

HİZMETİÇİ EĞİTİM TÜRKİYE’DE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULANMAYI BEKLİYOR.

İbrahim YALÇIN*
Ruhan İRİ**

Özet. Eğitim bu gün toplumların ve işletmelerin en önemli insan yetiştirme araçlarından birisidir. İşletme yönetimlerinde, örgüt içerisindeki çalışanlarını yetiştirme ve geliştirme konusunda eğitimden faydalanması ve personellerini sürekli hizmetiçi eğitime tabi tutmaları gerekmektedir. Çünkü hizmetiçi eğitim, onların gelecekleri ve hayatîyetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu gerçekten hareketle çalışmada, beş yıldızlı otellerde hizmetiçi eğitim konusuna değinilerek; turizm işletmelerinde hizmet içi eğitim, konaklama işletmelerinde uygulanabilecek hizmet içi eğitim türleri ile hizmetiçi yöntem ve teknikleri ayrıntılı bir şekilde teorik olarak incelenmiş ve ülkemizde faaliyette bulunan kırk beşyıldızlı otel işletmesinde yapılan bir uygulamaylada teori ile pratik arasında bir uyumun var olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma bir sonuç ve öneriler kısmıyla bitirilmiştir.

Summary. Today, education is one of the most important tools in a country and business companies in improving personnel skills. Business management needs to utilise education in order to improve their personnel’s skills and keep their workers in continuous education to maintain their skills in a certain level, which has important effects on their existence and their future. In the light of this fact, this study discusses the internal education in tourism companies, accommodation companies, and particularly in 5 star hotels. The types of internal education being applied in this sort of firms and the internal education methods are discussed theoretically. The study also investigates if there is any difference between the application and theory in a sample of 40 (5 star) hotels operating in Turkey. The paper ends with a conclusion and some suggestions.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi Eğitim, Beş Yıldızlı Otel, internal education

* N.Ü.İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon A.B.D. Öğretim Üyesi (Yrd.Doç.Dr.)

** N.Ü.Niğde M.Y.O. Turizm ve Otelcilik Bölümü (Öğr.Gör.)

GİRİŞ.

Günümüzün global rekabet ortamında, ülkeler, firmalar ve hatta bireyler için yeni rekabet şartlarına adapte olabilmek stratejik bir öncelik halini almaktadır. 21. yüzyılın işletmeleri için, kurumların görünmez varlıkları yeni üstün nitelikli insangücü ve gelişmeye açık örgüt yapısına sahip olmak, başarının altın anahtarı olacaktır. Bireyler açısından ise, daha iyi bir eğitim ve yeni teknolojilerin egemen olduğu iş ortamında ayakta kalabilmek için daha iyi kariyer planlaması, beyin gücüne dayalı yeni iş piyasalarında yer alabilmenin vazgeçilmez şartı olarak öne çıkacaktır. Geleceğin örgütleri, “bilgi sermayesini oluşturan insan sermayesi ve yapısal sermaye vasıtası ile teknolojik ve yönetsel değişikliklere açık, sürekli gelişen, bilgi ve beceri dağarcığını sürekli öğrenme ve yenilenme içinde geliştiren, dinamik ve devingen örgütlerdir. Artık bir örgütün sadece yetenekli, bilgili ve gelişmeye açık insan kaynaklarına sahip olması örgütsel gelişme için tek başına yeterli olmamakta, bununla birlikte insan sermayesinin gelişmesine imkan verecek örgütsel yapının da mevcut olması gerekmektedir. Yani nitelikli elemanların gelişmesine engel olmayacak, aksine onların gelişme yönünde önünü açacak kurumsal yapılara ihtiyaç vardır. Çünkü yaşamakta olduğumuz büyük değişimlere kolayca adapte olabilmek, hatta değişimi yönlendirip yönetebilmek birinci derecede değişimin önünde gidecek insan kaynakları potansiyeline ve bu potansiyelin kullanılabilmesine yol açacak örgüt yapısına sahip olmaya bağlıdır. Çünkü çalışma hayatının bütününe kapsayacak şekilde sürekli eğitim anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır (Öncü,1998:10). Başka bir deyişle, rekabetin giderek kızgınlaştığı günümüzde, işletmeler, konumlarını sürdürebilmek için artık eğitime yeterli, tutarlı ve uzun vadeli yatırım yapma gereğini kavramış bulunmaktadır(Alsbury,1996:11). Bunlara karşın eğitim, ulaşılması

gereken bir hedef olmayıp sadece işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan biridir(Bingöl, 1996:161).

O nedenle bu çalışmada da, turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otellerde sürekli olarak uygulanması gereken hizmet içi eğitim uygulamalarının yeri ve önemi üzerinde durulmuştur.

1. TURİZM İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM.

En iyi kuruluşlar, personeline eğitim imkanı tanımanın hem personele hem de işletmeye fayda sağlayacağını bilincinde olanlardır. Çalışanlarına eğitim veren kuruluşlar daha yetenekli ve işlerini yapıcı bir esneklikte yerine getiren personele sahip olurlar. Eğitim alan personel yeni beceriler geliştirir, daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır ve bunun yanı sıra kendi alanlarında çalışan kişilerle tanışıp ufuklarını geliştirme fırsatına sahip olur(Nelson,1999:74).

Eğitim genel anlamda, bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci (Özçelik, 1998:169), işgörenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik sistemli uygulamalar (Ertürk, 2000:290) ve insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanması ile mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreç (Bingöl,1996:173) olarak tanımlanmakla birlikte, hizmet içi eğitim kavramı da literatürde, işgörene işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten işten ayrıldığı zamana kadar geçen süre içerisinde, hizmetin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi süreci (Yüksel, 2000:140), bireylerin yada onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri yada 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

değişmelere yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü (Sabuncuoğlu, 1998:144; Özçelik,1998:170), olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası turizm piyasasında turistik mal ve hizmetler arasında bir kalite savaşı olduğu gerçektir. Kalite ise, toplum düzeyinde de eğitim görmüş personelin varlığına ihtiyaç göstermektedir (Olalı, 1995: 417). Turizm sektörüne eleman yetiştiren eğitim kurumlarının vermiş oldukları teorinin, sektördeki işletmelerde uygulanması ile desteklenerek alınan bilgiler çok daha kalıcı olacaktır (Gürdal,1994: 176). Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet içi eğitim programları sadece ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünü temin etmek amacına yönelik olmayıp, çağdaş bir işletmenin gereği olarak kabul edilmelidir (Özen, 1998: 125). Buradan hareketle bir işletmede hizmet içi eğitimin hedefleri şu şekilde özetlenebilir (Tetik, 1992:145).

- İşgörenlerin işe ilişkin bilgi beceri ve tutumlarını değiştirmek,
- İşe alma sürecini geliştirmek,
- İşgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmak,
- İşletmenin çevredeki imajını güçlendirmek,
- Kazaları azaltmak ve iş güvenliğini sağlamak,
- İşe devamsızlığı minimum seviyeye indirmek,
- İş görenlerin işletme ile uyumunu sağlamak
- Nitelik ve nicelik bakımından verimliliği ve maneviyatı artırmak(Yalçın,1991:89-90).

- İş tatminini yükseltmek, örgüt iletişimini güçlendirmek, personelin örgütsel amaçları öğrenmesini sağlamak, örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırmak, iç kaynaklardan personel teminini yükseltmek, personelin istenilmeyen davranışlarına engel olmak, personelin sorumluluk alma yeteneğini artırmak, dinleme, kavrama ve yazma yeteneğini yükseltmek, personelin kendine

güven ve başarıma duygusunu geliştirmek, personelin istenmeyen davranışlarını azaltmak(Geylan, 1994:96-97).

- Hammadde ve malzeme israfını önlemek, yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak işgücü devri nedeniyle ortaya çıkacak olan maliyet kayıplarını azaltmak, üretim ve verimliliği yükseltmek, işletmede kontrol ve denetim yükünü azaltmak, hata oranlarını düşürerek bakım ve onarım giderlerini azaltmak(Özçelik,1998:172).

- Yine hizmet içi eğitim, öğrenme süresini kısaltır, gözetimi azaltır, örgütte süreklilik ve esneklik sağlar. Bu arada işgörenler hizmetiçi eğitim sayesinde işgücü piyasasındaki değerlerini ve güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri kazanırlar. Ayrıca hizmetiçi eğitim, işgörenlerin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağı elde etmelerine yardımcı olur. Dahası, işgörenin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir(Bingöl,1996:175).

Çağımızda öğrenmeyi tesadüfi olmaktan kurtaran ve sistemli hale getiren hizmet içi eğitimi zorunlu kılan sebepler ise şunlardır(Ünver,1983: 8):

- a- Hizmet öncesinde verilen bilgiler eksik ve yetersizdir.
- b- Günümüzde bilim ve teknikte meydana gelen hızlı gelişmeler, sektörde uygulanmakta olan bilgi, teknik ve yöntemleri yetersiz kılmaktadır.
- c- Bazı bilgi ve beceriler yalnız hizmet içinde kazanılır. Görevlerin etkinlikle yerine getirilmesi için gereken bilgi ve beceriler sadece hizmete girdikten sonra kazanılabilir.
- d- Kişi nerede olursa olsun kendini geliştirmek ister. İnsanın yükselme isteği üst düzeydeki ihtiyaç altındadır. Hizmet-içi eğitim imkanlarının yaygın bir duruma getirilmesi kişisel doyum yaratır, ve son olarak,

e- Öğrenme etkinliği her yerde her zaman olagelen bir etkinliktir. Bu sürecin rastlantılara bırakılması, istenmeyen davranış ve alışkanlıkların oluşmasına neden olabilir.

Turizm alanında rekabet etmenin koşullarından birisi nitelikli personel istihdam etmektir. Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dışarıdan nitelikli personel temin etmelerinin çok pahalı olması ile birlikte, özellikle yıl boyu faaliyet gösteren otel işletmelerinin ihtiyaç duydukları işgücünü kendi bünyelerinden karşılama zorluğu hiç kuşkusuz hizmet içi eğitim programı uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Buna rağmen Türkiye’deki konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitime gereken ilginin tam olarak gösterilmediği söylenebilir. Bunun temel nedeni ise; otel işletmelerinde yapılan işin, çalışanlar tarafından, genel mesleki eğitimi almış olunmayla, kolaylıkla üstesinden gelinebilecek bir iş olarak varsayılmasıdır.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLECEK HİZMET-İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Otel işletmelerinde personelin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflere ulaşmak üzere uygulanabilecek hizmetiçi eğitim programı aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir(Taymaz, 1981:62-63);

1. İşletmeye yeni katılacak işgörenlere uygulanacak sosyalleştirme eğitimi:

Konaklama işletmelerinde işe yeni başlayanlara verilen çalışanların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, iş yeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Otelde işe başlayacak personelin öğrenmesini kolaylaştırıp, hata yapma olasılığını azaltan ve kendine güven duygusunu geliştiren sosyalleştirme eğitimi, işgörene olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite kısa sürede artacak ve işgören devir hızı da azalmış olacaktır.

2. Çalışmakta olan personele uygulanacak olan değişikliklere uyum eğitimi: Otel İşletmelerinde çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi, çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmeti üreterek rakip işletmelerle rekabet gücünü arttırmaya yönelik yapılan eğitim türüdür.

3. Bilgi tazeleme eğitimi: Çoğu zaman okullarda öğretilen bilgiler iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Okullarda verilen kurumsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlıdır. Bu kullanım alanlarını geliştirmek ve aynı zamanda unutulmuş bilgileri tazelemek, sorunların çözümünde alışılmış yöntemlerin yanı sıra yeni yöntemlerden yararlanılmasına fırsat sağlamaktır. İş ortamında elde edilen tecrübelerle yeni bilgiler birleştirildiğinde işgörenler yeni atılımlar için cesaret kazanmaktadır.

4. Üst düzey görevlere hazırlama eğitimi: Konaklama işletmelerinin başındaki kadroların ve çalışanların üst düzey görevlere yükselme ihtiyacını karşılamak üzere verilen eğitimidir. Otel personelinin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanmış olması gerekir. Bu hazırlık, bilgi ve psikolojik açıdan donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevine hazırlanan personel için yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik vasıflarını da geliştirmesini içerir. Fırsat eşitliği sağlar ve bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkan verirken, işgören yetiştirileceği alan ve kademenin gerektirdiği yetenekler esas alınır.

3. HİZMET-İÇİ EĞİTİM YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Günümüzde önemi yeterince kavranılamamış olan hizmet-içi eğitim faaliyetlerinin, gelişen, değişen, canlanan ve modernleşen turizm anlayışına karşın yine de yetersiz kaldığı görülmektedir. Gelecek için en iyi yatırım olan hizmet içi

eğitim bir süreçtir ve konaklama işletmelerinde hizmet-içi eğitimin iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olmak üzere iki şekilde uygulandığı görülmektedir(Lee,1992:145). İşbaşında uygulanan eğitim kişiye görevlerini yerine getirirken, diğer yandan öğrenmesi için verilen eğitimdir(Maviş,1992: 422). Kişi bir yandan işini yapar bir yandanda öğrenir(Sabuncuoğlu,1998:144). İşbaşında hizmet içi eğitim yöntemleri; yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerme yoluyla eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme(rotasyon) yoluyla eğitim, komiteler aracılığıyla eğitim ve işe alıştırma(oriyantasyon) eğitimi, yöntemleridir(Özçelik,1998:191-194).

İşbaşında eğitim, daha az dikkat gerektirmekte ve bu gruba giren yöntemlere göre işgören eğitilirken aynı zamanda üreticiliği devam etmektedir. Öte yandan eğitim standardizasyonu ve dolayısıyla standart bir işgücü elde edilmesi mümkün olmaktadır. Dahası eğitim sırasında özel öğreticiye gerek bulunmadığından fazla masraf olmayıp, ucuza mal olur. Ayrıca eğitimin, öğrenme durumundan, iş ortamına nakil sorunu hemen hemen yoktur. Bu üstünlüklerine karşılık işbaşında eğitimin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar; eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler. Yine böyle kişiler arasında kazaya uğrama olasılığı da yüksektir(Bolat,2000:149).

İş dışında eğitim ise, personelin işinin başından uzaklaştırılmasıyla işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitsel çabaları kapsar. Anlatma, tartışmalı konferanslar, seminerler, kurslar, gezi-gözlem, T-Grup yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunu yöntemi, beklenen sorunlar yöntemi, görsel-işitsel yöntem, sempozyum ve panel, beyin fırtınası ve psikolojik testler, iş dışında eğitim yöntemleri arasında sayılmaktadır(Korzay,1992:435; Sabuncuoğlu,1998:152; Özçelik,1998:195-199).

İş dışında eğitim yöntemlerinin bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Bunlar; adayların öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat sarf etmeleri, normal günlük iş faaliyetlerinin içine girme söz konusu olmadığı için davranışlarda açık değişimler kolaylaşır ve öğrenmenin keyfiyetlerine daha fazla dikkat gösterilir. Bu üstünlüklerine karşılık çoğu iş dışında eğitim programlarının başlıca zayıf yönü ise, eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir (Elgin,1992: 339).

Personeli eğitme ve geliştirme, hangi eğitim yöntemi kullanılırsa kullanılsın, genellikle pahalıdır. Personel eğitimi, işletmenin yatırım yaparak elde edebileceği bir kazanç olarak değerlendirilmelidir(Saruhan,1986:171-173).

4. HİZMETİÇİ EĞİTİM' İN BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULANMASI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.

4.1. Araştırmanın Amacı.

Bu araştırmanın amacı, ülkede faaliyet gösteren ve ülke ekonomisinde ve tanıtımında önemli bir yere sahip olan, beş yıldızlı otellerde hizmet içi eğitim çalışmalarının yapıp yapılmadığının tespit edilmesidir.

4.2. Örnek Kütlenin Seçimi.

Ülkemizin ekonomisinde bacasız sanayi olarak değerlendirilen turizm sektörünün lokomotif sektör olmasından dolayı, bu ampirik araştırma turizm alanında yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya konu olan örnek kütlenin oluşturulmasında, Ankara-İstanbul-İzmir ve Antalya yöresinde faaliyet gösteren 97 beş yıldızlı otelden (Antalya 65, Ankara 7, İzmir 7, İstanbul 18) 40 otel tesadüfi olarak seçilmişlerdir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi.

Veri toplama yöntemi olarak, seçilen turizm işletmelerinde, çalışmanın teorik çerçevesinde kısaca değinmiş olduğumuz başlıca konulara göre, tarafımızdan

düzenlenmiş olan anket formları uygulanmıştır. Anket formları araştırma kapsamına giren beş yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yöneticileri (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Personel Müdürü) tarafından cevaplanmıştır. Anket formları araştırma kapsamına giren 5 yıldızlı otel yöneticileri ile yüz-yüze görüşülerek 2002 kış ayında (Ocak-Şubat) bizzat uygulanmıştır. (Her birinde 1 olmak üzere toplam 40 anket cevaplanmıştır.) Anket formlarını posta ile gönderme yada anketör kullanma yerine bire-bir görüşme yöntemini benimseme nedeni, yüz-yüze görüşme tekniğinin daha güvenilir olmasından kaynaklanmaktadır.

Verilerin analizinde sosyal bilimler için geliştirilen istatistik paket programı SPSS 9.05-i yazılımı kullanılmıştır. Söz konusu araştırmanın istatistiksel analizlerinde, ankete katılan işletmeleri tanımlamak için frekans dağılımı ve yüzde yöntemleri kullanılmıştır.

4.4. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmetiçi Eğitim İle İlgili Araştırmanın Bulguları..

Tablo 1: Otel işletmelerinin mülkiyet durumlarına göre dağılımı.

Mülkiyet Durumu	n	%
Şahıs	12	30
Ortaklık	15	37
Zincir Otel	13	33
Toplam	40	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırma yapılan otel işletmelerinin mülkiyet bakımından, % 30'unun bireysel, %37' sinin ortaklık ve %33' ününde zincir otel şeklinde işletildiği görülmektedir.

Tablo 2: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştıkları bölüm itibarıyla cinsiyet durumlarına göre dağılımı.

Bölmeler	Erkek %	Bayan %	Toplam%
Yöneticiler	5	2	7
Önbüro	6	3	9
Kat Hizmetleri	7	10	17
Yiyecek-İçk.Servisi	22	5	27
Muhasebe-Satınalma	6	2	8
Diğer Departmanlar	27	5	32
Toplam	73	27	100

Tablo 2'ye göre, araştırma yapılan konaklama işletmelerinde çalışan personelin % 7'si yönetici olarak çalışmakta ve bunu % 8 ile muhasebe satın-alma departmanı izlemektedir. Toplam personel içinde % 9'u ön büro departmanında çalışmakta olup, kat hizmetlerinde çalışan işgören oranı % 17'dir. Tabloya göre en fazla personel çalıştıran bölümler % 27'lik oranla yiyecek-içecek servis ve %32'lik payla diğer departmanlar (güvenlik, teknik servis vb.) oluşturmaktadır.

Tablo 3: Otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumlarına göre dağılımı.

Medeni Durumları	%
Evli	58
Bekar	42
Toplam	100

Yukarıdaki tabloya baktığımızda anket yapılan beş yıldızlı otellerdeki personelin %58'ini evli personel oluşturmakta birlikte, evli olmayan personel oranı ise, %42'dir.

Tablo 4: Otel işletmelerinde çalışan personelin yaş gurubuna göre dağılımı.

Yaş Gurubu	%
20 Yaşından Küçük	6
21-25 Yaş arası	28
25-30 Yaş arası	34
30 Yaş Üzeri	32
Toplam	100

Tablo 4’den de görüleceği üzere, araştırma yapılan beş yıldızlı otel personelinin % 6’ sı 20 yaş altı, % 28’i 21-25 yaş arası gurubu oluşturmaktadır. Yaş gurubu olarak en fazla pay % 34’ lük oranla 25-30 yaş gurubu oluşturmakta ve 30 yaş üstü çalışan personel oranı ise, % 32 dir.

Tablo 5: Araştırma yapılan beş yıldızlı tesislerde çalışan personelin eğitim durumlarına göre dağılımı.

Personelin Eğitim Durumu	%
İlk Okul Mezunu	16
Orta Okul Mezunu	18
Lise yada Turizm Meslek Lisesi Mezunu	29
Turizm Meslek Yüksekokulu Mezunu	13
Üniversite ve 4 Yıllık Yüksekokul Mezunu	16
Turizm Eğitim Merkezi	4
Yurt Dışı Eğitimi Yada Lisans Üstü Eğitim	1
Bir Sertifika Programı	3
Toplam	100

Yukarıdaki tabloda araştırma konusu otellerde çalışan mevcut personelin % 16’lık kısmı ilk okul eğitimi almış okuma yazma bilir durumda, % 18’i orta okul mezunu, % 29’luk gibi büyük çoğunluğu lise ve turizm meslek lisesi eğitimi almıştır. % 13’ü 2 yıllık turizm meslek yüksekokulu % 16’sı üniversite ve 4 yıllık yüksek okul mezunudur. Yine % 4’ü turizm eğitim merkezi tarafından, yine% 3’lük bölümü bir sertifika programı tarafından yetiştirilmişlerdir. Anket yapılan 5 yıldızlı otellerdeki

işgörenlerden sadece % 1'lik gibi çok küçük bir gurup uzmanlaşmış ve yurt dışı eğitimi yada lisans üstü eğitim tamamlamıştır.

Tablo 6: Anket yapılan otel işletmelerinde işgörelere verilen hizmet içi eğitim oranının dağılımı.

Oteldeki personele verilen hizmet-içi eğitim	%
Hizmet-içi eğitim verilen personel oranı	61
Hizmet-içi eğitim verilmeyen personel oranı	39
Toplam	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere Ankara-İstanbul-İzmir ve Antalya illerinde bulunan 40 beş yıldızlı otelde çalışan toplam personelin % 61'ine hizmet-içi eğitim uygulanmakta, yine toplam personelin % 39 gibi büyük bir kısmına ise hizmet-içi eğitim verilmemektedir.

Tablo 7: Otel işletmelerinde hizmet-içi eğitim verilen bölümlerin dağılımı.

Hizmet-içi Eğitim Verilen Bölümler	%
Yöneticilerden	3
Ön büro Departmanı	13
Kat Hizmetleri	24
Yiyecek-İçecek Servisi	38
Muhasebe ve Satın-alma	4
Diğer Bölümler	18
Toplam	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, otel işletmelerinde hizmet-içi eğitim programlarının %38 gibi büyük bir oranla en çok yiyecek-içecek servisine verildiği görülmüştür. Bu oran, Kat Hizmetlerinde %24, Ön büro Departmanında %13, Muhasebe ve Satın-alma departmanında %4 ve Yöneticilerde % 3 seviyesindedir. Görüldüğü gibi işletme içerisinde verilen eğitim eşit oranlarda değildir. Oysa hizmet-içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, bütün departmanlara hizmet-içi eğitim verilmesi ile mümkün olacaktır.

Tablo 8: Beş yıldızlı otellerde verilen hizmet-içi eğitimin dağılışı şekli.

Hizmet-içi Eğitimin Şekli	%
İş Başında Eğitim Programı Düzenleyerek	34
Tesis İçinde Eğitim Programı Düzenleyerek	40
Tesis Dışında Başka Bir Tesise Göndererek	16
Diğer Şekillerde	10
Toplam	100

Tablo 8’de anlaşılabacağı üzere, hizmetiçi eğitim programı düzenleyen otellerin büyük çoğunluğu iş başında yada tesis içinde bir eğitim programı düzenlemektedir. Tesis dışında başka bir otele veya zincir otele gönderilerek hizmetiçi eğitim programı alan personel ise, azınlıkta kalmaktadır.

Tablo 9: Beş yıldızlı otellerin hizmet içi eğitim verme sebeplerinin dağılımı.

Hizmet-içi Eğitim Verme Nedenleri	%
Yeni İş göreni İşe Alıştırmak	20
Başarıyı Artırmak ve Hizmet Kalitesini Yükseltmek	48
Aynı Başarı Düzeyini Sürekli Kılmak	22
İnsan Kaynağını Yeni İşlere Hazırlamak	10
Toplam	100

Tablodaki verilere göre, konaklama işletmeleri %48 oranla en çok başarıyı arttırmak için hizmet-içi eğitim vermektedirler. Hizmet-içi eğitim vermelerinde, yeni işgörenleri işe alıştırmak ve yakaladıkları başarı seviyesini aynı düzeyde tutmak istemeleri %22 ve %20’lik oranla ikinci planda kalmaktadır. İşgörenleri farklı işlere hazırlamak istekleri ise, %10’luk bir oranla tabloya göre en son sırada gelmektedir.

Tablo 10: Otellerin uyguladıkları hizmet-içi eğitim türlerinin dağılımı.

Verilen Hizmet-İçi Eğitim Türleri	%
Sosyalleştirme Eğitimi	19
Değişikliklere Uyum Eğitimi	25
Bilgi Tazeleme Eğitimi	46
Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi	10
Toplam	100

Tabloda araştırma yapılan otellerin %46'sı bilgi tazeleme eğitimi, %25'i değişikliklere uyum eğitimi vermektedir. Yine otellerden % 19'u çalışanlarına sosyalleştirme eğitimi ve %10'u da üst düzey görevlere hazırlama eğitimi vermektedir.

Tablo 11: Otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim yöntem ve tekniklerin dağılımı.

Hizmet-içi Eğitim Yöntem ve Teknikleri	%
Staj Eğitimi	23
İş Ağıştırma (oryantasyon)	19
Konferans	30
Sempozyum ve Panel	16
Beyin Fırtınası	8
Psikolojik Testler	3
Örnek Olay	1
Toplam	100

Araştırma yapılan beş yıldızlı otellerdeki personele %23 oranında staj eğitimi, % 19' una iş rotasyon eğitimi verilmektedir. Yine otel çalışanlarından % 30' una konferans eğitimi, % 16'sına da sempozyum ve panel eğitimi yöntemi uygulanmaktadır. Tabloya göre beyin fırtınası yöntemi % 8, psikolojik testler yöntemi ise, % 3 ve örnek olay uygulamaları da % 1 oranında uygulanmaktadır.

Tablo 12: Otel işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimin yararlılık düzeylerinin dağılımı.

Hizmet-içi Eğitim Verimliliği	%
Verimli (Olumlu)	90
Verimsiz (Olumsuz)	10
Toplam	100

Hizmet-içi eğitim uygulanan otellerde çalışan işgörenlerdeki verimlilik düzeyi %90 olarak gözlemlenmiş olup, sadece % 10'luk bir personelde hizmet-içi eğitim olumsuz bir etki yapmıştır.

Tablo 13: Hizmet-içi eğitimin kim tarafından verildiğinin dağılımı.

Hizmet-içi Eğitim Verenler	%
Yöneticiler Tarafından	73
Eğitimciler Tarafından	17
Sektörden yada İşletme Dışından Uzmanlar	10
Toplam	100

Tablo 13' e baktığımızda hizmetiçi eğitimin % 73 oranında yöneticiler, % 17 oranında eğitimciler yada otel içerisinde bulunan özel hizmet-içi eğitim personeli tarafından, % 10 oranında da sektörden yada işletme dışından getirilen uzmanlar tarafından verildiği görülmektedir. Fakat günümüzde otel işletmelerinde hızla meydana gelen değişimler ve yeni hizmet anlayışlarını tesise kazandırabilmek, ancak, bu gelişmeleri sürekli takip eden ve bu konuda sürekli çalışmalar yapan profesyonel eğitimciler ve uzmanlar tarafından sağlanabileceği için hizmetiçi eğitiminyöneticiler tarafından uygulanması otel işletmelerine pek fayda sağlamamaktadır. Bu nedenle hizmetiçi eğitim, konusunda uzman kişi ve kuruluşlar tarafından yapılmalı ve subjektif faktörlere yer verilmemelidir.

SONUÇ.

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurum ve kuruluşların yapı ve fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır. Kişilerin bu yeniliklere kendini uydurma ve yeni gelişmeleri takip edebilmeleri için sürekli olarak eğitime ihtiyaç vardır.

İnsanın insana hizmetinin söz konusu olduğu turizm sektöründe hakim olan emek-yoğun üretim şekli, belli oranlar dışında makineleşme-otomasyona imkan vermemektedir. Böylece, ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla doğrudan ilgili olmayıp, insan faktörü de ön plana çıkmamaktadır. Turizm bir hizmet sektörüdür ve hizmet sektörünün temel ögesini insan oluşturur. Alt ve üst

yapı yatırımlarına anlam kazandıran ve bunları harekete geçirerek kullanan, nitelikli insan gücüdür.

Otel işletmelerine eğitilmiş personel yetiştiren kurum ve kuruluşların, mevcut personel açığını karşılayamadığı gibi, halen sektörde çalışmakta olan ve mesleki eğitim almamış personelin eğitim sorununun çözümüne de katkısı olmamaktadır. Nitekim anket çalışması yapılan 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenin % 63'ü bir turizm eğitimi almamış sadece % 37 si turizm eğitimi veren kurum ve kuruluşlardan mesleki eğitim almışlardır. Hiç zaman kaybetmeden % 63'lük bu kesimin eğitim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Bu sadece 5 yıldızlı otellerde çalışan nitelikli personel sağlanmış olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, turizm eğitimi veren kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen eğitim 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim sürecinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır.

Her yönüyle nitelikli bir personel yetiştirilebilmesi için personelin tüm çalışma yaşamı boyunca eğitilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, işgören eğitiminin statik değil, dinamik bir nitelik göstermesi gerekmektedir.

Hizmet öncesi turizm eğitimi ne düzeyde olursa olsun 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin de işe başladığı günden itibaren eğitilmesi zorunludur. Hizmet kalitesinin yükselmesi, verimliliğin artması, hizmetlerin aksamadan yürütülmesi için verilmesi gerekli hizmet içi eğitim, araştırma yapılan 5 yıldızlı otel personelinin % 39'una uygulanmamaktadır. Araştırma kapsamına giren işgörenlerin % 61'ine hizmet-içi eğitim uygulamaları küçümsenmeyecek seviyede sağlanmasının yanında, turizm geliri bakımından Dünyadaki ilk sıraları alan Amerika ve Avrupa birliği ülkeleri ile kıyaslandığında bu oran daha da yükselebilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan personelin mesleki eğitim ihtiyacını karşılayacak ve eğitim faaliyetlerini sürekli

kılacak bir organizasyona ihtiyaç olduğu görülmektedir. Müşteri şikayetlerinin artması, satışların azalması, personelin moral ve motivasyonunun düşmesi, düzensizlik, karışıklık ve huzursuzluğun, işgören şikayetlerinin, iş kazalarının ve disiplinsizlik olaylarının artması gibi durumlar kuruluş çalışanlarının hizmet içi eğitime ihtiyaç duymalarının bir göstergesidir. Ancak saydığımız bu olumsuz durumlarla hissedilen hizmet içi eğitim ihtiyacının ciddi bir araştırma ile belirlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden otel çalışanlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçları bilimsel yöntemlerle tespit edilmelidir.

Dolayısıyla Türkiye’deki beş yıldızlı otellerde yöneticiler tarafından işgörenlere verilen hizmet içi eğitim uygulamaları, üniversite, kamu ve özel kuruluşlarla işbirliğine gidilip, koordinasyon sağlanarak eğitimciler veya uzmanlar tarafından verilmelidir.

KAYNAKÇA.

- ALSBURY, Alison.(1996), **Avrupa’da Yönetici Eğitimi, Yöneticinin El Kitabı**, Çev. Abdullah ERSOY, Milliyet Yayınları, 1. Baskı, İstanbul
- BİNGÖL, Dursun.(1996), **Personel Yönetimi**, 2. Bası, Beta Yayın No. 626, İstanbul
- BOLAT, Tamer.(1992), “Konaklama İşletmelerinde Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama”, Turizm Eğitimi Konferansı, Turizm Bakanlığı, Ankara
- ELGİN, Sait.(1992), “İşbaşı Eğitimi” Turizm Eğitimi Konferansı, Turizm Bakanlığı, Ankara
- ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 2 Baskı, Beta Yayın No. 597, İstanbul Nisan 2000
- GEYLAN, Ramazan.(1994),, **Personel Yönetimi**, Eskişehir
- GÜRDAL, Mehmet.(1994),, “Türkiye’de Mesleki Turizm Eğitiminin Bu günkü Yapısı, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Yolları”, Hafta Sonu Semineri, Nevşehir
- KORZAY, Meral.(1993), “Turizmde İstihdam ve Eğitim, Yönetici Eğitimi, Boğaziçi Üniversitesi Turizm Programı Notları. İstanbul
- LEE, Seak., Cheng.(1992), “İşbaşı Eğitimi” Turizm Eğitimi Konferansı, Turizm Bakanlığı, Ankara

- MAVİŞ, Fermani.(1992), “Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması”, Turizm Eğitim Konferansı, Ankara
- NELSON, Bob.(1999), **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev. Sera EGELİLER, Rota Yayınları, İstanbul
- OLALI, Hasan.(1995), **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul
- ÖNCÜ, H. Fikret(1998), **Yönetimde Eğitim**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul
- ÖZÇELİK, Oya.(1998), *Eğitim ve Geliştirme İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayın No:276, İstanbul
- ÖZEN, S.(1998); İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat.(1998), **Personel Yönetimi**, Teknografik Matbaacılık, İstanbul
- SARUHAN, Şadi., Can.(1986), “Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması, İşbaşı Eğitimi”, Turizm Eğitim Konferansı, Turizm Yıllığı, Ankara
- TAYMAZ, Haydar.(1981), **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No:94, Ankara
- TETİK, Serdar.(1992), Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması, Turizm Eğitim Konferansı, Turizm Bakanlığı, Ankara
- ÜNVER, Berrin.(1983), Türkiye’de Kamu Kesiminde İnsangücü Planlaması ve Hizmet-içi Eğitim, Uzmanlık Tezi, Ankara
- YALÇIN, Selçuk.(1991), **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 246, İstanbul
- YÜKSEL, Öznur.(2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Gazi Kitabevi, Ankara