)	,	,009
	N	37	37
Hizmetçi Eğitime Dayalı Terfi	Pearson Correlation	-,384	1,000
	Sig. (1-tailed)	,009	,
	N	37	37

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Analiz sonucunda otel yöneticilerinin eğitim düzeylerinin artması ile terfi politikalarının hizmetiçi eğitime dayalı olarak belirlenmesi arasında ilişki vardır. Otel yöneticilerinin eğitim düzeylerinin artmasına paralel olarak hizmetiçi eğitim alan persolenin yükselme imkanları da artmaktadır. Hatta bu ilişki %01 güven aralığında bile anlamlılığını korumaktadır.

Son olarak işletmelerdeki yıldız sayılarının artmasıyla iş analizi çalışmaları arasında ilişkinin olup olmadığını bulmak için yine Chi-Square testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi İle İş Analizlerinden Yararlanmaları Arasında İlişki Yoktur.

H1 = Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi İle İş Analizlerinden Yararlanmaları Arasında İlişki Vardır.

Tablo-12: Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi/İş Analizlerinden Yararlanma

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,443	2	,000
Likelihood Ratio	27,467	2	,000
Linear-by-Linear Association	17,127	1	,000
N of Valid Cases	37		

Yapılan analiz sonucunda, işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça iş analizlerinden daha fazla yararlandıkları anlaşılmıştır.

5 . TARTIŞMA

Analizler sonucunda yöneticilerin büyük çoğunluğunun hizmetiçi eğitime yeterli önemi verdikleri anlaşılmıştır. Fakat otel yöneticilerinin hizmetiçi eğitimin önemli olduğunu ifade etmelerine rağmen bu düşüncelerini çeşitli nedenlerden dolayı uygulamaya yansıtamadıkları görülmektedir. Sektörde yöneticilik yapan kişilerin büyük çoğunluğu turizm alanı dışında eğitim almış üniversite mezunlarıdır. Bu durum hizmet içi eğitime yönelik çalışmaların düzenlenmesine ve ortaya çıkan sonuçlarına yansımaktadır.

Hizmetiçi eğitimi kapsayan literatür eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme verilerinin kullanılmasını yararına işaret ederken Marmaris'teki otel yöneticileri eğitim programlarını hazırlarken performans değerlendirme verilerini kullanmamaktadırlar. Bunun en önemli nedeni olarak sözkonusu otellerde sağlıklı iş analizi ve performans değerlendirme çalışmalarının yapılmadığı gösterilebilir.

Teorideki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin daha çok eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin bulunduğu otellerde diğer yöneticilerin görev aldığı otellere kıyasla daha sağlıklı olarak uygulanabildiği gözlemlenmiştir. Hizmet kalitesi açısından sektörde çalışan yöneticilerin turizm eğitimi almış üniversite mezunu

olmalarının önemi ve gerekliliği burada bir kere daha ortaya çıkmıştır. Yine çoğu otelde insan kaynakları departmanı bulunmasına rağmen, bu departman yöneticilerinin rutin teknik ve idari işlerle uğraştıkları; hizmetiçi eğitim, performans değerlendirme, iş analizleri gibi temel görevlerinden uzak kaldıkları; departmanla ilgili stratejik ve yönetsel kararlar alamadıkları gözlemlenmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizin önde gelen turizm merkezlerinden biri olan Marmaris'te bile otellerin ve bu otel yöneticilerinin düzenli olarak hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde bulunmaması son derece üzücü bir sonuçtur. Bu durum sektör çalışanlarının gün geçtikçe yeniliklerden ve gelişmelerden uzak değişime kapalı kalmalarına yol açmaktadır. Halbuki hareketliliğin ve rekabetin yoğun olduğu bu sektörde varolabilmek için sürekli eğitim yoluyla işgörenleri geliştirme ön koşuldur. Bu nedenle, ülkemizde hazırlığı sürdürülen "Ulusal Meslek Standartları Kanunu" ivedilikle yürürlüğe konulmalı; sektörde kalite, standardizasyon ve verimliliğin gelişmesine öncelik verilerek sertifikasyon sistemine geçilmelidir. Bu uygulamanın hayata geçirilmesi halinde otel yöneticilerinin hizmetiçi eğitime sadece önem vermeleriyle kalmayıp, bu düşüncelerini uygulamaya da yansıtabilen kişiler olmaları sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aldemir C., Ataoğlu A. ve Solakoğlu G. B. (1993). *Personel Yönetimi*. 1. Bası. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alkan C. (1992). *Eğitim Teknolojisinin Temel Bir Ögesi Olarak Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 168.
- Aykaç B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirali E. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. Ders Notları.
- Fındıkçı İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basımevi.
- Fidan N. ve Erden M. (1995). *Eğitime Giriş*. Ankara: Alkım Yayınevi.
- Hyman Jeff (1996). *Training and Development: The Employer's Responsibility?* (Editör: Brian Towers). Second Edition. Cambridge: Blackwell Business.
- Kozak N., Kozak M. A. ve Kozak M. (2000). *Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar*. Geliştirilmiş 4. Basım. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Küçükahmet L. (1995). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- Örücü E. (1997). *Modern İşletmecilik*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı. Muğla: Ünay Yayıncılık.
- Pont T. (1996). *Developing Effective Training Skills*. 2. Edition. Mc Graw-Hill Pres.
- Sabuncuoğlu Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Strauss G. ve Sayles L. R. (1980). *Personel: The Human Problems of Management*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Şener B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. 3. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tan H. (1986). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. İstanbul: Devlet Kitapları Basımevi.

- Taymaz H. (1997). *Hizmet içi Eēitim*. Ankara: TAKAV Matbaası.
- Tezcan M. (1996). *Eēitim Sosyolojisi*. 10. Basım. Ankara: Feryal Basımevi.
- Tortop N. (1994). *Personel Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 5. Baskı. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tutum C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doēu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 179
- Usal A. ve Kurgun A. (2001). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Walker J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. Mc Graw-Hill Inc. Pres.
- Yılmaz H. ve Üre Ö. (1995). *Rehberlik Ders Notu*. Konya: Günay Ofset.
- Yüksel Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.