

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN EĞİTİMİ VE ALTERNATİF EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN ETKİNLİĞİ

Cevdet AVCIKURT

Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Doçent Dr.

EMPLOYEE TRAINING IN THE ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS AND THE EFFECTIVENESS OF ALTERNATIVE TRAINING METHODS

Abstract: *The hospitality and tourism industries are two of the fastest growing and most dynamic sectors of the world economy. Both industries are highly labor intensive. This is of particular importance for the accommodation establishments. Because of this, the training and education) levels of employees are critical to the success of these establishments. On the other hand, the accommodation industry has one of the highest levels of skill shortages. Training (and education) is one of the tools for employees to acquire the knowledge and skills they are supposed to have in order to fill a position. On the other hand, the effectiveness of training methods is extremely significant as effective training methods should positively influence quality and productivity of employees and competitiveness of the business, in turn.*

Keywords: *Employee, Training, Training Methods, Tourism, Accommodation Establishments:*

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN EĞİTİMİ VE ALTERNATİF EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN ETKİNLİĞİ

Özet: *Ağırlama ve turizm endüstrileri dünya ekonomisinin en hızlı büyüyen ve en dinamik endüstrilerinden biridir. Her iki endüstri de emek yoğun özellik taşır. Bu, özellikle konaklama işletmeleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Bundan dolayı, işgörenlerin eğitim düzeyleri bu işletmelerin başarısı için önemlidir. Diğer yandan, konaklama endüstrisi en çok nitelikli eleman sıkıntısına sahip endüstrilerdendir. İşgücü sorunu, Türkiye'deki konaklama endüstrisi için de büyük bir sorun teşkil etmektedir. Özellikle, bir çok sayfiye oteli nitelikli işgören bulmada ve onları işletmede tutabilmede büyük sorunlarla karşılaşabilmektedir. Eğitim, işgörenlerin buldukları görevlerde gereksinim duyulan bilgi ve becerileri kazanmalarını sağlayan araçlardan biridir. Öte yandan, eğitim yöntemlerinin etkinliği oldukça önemlidir çünkü, etkili eğitim yöntemleri çalışanların hizmet kalitesi ve verimliliğini ve dolayısıyla, işletmenin rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışma, ağırlama ve turizm endüstrisindeki yöneticilere, işletmecilere ve politikacılara bazı yönetsel katkılar sunmaktadır.*

Anahtar Kelimeler: *İşgören, Eğitim, Eğitim Yöntemleri, Turizm, Konaklama İşletmeleri*

I. GİRİŞ

Konaklama ve yiyecek-içecek endüstrisi dünyanın birçok kesiminde çok hızlı bir gelişme göstermektedir [1]. Birçok kesim için özellikle konaklama endüstrisi, istihdam ve gelir açısından önemli bir endüstri olarak kabul edilmektedir.

Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde artan rekabet, konaklama işletmelerini en nitelikli personeli aramak, istihdam etmek ve işletmede tutmak konusunda zorlayıcı bir rol oynamaktadır. Eğitim, bu açıdan konaklama endüstrisinin gelişmesinde ve verimliliğin artırılmasında kilit bir faktör olmaktadır. İşletmelerin hizmet standartlarını yükseltebilmesi ve müşteri tatminini artırabilmeleri de ancak uygun eğitim teknikleri ile sağlanabilecektir.

Konaklama endüstrisi emek yoğun bir çalışmayı gerektirir. Konaklama işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlı olduğundan, bu

işletmelerde hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitimine ve gayretine bağlıdır. Bundan dolayı, işgörenlerin eğitim düzeyleri konaklama işletmelerinin başarısı için önemli olmaktadır. Yapılan araştırmalar işgören maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki önemi azımsanmayacak bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre, konaklama işletmelerinde işgücünün toplam giderler içindeki payı %30'u geçmektedir [2]. Diğer yandan, konaklama endüstrisi en yüksek düzeyde kalifiye eleman sıkıntısı çekilen endüstrilerden biridir [3]. Dünya genelinde turizm endüstrisini oluşturan işletmelerin %80'inden fazlasının küçük işletmelerden oluşması da bu işletmelerde önemli ölçüde kalifiye eleman sıkıntısı yaşanmasına yol açmaktadır [4]. Eğitim, işgörenlerin belli bir görevi yerine getirebilmeleri için gerekli nitelikleri ve bilgiyi elde etmelerini sağlayacak araçlardan biridir. Öte yandan, eğitim yöntemlerinin etkin olması oldukça önemlidir çünkü, etkili eğitim yöntemleri çalışanların kalitesini ve verimliliğini ve sonuçta işletmelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışmada, genel olarak konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, eğitim teknikleri, eğitim ihtiyaçları ve hedeflenen amaçlar doğrultusunda uygulanması gereken doğru eğitim yöntemleri incelenmekte ve öneriler sunulmaktadır.

II. EĞİTİM KAVRAMI

Genel olarak eğitim ve yetiştirme (training), bireylere doğru davranışlar kazandırma ve yanlış davranış ve tutumları değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise eğitim, bir meslek elemanının, mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya dönük etkinliklerin tümü olarak ifade edilebilir [5].

Genel eğitim, daha çok genel kültür ve temel bilgilerin kazanılmasına yardımcı olurken; mesleki eğitim, bireylerin meslek edinmelerine yardımcı olacak temel mesleki bilgilerin kazandırıldığı bir eğitim alanıdır. Genel ve temel eğitim ne kadar güçlü ve kapsamlı olursa bireyin mesleki eğitimi o kadar kolay ve çabuk sağlanır.

Eğitime meslek kazandırma açısından bakıldığında, mesleğin hizmet öncesi ve mesleğe girdikten sonra olmak üzere iki aşamada kazanıldığı görülür. Meslek öncesi yapılan eğitim, "Hizmet Öncesi Eğitim" ve mesleğin yapılması sırasında alınan eğitim ise "Hizmet İçi Eğitim" olarak adlandırılmaktadır [6].

Hizmet öncesi eğitim; belli yaşlarda ve belli kurallara göre özel tesis ve organizasyonlarla verilen formal bir eğitim yoluyla (Örgün Eğitim) kazanılabildiği gibi, kabul şartları daha esnek olan, süresi, yeri ve kapsamı değişebilen informal bir eğitim yoluyla (Yaygın Eğitim) da gerçekleştirilmektedir.

III. HİZMET İÇİ EĞİTİM GEREKLİLİĞİ

Hizmetiçi eğitim kısaca kişiyi çalışırken eğitmek olarak ifade edilebilir. Hizmetiçi eğitimin uygulanışında yer etmeni gözönünde tutulduğunda, ikili bir ayrıma gidilebilir. Buna göre, eğitsel çalışmalar ya "iş yerinde" ya da "iş dışında" sürdürülebilir.

İşbaşında eğitim, işyerinde ve işini yaptığı sırada kişilerin eğitilmesini amaçlayan örgütsel etkinliklere denir. İşdışındaki eğitim, kişilerin işyerlerinden ayrılması ve işyerlerinin dışında yer veya yerlerde eğitilmeleri olarak ifade edilebilir.

Hizmet içi eğitim bazı bilgi, beceri ve tutumların iyi bir şekilde öğretilmesinde oldukça etkilidir [7]. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin geliştirilmesi ve hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler genel olarak şunlardır [8].

- Çalışanlar, öğrendiklerinin çoğunu işbaşında bizzat çalışırken öğrenirler,

- Çalışanların yeni becerileri uygulamada yardıma ihtiyaçları vardır. Bu yardım, ancak uygulamalarla ve deneyimli rehber eşliğinde elde edilir,

- Standartların korunması, hataların düzeltilmesi ve iş yapılırken performansın da geliştirilmesi gerekir,

- Dışarıda öğretilen bilgilerin işbaşında pekiştirilmesi gerekir,

- Bireylerin yaptıkları işlerin ve teknolojinin hızla değişmesi,

- İnsangücü yapısı ve beklentilerdeki değişmeler,

- Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için pazar baskısı,

- İletişim becerilerinin kazandırılması.

IV. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMİ

Konaklama işletmelerinin yapısal özelliği gereği eğitim, diğer işletmelere göre çok daha büyük önem taşımaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanlar müşteriler ile devamlı yüzyüze iletişim halindedir. Bu açıdan konaklama endüstrisinde işgörenlerin eğitiminin kendilerine ve işletmeye sağlayacağı yararlar şöyle belirtilebilir [9]:

- Çalışanları hizmete yatkın kılar,

- İş doyumunu ve tanınmayı artırır,

- Çalışanların moralini yükseltir, işletmede beceri ilişkilerini geliştirir,

- İşgörenleri üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlar,

- İşletmelerde personel devrini azaltır,

- Çalışanlar ile yönetimler arasında anlaşma olanağını geliştirir,

- İşgörenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder,

- Çalışanların kendilerine güvenini artırır,

- İşgörenlerin stres, gerilim, engellenme ve çatışmalarla başa çıkma gücünü artırır,

- Performans kalitesi gelişir,
- Eğitim, verimi yükseltir, niteliği geliştirir, zaman, malzeme ve para tasarrufu sağlar,
- Kırılma ve bozulmalarda azalma sağlar,
- Kaza sayısında düşme sağlar,
- Haberleşme tıkanıklarına dikkati çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine olanak sağlar,
- İşletmenin saygınlığı artar,
- İşgören ve işveren ilişkileri gelişir,
- Müşteri memnuniyetini artırır.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin eğitimi için bir eğitim programının uygulanması neticesinde sağlanacak başarı, öğretimde kullanılan araç ve gereçler, öğreticilerin kapasitesi ve oluşturulan eğitim ortamına bağlı olmaktadır. Doğru sayıda, doğru yerde, doğru zamanda nitelikli işgücünü sağlayan eğitim işgücü açıklarının (niteliksel ve nicel olarak) giderilmesine katkı sağlayacaktır.

İşgören eğitim programlarının işletmeler tarafından sunulan hizmet düzeyini iyileştirmek ve müşteri tatmini ve sadakatini artırmada önemli olduğu ifade edilebilir. Ancak, konaklama işletmelerinde uygulanan eğitim programlarının müşteriye dönük hizmetlerden ziyade işletme verimliliği veya etkinliğini artıran alanlarda yoğunlaştığı gözlenmektedir [10].

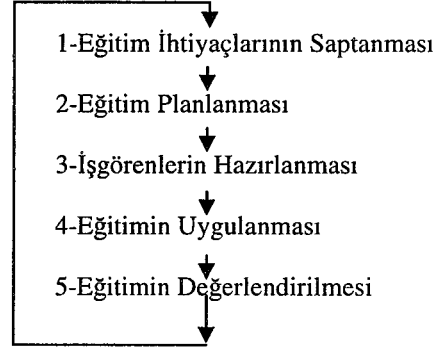
V. İŞGÖRENLERİN EĞİTİM SÜRECİNİN PLANLANMASI

Konaklama işletmeleri için hazırlanacak bir eğitim programının başarılı olabilmesi için standart bir eğitim dönemini tamamlaması gerekir. Bir eğitim planının hazırlanmasında öncelikle kime, ne öğretileceği, nasıl öğretileceği, ne zaman ve nerede öğretileceği, kimin öğreteceği, öğretim süresinin ne olacağı, hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı ve eğitimin etkinliğinin nasıl belirleneceği gibi soruların cevap bulması gerekir.

Konaklama işletmelerinde eğitim işlerinden sorumlu ayrı bir birimin oluşturulması eğitimin etkinliğinin iyileştirilmesine yardım edebilir. Ancak, yöneticiler ve işletme sahipleri böyle bağımsız bir eğitim birimi oluşturmadan önce bunun işletmeye fayda ve maliyetlerini iyi analiz etmeleri gerekir [11].

Neticede, işgörenlerin eğitimi bir süreci kapsar. Bu süreç, eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini izleyen adımlardan oluşur [12].

Eğitim sürecindeki temel adımlar Şekil.1'de görülmektedir:



Şekil.1: Eğitim Sürecinde Temel Adımlar

1.Adım: Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması

İşgörenlerin işlerinde ortaya koyduğu bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerin gerektirdiği sonuçların sağlanması için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar arasında bir farklılık ortaya çıktığında eğitim gereksinimi ortaya çıkar.

Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biridir. Eğitim ihtiyaçlarının bazı göstergeleri vardır. Yeni faaliyete geçen konaklama işletmelerindeki eğitim ihtiyaçları, faaliyetlerini uzun süredir devam ettiren işletmelerdeki eğitim ihtiyaçlarından farklı olacaktır.

Konaklama tesislerinde işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını gerektiren bazı temel göstergeler vardır. Bunlar [13];

- Müşteri memnuniyetsizliği,
- Organizasyon eksikliği ve karışıklık,
- İşgörenlerin moral düzeyinin düşük olması,
- Yüksek israf,
- Düşük verimlilik,
- İşgören deviz hızının ve devamsızlığının yüksek oluşu,
- İşgören şikayetleri ya da kazaları,
- Düşük kaliteli ürün ve hizmetler,
- Yeni bir ürün ya da hizmetin sunulması.

Konaklama endüstrisinde eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için genellikle şu tekniklerden faydalanılmaktadır:

- Gözlem yapılması,
- Müşteri şikayetleri,
- Pazarlama araştırmaları,
- İş hacminin sürekliliği,
- İşgörenlerle toplantılar,
- Denetleme.

2.Adım: Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ikinci aşamada yapılması gereken eğitimin planlanmasıdır. İyi bir eğitim planlaması, bazıları yönetimin kontrolünde, bazıları da yönetimin kontrolü dışında olmak üzere bir çok faktörün dikkate alınmasını gerektirir. Yine de, bütün faktörlerin dikkatlice incelenmesi ve eğitim programları üzerinde etkili olan bazı unsurların ayrıntılı olarak ele alınması gereklidir.

Konaklama işletmelerinde eğitim faaliyetleri planlanırken izlenecek altı önemli süreç vardır. Bunlar:

1. İşin analizi
2. Genel eğitim amaçlarını belirlemek
3. Eğitimcilerin seçilmesi
4. Ayrıntılı eğitim amaçlarının ortaya konması
5. Eğitim programının planlanması
6. Eğitim yöntemlerinin seçilmesi

3.Adım: İşgörenlerin Hazırlanması

İşgörenlerin işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri için öncelikle işlerinin neleri kapsadığı konusunda temel bir takım bilgilere sahip olmaları gerekir. İşgörenlerin eğitim sürecinde beklentilerle güdülenmesi de eğitimin başarısı açısından önemlidir. Eğitimden en üst düzeyde fayda sağlayabilmek için, yöneticilerin işgörenler için fiziksel ve duygusal eğitimi sağlamaları gerekir.

4.Adım: Eğitimin Uygulanması

Eğitimin eylemsel aşaması olarak da tanımlanan eğitim programlarının uygulanmasının, eğitim yönetimindeki yeri son derece önemlidir. Bu aşamada plan ve programlarla öngörülmuş tüm kaynaklar, belli amaçları gerçekleştirmek ve belli hedeflere ulaşmak için harekete geçirilmektedir.

Eğitimin uygulanması, en geniş bir tanımla, eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde çeşitli türdeki ve sayıdaki eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır [5]. Bu programlar, işletme olanakları kullanılarak yapılanlar ile bir kısım örgütsel olanakların kullanılması suretiyle işletme dışında yerine getirilen eğitsel etkinlikleri de kapsamaktadır.

Hemen tüm yöneticiler, insanlar, performans veya üretim, güvenlik, hijyen ve parasal hedeflerle ilgilirlir. Bu problemlerin birçoğu eğitim sayesinde giderilebilir veya en aza indirgenebilir. Eğitim tüm problemleri çözemeyebilir, ancak eğitimin etkinliği büyük ölçüde uygulama çeşidine bağlı olacaktır.

5.Adım: Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin son aşaması, eğitimin değerlendirilmesidir. Değerlendirme, planlı bir faaliyetin sonunda önceden saptanmış olan amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir karara varma sürecidir. Kısaca, değerlendirme, eğitimin arzulanan hedefleri ne ölçüde karşıladığına karar verme sürecidir. Eğitim değerlendirilirken, en azından iki unsur değerlendirilmelidir. Bunlar:

1. Yöntemin değerlendirilmesi veya eğitime yaklaşımın değerlendirilmesi,
2. Eğitim sisteminin veya programının sonuçlarının değerlendirilmesi.

Bu iki değerlendirme birlikte eğitimin başarılı olup olmadığını ya da tekrarlanıp tekrarlanmayacağını belirlemek için temel oluşturur. Eğitimin amacı başarılı çalışanlar yetiştirmektir. Çalışan kişi; işini yapması için gerekli bilgilere, anlayışa, becerilere, tutumlara, fikirlere ve kendine güvene sahip olursa başarılı olur. Dolayısıyla başarı ve yeterlilik seviyesinin değerlendirilmesi planlamanın parçası olmalıdır. Değerlendirmede farklı araçlar kullanılmalıdır. Bu araçlar, eğitimin sonucunda katılımcının ne bildiğini, hissettiğini ve yapacağını belirlemede yardımcı olmalıdır. Araçları seçerken; eğitimin amacı bilinmeli, bilgi, beceri, eğitim programları ve uygulama sonuçları değerlendirmeye alınmalıdır [13].

VI. EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN SEÇİMİ

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin eğitiminde ve etkinliğin artırılmasında, kullanılacak yöntem ya da yöntemlerin çok büyük rolü vardır. İşletmede amaçların gerçekleştirilmesine en uygun tekniğin seçimi veya bu tekniklerin birkaçının bir araya getirilerek oluşturulması arzulanan başarı için gereklidir.

Yöneticilerin faydalanabileceği birçok eğitim yöntemi vardır. Bazı yöntemler diğerlerinden daha

maliyetlidir, ancak, yöntemin maliyeti ile eğitimin etkinliği arasında doğrudan bir ilişki olmayabilir. Birçok durumda en düşük maliyetli eğitim yöntemi ile en iyi sonuçlar elde edilebilir. Bir eğitim yöntemini seçmeden önce, yöneticiler işgörenlerin yeteneklerini, becerilerini, öğretilcek konuları, eğitim bütçesini ve eğitim programı için gerekli zamanı düşünmek durumundadırlar. Eğitim yöntemleri her işletmede farklı şekillerde uygulanabilir. Önemli olan işletmenin kendisine en uygun yöntemi seçmesidir. Eğitim amacına uygun yöntemi seçmek, yöntemin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Eğitimin uzunluğu ya da kısalığı da eğitim yöntemine göre belirlenmelidir [14].

Diğer yandan, eğitim ve öğretim sırasında ne kadar çok duyu organından yararlanılırsa birey o derece daha iyi öğrenir ve kalıcı olur. Bunu sağlamak için özellikle öğretimde uygun araçlar kullanılmalı ve uygulamaya yer verilmelidir. Genellikle insanlar öğrendiklerinin;

%1'ini tatma

%1,5'ini dokunma

%3,5'ini koklama

%11'ini işitme

%83'ünü görme yolu ile edinirler [15].

Ayrıca zaman sabit tutulmak üzere insanlar;

Okuduklarının %10'unu

İşittiklerinin %20'sini

Gördüklerinin %30'unu

Görüp işittiklerinin %50'sini

Söylediklerinin %70'ini

Yapıp söylediklerinin %90'ını hatırlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde eğitim vermek bir maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen, eğitim vermek aslında maliyetleri azaltır ve konaklama tesisi yatırımını korur. Eğitilmiş personelin diğer tesislere kaydığı ve işletmenin yeniden personel yetiştirmek zorunda olduğu görüşü işletme yöneticilerinde çok yaygındır. Eğitilmiş personelin diğer tesislerde daha yüksek görevlerde işe alınması personel açısından diğer işletmeleri cazip kılmaktadır. Bu yüzden konaklama işletmeleri eğitim sonunda personeli ödüllendirmeli ve personele yükselme şansı tanımalıdır [14].

Genel olarak eğitim yöntemleri bireysel eğitim yöntemleri (işbaşı eğitim ve öğrenci kontrolündeki eğitim) ve grup eğitim yöntemleri (konferans, seminer, panel, rol yapma, örnek olay yöntemi, simülasyon vb.)

olmak üzere iki grupta toplanabilir. Bundan başka, iki temel yöntemin işgörenlerin düzeyine göre nerede, ne zaman ve hangi araçlarla işlerlik kazanacağı da diğer alt eğitim yöntemlerini oluşturabilir [9].

Eğitim yöntemlerinin eğitimden beklenen amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu açıdan aşağıdaki tabloda (Tablo 1)'de önce eğitimin amaçları ve tanımlamaları verilmekte, sonra da bu amaçlar doğrultusunda hangi yöntem ya da yöntemlerin uygun olup olmadığı irdelenmektedir [16].

Tablo.1: Eğitimin Amaçları ve Tanımlar

1.Bilgi öğrenme:	Adayların yeni nitelikler kazanmasını ve yeni bilgiler öğrenmesini sağlar.
2.Tutum ve davranışları değiştirme:	Eğitim işgörenlerin tutum, davranış ve düşüncelerinin değişmesine yardım eder.
3.Problem çözebilme vasıflarını iyileştirir:	Adayların iş'teki sorunları nasıl çözeceklerini öğretmede faydalıdır.
4.Bireyler arası ilişkileri iyileştirir:	Adayların başkalarıyla daha iyi etkileşim kurmayı öğrenmelerine yardım eder.
5.Katılımcının benimsemesi:	Adayların uygulanacak eğitim yönteminden hoşlanıp hoşlanmayacağını ya da bu yöntemi kabullenip kabullenmeyeceğini ifade eder.
6.Edinilen bilginin anımsanması:	Adayların öğrendikleri bilgileri daha iyi hatırlamalarını sağlar.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin eğitiminde kullanılabilen başlıca eğitim yöntemleri aşağıdaki tabloda (Tablo.2) gösterilmektedir

Eğitim amaçlarının ve eğitimde kullanılan yöntemlerinin belirlenmesinden sonra belirtilen her bir amaç için uygun eğitim yöntemleri ve bunların etkinlik sıralaması Tablo.3'de gösterilmektedir.

ABD'de 209 otel ve yiyecek-içecek işletme yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada katılımcılardan altı farklı amaç için eğitim yöntemlerini etkinlik bağlamında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda on altı eğitim yönteminin her birinin hangi amaçları başarmada daha etkin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo.2: Belli Başlı Eğitim Yöntemleri

Yöntem	Açıklama
Örnek olay yöntemi	Senaryolarda tespit edilen problemlerin çözümünü içerir. Bu yöntem durum analizinin öğretilmesinde kullanılabilir. Eğitim esnasında gerçek yaşamdan bir olay ele alınır ve katılımcı bu olay ile ilgili olarak ne yapması gerektiğini düşünür.
Video teypler	Küçük gruplar halinde veya uzaktan öğretimde kullanılan video teypler genellikle kasetli işitsel teypler gibi çalıştırılmaktadır. Video kasetlerle çeşitli olay ve işlemler öğretim yerinde gerçek durum, hareket ve sesleriyle sunulabilir.
Ders sunumu	Bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Bir kişi tüm konuşmayı gerçekleştirir. Soru/cevapla sunum desteklenir. Bu konuşmada göze hitap eden eğitim araçları da kullanılabilir.
Bire bir öğretim	Birey ya da küçük bir grup ile konuların tartışılması ve öğrenilmesidir.
Rol yapma	Bu yöntemde katılımcılar, insanlarla ilgilenmenin farklı yollarını deneme fırsatı bularak, onların niçin belirli davranışları sergilediklerini analiz ederler ve rol oynamanın nasıl geliştirilebileceğini görme imkanı bulurlar. İş görenlerin müşterilerle ilişkileri için faydalı bir yöntemdir.
Oyunlar	Kişiden kişiye etkileşimi veya bilgisayar ortamında etkileşimi amaçlayan bir yöntemdir.
Bilgisayar simülasyonları	Bilgisayar tarafından oluşturulan senaryoları içerir. Beceri geliştirmede etkin olan simülasyon yönteminde eğitilen katılımcı gerekli hareketleri taklit eder. Davranışlar simülasyon sırasında öğrenilebilir.
Okuma ödevleri	Adayın ders kitabı, el kitabı veya basılı malzemeyi okumaları ve incelemeleri yoluyla konuları öğrenmeleridir.
İşitsel teypler	Öğretimde dinleme aracı olarak kullanılan teypler bantlara kaydedilmiş sesleri naklederler.
Kendini değerlendirme	Bu yöntemde aday kendi kendini yönlendirir kendi yetenek ve hedeflerini belirler.
Sinema/filmler	Öğretici örnekleri kapsayan ticari ve ticari olmayan filmler ve sinemalar. Belirli konularda olayları incelemek üzere hazırlanan sesli veya sessiz filmler öğretim amacı ile kullanılır. Örneğin, işe yeni girmiş personele yeni çalışma yöntemleri bu teknik ile görsel olarak öğretilir.
Muhtelif medya sunumları	Çeşitli yöntemlerin (bilgisayar, video, İnternet vb.) bir bileşimi kullanılarak adayların eğitilmesi sağlanır.
Sesli konferanslar	Çok sayıda insanın aynı anda eğitildiği bu yöntemde, seçilmiş konular tartışılır ve gereken durumlarda kararlar alınır. Çeşitli fikir ve görüşler ortaya çıkabilir ve problemin çözümüne alternatifler sunulabilir.
Bilgisayar destekli öğretim	Adaylar bilgisayar kullanarak konuları kendileri öğrenirler.
Video telekonferans yöntemi	Video ve sesli telekonferans yöntemi yoluyla çift yönlü bir iletişim ve eğitim sağlanır.
Duyarlılık eğitimi	Bu eğitim, özü itibarıyla eğitilenlerce geliştirilen tecrübelerle dayalı ve onların beşeri ilişkiler alanındaki bilgilerini, davranışlarını ve yeteneklerini etkilemeyi amaçlayan bir eğitim stratejisidir. Bu eğitime genellikle yöneticiler katılır.

Tabloda da görüldüğü üzere örneğin, sinema/film gösterimi yoluyla eğitim yöneticiler tarafından altı eğitim amacından dördü için ilk sırada işaretlenmiştir. Başka bir deyişle, yöneticilerin en çok benimsediği yöntem bu yöntem olarak görülmektedir [17]. Oyun yöntemi de yöneticiler tarafından fazlaca benimsenen bir yöntem olarak göze çarpmaktadır. Oyun yöntemi, bilgi öğrenme hariç her bir amaç için ya ikinci ya da üçüncü sırada etkin bir yöntem olarak ifade edilmiştir. Bir başka istikrarlık gösteren eğitim yöntemi de duyarlılık eğitimi olarak görülmektedir. Tablodan çıkarılacak sonuç bize yöneticilerin farklı eğitim amaçlarının başarılmasında hangi yöntemlerin en etkili olduğunu belirlemelerine yardımcı olacaktır. Örneğin, konaklama işletmesinde çalışan bir iş görenin ihtiyacı bilgi edinme veya öğrenme ise birebir eğitim/öğretim etkili bir yöntem olurken, aynı yöntem iş görenin eğitim ihtiyacı tutum ve davranışlarında değişiklik ya da yöntemin benimsenmesi şeklinde ise yetersiz ve etkisiz olabilir.

Diğer yandan bazı çok sık kullanılan yöntemlerin (örneğin, ders sunumu, birebir öğretim, testler vb.) birçok amacı karşılamakta yetersiz olarak algılandığı belirtilebilir. Ancak, yöneticilerin eğitim yöntemlerini seçme ve kullanmalarında bazen yöntemin gerektirdiği maliyet ve yöntemin kullanımındaki zorluk derecesi gibi faktörlerin de etkili olduğu bilinmelidir.

Türkiye'deki konaklama tesislerinde de çalışanların eğitim ihtiyacı her zaman en önemli sorunların başında gelmektedir. Kapadokya yöresinde bulunan 30 turizm işletme belgeli konaklama tesisinde yapılan bir araştırmaya göre, tesislerin yarısı çalışanlarına hizmet içi eğitim vermektedir. İşletmelerde ağırlıklı olarak eğitim ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümlerine çalışanlara yönelik olarak verilmektedir. Bu bölümlerde ağırlıklı olarak eğitim verilmesinin sebebi müşteri ile doğrudan temasta bulunmaları olabilir. Araştırma sonucuna göre, konaklama işletmelerinde iş başı eğitim tekniklerinden en çok işe alıştırma (oryantasyon) yöntemi (%33,3) kullanılmaktadır. İkinci sırada staj yolu ile eğitim ve yönetici gözetiminde eğitim yöntemi kullanılmaktadır. İş dışı eğitim yöntemlerinden ise en fazla anlatma yöntemi (21,3) tercih edilmektedir. Seminerler ikinci sırayı alırken, kurslar ve örnek olay yöntemi de işletmelerin çoğunlukla kullandıkları iş dışı eğitim yöntemleri olarak belirlenmiştir [14].

Tablo.3: Her bir Amaç İçin Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği

Yöntem	Bilgi öğrenme	Tutum ve davranışları değiştirme	Problem çözme	Bireyler arası ilişkileri iyileştirme	Katılımcının benimsemesi	Bilginin anımsanması
Örnek olay yöntemi	2	10	11	10	11	5
Video teypler	10	5	5	5	5	3
Ders sunumu	15	12	6	11	6	8
Bire bir eğitim/öğretim	3	11	8	8	14	10
Rol yapma	13	6	4	2	12	9
Oyunlar	16	3	2	3	2	2
Bilgisayar simülasyonları	12	15	16	12	13	14
Okuma ödevleri	8	9	10	9	4	11
İşitsel teypler	14	8	7	7	8	7
Kendini değerlendirme	11	16	14	14	10	15
Sinema/filmler	4	1	1	4	1	1
Muhtelif medya sunumları	9	13	13	13	15	13
Sesli konferanslar	5	13	15	16	16	16
Bilgisayar destekli öğretim	6	7	9	15	7	6
Video telekonferans yöntemi	1	4	12	1	3	4
Duyarlılık	7	2	3	6	9	12

VII. SONUÇ

Konaklama işletmeleri için nitelikli işgören çok önemlidir. Eğitilmiş işgücü bu işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu açıdan kalifiye işgücünün istihdamının yanı sıra mevcut işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının işletme içinde çeşitli hizmetçi programlarla karşılanması da yararlı olacaktır. Ancak, maliyet, verimlilik ve etkinlik gibi kavramların öne çıktığı günümüz konaklama işletmelerinde doğru hedefler için doğru yöntemlerin doğru zaman ve yerde, doğru kişiler tarafından gerçekleştirilmesi çok daha büyük önem arz etmektedir. Bir diğer husus ise, üst yönetimin eğitime katılımının ne kadar önemli olduğudur. Eğitime ayrılan bütçe, eğitim saatleri ve yönetim desteğinin boyutu tüm eğitim etkinliğinin sağlanmasında önemli unsurlardır.

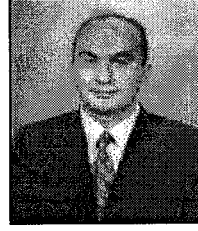
Konaklama işletmelerinde işgörenlerin işe alınması, işe yerleştirilmesi, eğitimi ve işten çıkarılması gibi konularda karar verme işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Bu kararları verecek ve gerekli çalışmaları zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirmek için ise işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemli bir yeri vardır.

Çalışma, özellikle yöneticilere, eğitimden beklenen farklı amaçlara ulaşmada hangi eğitim yöntemlerinin etkili olabileceği hususunda karar vermelerine yardımcı olabilir; böylece, yöneticiler, işgörenlerini eğitmede en etkin yöntemleri belirleyerek daha etkin ve daha karlı çalışma imkanına sahip yöntemlerinin etkili olabileceği hususunda olabilirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] VELLAS, V.; BECHEREL, L., *International Tourism*, MacMillan Business, London, 1999, s.22.
- [2] ÖZDEMİR, E.; AKPINAR, A.T., "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi: Alanya'daki 3, 4, 5 Yıldızlı Oteller ve 1.Sınıf Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", *1. Ulusal Turizm İşletmeciliği Kongresi Bildiriler Kitabı*, Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 2001, s.202.
- [3] JAMESON, S.M., "Recruitment and Training in Small Firms", *Journal of European Industrial Training*, Vol.24, No: 1, 2000, ss.43-49.
- [4] BECTON, S.; GRAETZ, B., "Small Business-Small Minded? Training Needs of the Tourism and Hospitality Industry", *International Journal of Tourism Research*, Vol.3, 2001, ss.105-113.
- [5] KALKANDELEN, H.A., *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık, Ankara, 1979, ss.14-23.
- [6] ELGİN, S., "Eğitim Programları ve Eğitim Materyallerinin Hazırlanması", *Turizm Eğitimi - Konferans - Workshop*, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, 9-11 Aralık, Ankara, 1992, s.339.
- [7] PEHLİVAN, İ., "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçin Eğitim", *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Amme İdaresi Dergisi*, 30/4 Aralık, Ankara, 1997, s.109.

- [8] TORTOP, N., **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, 1994, s.224.
- [9] OLALI, H.; KORZAY, M., **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.418.
- [10] McCOOL, J.R.; WHITE, K.T., "Service Provider Training Programs at Odds With Customer Requirements in Five-Star Hotels", **The Journal Of Services Marketing**, Vol. 11, No: 4, 1997, s.251.
- [11] HUANG, T.C., "The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises", **Education+Training**, Vol.43, No: 8-9, 2001, s.439.
- [12] FORREST, L.C., **Training for the Hospitality Industry. Techniques to Improve Job Performance**, The American Hotel and Motel Association, Michigan, 1983, ss.20-22.
- [13] TURİZM BAKANLIĞI, **Eğitim Metodolojisi, Eğitimci El Kitabı**, Ankara, 1993, s.267.
- [14] BATMAN, O.; ŞAHİN, N., "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Kapadokya Örneği)", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop**, T.C. Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara, 11-13 Aralık, 2002, ss.444- 448.
- [15] TAHMAZ, H., **Hizmet İçi Eğitim -Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Ltd.Şti, Ankara, 1992, s.147.
- [16] PERDUE, J.; NINEMEIER, J.D.; WOODS, R.H., "Training Methods For Specific Objectives: Preferences of Managers in Private Clubs", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.14, No: 3, 2002, ss.114-119.
- [17] WOODS, R.H., PERDUE, J., "The Effectiveness of Alternative Training Methods in College and University Foodservices, NACUFS Services, http://nacufv.org/resources/publications/journal_2000/woods.asp.



Cevdet AVCIKURT

Balıkesir Üniversitesi,
Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksekokulu,
Çağış kampüsü - BALIKESİR

Tel: +90 (266) 612 13 55
cevdet_avcikurt@yahoo.com

Cevdet AVCIKURT graduated from the Balıkesir Tourism and Hotel Management School (Uludağ University) in 1988. He received his Master's Degree from the University of Surrey (UK) (1992) in Tourism Management and he obtained a Ph.D degree at the University of Balıkesir (1997). He became Associated Professor in the field of education for tourism management in 2000. Currently, Dr. AVCIKURT is the director of the Balıkesir Tourism and Hotel Management School. He has extensive experience in the tourism and hotel industry. His research interests include tourism policy and planning, hotel management and European Union issues.