

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ
EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: İSTANBUL BEŞİKTAŞ
İLÇESİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Mehmet Emin BAYNAZOĞLU

İSTANBUL, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ
EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: İSTANBUL BEŞİKTAŞ
İLÇESİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Mehmet Emin BAYNAZOĞLU
Öğrenci No:
080778046

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 11./09/2009

Aday: Mehmet Emin BAYNAZOĞLU

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: İSTANBUL BEŞİKTAŞ İLÇESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: Mehmet Emin BAYNAZOĞLU

Özet

Günümüzde, otel işletmelerinin çalışanları, sektörün gelişime açık yapısından dolayı, sürekli değişimlere seyirci kalmamak için, kendilerini yenilemek ve her konuda eğitmek zorundadır. Mesleğe yeni adım atmış veya yapmakta olduğu görevinden daha farklı bir işe getirilen iş görenler için hazırlanmış çeşitli eğitimler bulunmaktadır. Bunun öncelikli amacı, iş görene, yapılacak işi, departmanı, çalışma arkadaşlarını tanıtip, işe uyum sağlamasıdır. Otelcilik endüstrisinin daimi gelişim içinde olması nedeniyle, iş görenlerin bu işin teorik eğitimini almış olsalar bile, sürekli güncelleştirilmesi gereken bilgilerini, hizmet içi eğitim yoluyla almaları kaçınılmazdır. Bu nedenle, otellerde bulunan İnsan Kaynakları departmanına önemli görevler düşmektedir. Bütün bunları yapmaktaki temel amaç, işini keyifle yapan mutlu iş görenler yaratmak, bu sayede de hizmet kalitesini arttırmak, işletmenin koyacağı temel hedefler doğrultusunda işleri yürütmektir. Her şeyden önce, eğitim verilecek konu ve iş görenin, bu departman tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, verilen bu eğitimlerin kısa ve uzun vadede istenilen hedeflere ulaşip ulaşmadığı da, çeşitli değerlendirmelerle ele alınmalıdır. Daha sonra, varsa eksik kalan veya hata yapılan yerler tespit edilip, gerekli düzenlemeler zamanında yapılmalı ve işletmenin bu eğitimler neticesinde kazanımları en üst düzeye çıkarılmalıdır. Bu tez çalışmasının amacı, otelcilik sektöründe hizmet içi eğitim almış iş görenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek, hizmet içi eğitimin iş tatminini sağlama aracılığıyla iş görenlerin örgütsel bağlılığı, görev performansları ile kurumsal etkinlik faktörlerine olan etkisini ve iş tatmini, bağlılık ve bireysel performans düzeylerinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimini incelemektir. Alan araştırması İstanbul Beşiktaş İlçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim almış iş görenleri kapsamaktadır. Alan araştırmasında anket tekniği uygulanmış olup, dağıtılan 275 ankette 252 tanesi geri dönmüş ve bilgisayar destekli analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın gerçekleştirildiği otel iş görenlerinin, iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile örgütsel etkinlik seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Hizmet İçi Eğitim, İş Tatmini.

.THE RELATION BETWEEN INTERNAL SERVICE TRAINING AND JOB SATISFACTION IN FIVE STAR HOTEL ENTERPRISES: A FIELD SURVEY IN BESIKTAS TOWN OF ISTANBUL PROVINCE

Thesis submitted by: Mehmet Emin BAYNAZOĞLU

Abstract

Nowadays, employees of hospitality industry must be aware of the facts that rapid change of industry's environment, train and refresh themselves, and also must take some precautionary steps for consistent progression. In hotel establishments, there are different types of training programs for the new comers and the staff who are promoted for another position.. The prior intention of this task is to orientate the employee about his/her job, department and colleagues. Because of continiuously changing climate of the hospitality industry, employees have to update their knowledges via in-service training, even if they already have attended to tourism related programs. That's why, Human Resources, Education and Quality departments are playing key role for training the employees. The main reason doing all these, is to create self-satisfied crew members , and to increase the quality of service in order to attain the pre-determined goals of the establishment.. Besides all of that, these departments should assign the topics of the training and the staff to be trained. At the same time, they have to evaluate the outcomes of these efforts and check, whether they have attained their short run and long run goals.. The hotel establishment ought to benefit for training of its staff, find out if anything is missed or failed and should take some precautions at the right time. The main purpose of this thesis is, to measure the work satisfaction levels of the hotel keeping servers who have gotten internal service training. It is also about, how to analyze the organizational dependence, duty performances of the servers and their effects on the institutional activity factors. Another purpose is, to understand the change on job satisfaction, devotion and individual performance levels as per the demographic characteristics. Research consists of 4 different five star hotels situated in Beşiktaş. Field research covers the questionnaire held in 4 different 5 star hotels, and the results are edited through SPSS 17 package program. 252 questionnaire were gathered out of 275. As a result of this study, it is reached that the level of job satisfaction, devotion, duty performance and organizational effectiveness is high, among the hotel servers working in Besiktas, whose answered the questionnaire.

Key words: Hotel enterprises, Internal Service Training, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni.....	I
Jüri Sayfası.....	II
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler.....	III
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract).....	IV
Tablolar Listesi.....	V
Şekiller Listesi.....	VII
Kısaltmalar	VIII
Giriş.....	1

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI.....	3
2. OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ	4
3. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	5
3.1. Belgelendirme Çeşidine Göre Otel İşletmeleri.....	6
3.2. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri.....	6
3.3. Sunduğu Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri	7
3.4. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri.....	7
4. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ.....	7
4.1. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Nitelikleri	7
4.2. Beş Yıldızlı ve Uluslar arası Bir Şehir Otelinin Organizasyon Şeması	8

II.BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİ

1. EĞİTİM	10
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	11
2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	11
2.2. Hizmet içi Eğitimin Genel Amaçları	12
2.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	13
3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINI GEREKTİREN NEDENLER.....	13
3.1. Yeni İş görenleri İşe Alıştırmak	13

3.2. Başarıyı Artırmak	14
3.3. Mevcut Başarı Düzeyini Devamlı Hale Getirmek.....	14
3.4. İş görenleri Yapılacak Olan Yeni İşlere Hazır Hale Getirmek.....	14
4. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ	14
4.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Politikası	15
4.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlemede Kullanılan Yöntemler	15
4.2.1 Örgütsel Analiz.....	16
4.2.2 İş Analizi	17
4.2.3 Kişi Analizi.....	18
4.2.4 Sorunların Analizi	18
5. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN UYGULANMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER.....	19
5.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	19
5.1.1 İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	22
5.1.2 Bir Üste Bağlı Çalışma Yöntemi	23
5.1.3 Yetki Devri Yöntemi	24
5.1.4 Rotasyon (İş Değiştirme).....	25
5.1.5 Staj Yoluyla Eğitim	26
5.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	26
5.2.1 Anlatım Yöntemi	28
5.2.2 Seminer.....	28
5.2.3 Rol Oynama Yöntemi.....	29
5.2.4 Örnek Olay (Case Study) Yöntemi.....	29
5.2.5 Beyin Fırtınası (Brain Storming).....	31
5.2.6 Kurslar	31
6. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	32

III. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE HİZMETİÇİ EĞİTİM İLİŞKİSİ

1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE KAPSAMI.....	37
2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİN VERİMLİLİĞE KATKILARI.....	39
3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	40

3.1. Bireysel Faktörler	40
3.1.1 Cinsiyet.....	41
3.1.2 Yaş ve Hizmet Süresi	42
3.1.3 Meslek ve Eğitim Düzeyi	42
3.1.4 Statü.....	44
3.1.5 Kişilik	45
3.1.6 Sosyo-Kültürel Çevre	46
3.1.7 Zeka ve Yetenek	46
3.2. Örgütsel Faktörler.....	46
3.2.1 Fiziksel Özellikler.....	46
3.2.2 Ücret Düzeyi.....	47
3.2.3 Özendirme	47
3.2.4 Ast-Üst İlişkisi.....	48
3.2.5 İlerleme İmkanları	49
3.2.6 Kararlara Katılma	49
3.2.7 İletişim.....	50
4. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	51
4.1. Hizmet İçi Eğitimin İş Tatminine Etkisi	51
4.2. Otel İşletmelerinde Konu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar.....	52

IV. BÖLÜM

5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM.....	55
1.1. Araştırmanın Modeli	55
1.2. Evren ve Örneklem.....	56
1.3. Veriler ve Toplanması	57
1.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	57
2. BULGULAR VE YORUM	65
2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	65
2.2. Otel Çalışanlarının İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Örgütsel Etkinlik Seviyeleri.....	71
2.3. Otel Çalışanlarının İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	71

2.4. Otel Çalışanlarının İş tatmini Düzeylerinin, Örgütsel Bağlılık Bireysel	
Performans ve Kurumsal Etkinlik Üzerindeki Etkisi	84
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	95
EKLER	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri	57
Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	58
Tablo 3. Toplam Varyans	59
Tablo 4. Temel Bileşenler Matrisi.....	60
Tablo 5. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi.....	61
Tablo 6. Güvenilirlik Değeri	62
Tablo 7. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	62
Tablo 8. Güvenilirlik Değeri	63
Tablo 9. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	63
Tablo 10. Güvenilirlik Değeri	63
Tablo 11. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	64
Tablo 12. Güvenilirlik Değeri	64
Tablo 13. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	64
Tablo 14. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 15. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	66
Tablo 16. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı	66
Tablo 17. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	67
Tablo 18. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	68
Tablo 19. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	69
Tablo 20. Örneklem Grubunun Departman Durumuna Göre Dağılımı.....	69
Tablo 21. Örneklem Grubunun alışma Süresine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 22. Tanımlayıcı Özellikler	71
Tablo 23. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	72
Tablo 24. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi	73
Tablo 25. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki	73

Tablo 26. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişimi	74
Tablo 27. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Yaş Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 28. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Yaşa Bağlı Olarak Değişimi... 76	
Tablo 29. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki	77
Tablo 30. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Eğitim Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	78
Tablo 31. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Turizm Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki	79
Tablo 32. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Turizm Eğitimi Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	80
Tablo 33. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Departman Durumu Arasındaki İlişki	81
Tablo 34. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Departman Durumuna Bağlı Olarak Değişimi.....	82
Tablo 35. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	83
Tablo 36. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi	84
Tablo 37. Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 38. Model Özeti.....	85
Tablo 39. Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 40. Model Özeti.....	86
Tablo 41. Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 42. Model Özeti.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	66
Şekil 2. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı	67
Şekil 3. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	67
Şekil 4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	68
Şekil 5. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	69
Şekil 6. Örneklem Grubunun Departman Durumuna Göre Dağılımı.....	70
Şekil 7. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	70

KISALTMALAR

a.g.k.	:	Adı geçen kaynak
vb.	:	Ve benzeri
vs.	:	Ve saire
s.	:	Sayfa
m	:	Madde

GİRİŞ

Bireylerin mesleklerinde başarılı olmaları, mesleklerinden duydukları tatmin ile yakından ilgilidir. İş tatmini, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmekte olup, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biridir. Her meslekte iş tatmini oldukça önemli bir kavramdır. Özellikle küreselleşme ile birlikte her şeyin hızla değiştiği günümüzde iş gören faktörü daha da ön plana çıkmıştır.

Bütün örgütlerin bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için öncelik vermesi gereken nokta mutlu çalışanlara sahip olma yetisidir. Mutlu iş görenlere sahip olmanın yolu onların tatmin edilmesinden geçmektedir. İş görenlerin tatminini birçok faktör etkilemektedir. Bu faktörler iş görenin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, çalıştığı örgütün özelliklerinden de kaynaklanabilir. Önemli olan bu faktörlerin iyi analiz edilerek çalışanların iş tatminlerinin artırılmasıdır.

Otel işletmelerinde de farklı işletmelerde olduğu gibi, diğer faktörlerle birlikte iş görenler; sunulan hizmetin kalite ve niteliğini doğrudan etkilemektedir. Otel işletmelerinde soyut bir ürün satıldığı için, işletmelerde rekabet avantajları sağlayacak en önemli unsur emek faktörüdür. Dolayısıyla büyük oranda, çalışanların işgücüne bağlı hizmet veren otel işletmelerinde, gelişmelere uyum sağlayabilmek için, işletmelerin iş görenlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu yatırımlardan birisi de çalışanlara verilecek olan hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim ile iş görenlerin niteliği artırılarak daha kaliteli hizmet sunumu sağlanabilir ve daha nitelikli olduğu düşünülen iş gören, işinden daha fazla tatmin sağlayabilir.

Bu araştırma; otelcilik sektörü çalışanlarından, hizmet içi eğitim almış olanlarının iş tatmin düzeylerini ölçmek, hizmet içi eğitimin, iş tatminini sağlama aracılığıyla çalışanların örgütsel bağlılığı, görev performansları ile kurumsal etkinlik faktörlerine olan etkisini ve iş tatmini, bağlılık ve bireysel performans düzeylerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişimini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, yerli ve yabancı literatür taramasıyla gerçekleştirilmiştir. Ağırlıklı olarak beşli Likert ölçeğine dayanan anket uygulamasıyla İstanbul Beşiktaş ilçesinde alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket

uygulamasıyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17 bilgisayar programı kullanılmıştır. Anket sorularının uygulanmasında araştırma evreni olarak tam sayıma gidilmiştir. Bu yöntem çerçevesinde, araştırma konusu, aşağıdaki gibi dört bölümden oluşmuştur.

Birinci bölüm “Otel İşletmeleri” başlığında olup, bu bölümde öncelikle otel işletmelerinin tanımı, özellikleri ve sınıflandırılmaları açıklanmış, ardından beş yıldızlı otellerin tanımı, nitelikleri ve organizasyon yapısına yer verilmiştir. İkinci bölüm; “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim” başlığındadır. Bu bölümde öncelikle eğitimin ve hizmet içi eğitimin tanımları yapılmış, hizmet içi eğitimin amaç ve yararlarından bahsedilmiştir. Ardından, otel işletmelerde hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenlere yer verilerek, hizmet içi eğitim süreci, hizmet içi eğitimde kullanılan yöntemler ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanması ve değerlendirilmesine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm “İş Tatmini Ve Hizmet İçi Eğitim İlişkisi” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde iş tatmininin tanımı yapılarak, otel işletmelerinde iş tatmininin verimliliğe katkıları açıklanmıştır. Ardından iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak incelenmiştir. Hizmet içi eğitim iş tatmin ilişkisi ve otel işletmelerinde daha önce konu ile ilgili yapılmış araştırmalar bölümün son konuları olmuştur. Dördüncü bölüm “5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlığında olup, bu bölümde yapılan alan araştırmasının yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

Turizm sektörünün yapı taşlarından biri olan otel işletmeleri, tarihi çok eskilere dayanan han ve kervansaraylarla başlayan gelişimini günümüzde devam ettirmektedir. Bu gelişim özellikle son elli yıl içerisinde baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır.

1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI

Yirminci yüzyıl içerisinde ortaya çıkan gelişmelerle birlikte, otellerle ilgili olarak yapılabilecek tanımların sayısı da oldukça fazlalaşmıştır. Konuya farklı açılardan yaklaşan çeşitli yazar ve kuruluşların yaptığı tanımların bazıları aşağıda verilmiştir.

Otel, “yolculuk yapan insanların, geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir.”¹

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre otel; “insanların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını geçici olarak karşılayabildikleri bir tesistir.”²

Turizm Tesisleri Yönetmeliğinde ise oteller; “*asıl fonksiyonları misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesisler*” olarak tanımlanmaktadır³.

Görüldüğü üzere otel işletmesi ile ilgili birçok tanım yapabilmek mümkündür. Diğer taraftan, birçok uluslararası toplantıda otel işletmesinin tatmin edici bir tanımının ortaya çıkarılabilmesi için ayrıca uğraşılmıştır. Bu nedenle, 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin dünyanın farklı ülkelerinde aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir⁴:

¹ Barutçugil, İ., Turizm İşletmeciliği, İstanbul, 1989, s. 53

² Olalı, H. ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, İstanbul, 1993, s.25

³ Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000, No::24101, m. 19

⁴ Aktaş, A ,Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaacılık, Antalya , 2002, s.25

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil bunun yanı sıra, yeme, içme, temizlik vb. temel gereksinimleri de karşılayabilmelidir.
- Konuklar ile, konaklama süresince sözleşme yapmalıdır..
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve bunu yapmaya kendini zorunlu hissetmelidir..
- Hiçbir şey, otelin misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir. (Kara liste hariç)
- Konukları için ayırdığı tüm odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet bulunmalıdır.
- Gerekli sayıda teknik ve hizmet iş görenine sahip olmalıdır.

Otel işletmesine ilişkin yukarıda verilen tüm bu tanımlar ve özellikler kapsamında otel işletmelerini; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, iş göreni, mimarisi, uygulamaları ve misafirleri ile olan bütün ilişkileri önceden belirlenmiş bazı kriterlerle oluşturulmuş olan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür⁵.

2. OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri, kendisine has yapısı ve fiziksel unsurları ile yönetim organizasyon, iş gören ve pazarlama gibi bileşenleri düzenler ve uygular. Otel işletmeleri, karar alma sürecinde otelcilik sektörünün kendine has yapısını ve özelliklerini dikkate almak durumundadır⁶. Bu bağlamda otel işletmeleri, konaklama sektörünün maddi ve estetik standartlarına uyum göstermek ve değişen işletme içi ve dışı gelişmeleri takip etme hususunda sorumluluk almak durumundadır⁷. Bu durum, otel işletmelerinin genel özellikleri ile birlikte faaliyet bölümleri, yöneticiler ve iş görenler arasında yönetimin işlevsel olmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda, turizmin mevsimsel özelliğine bağlı

⁵ Kozak, N., Otel İşletmeciliği, Ankara,2002, s.2

⁶ Çakıcı, C., ve Kozak, N. (Ed.), Otel İşletmeciliği, Ankara, 2002, s.8

⁷ Olalı ve Korzay, a.g.k., 24.

olarak, özellikle de kıyı bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri, yazın yoğunlaşan çalışmalarını daha verimli hale getirmek zorundadır⁸.

Otel işletmeleri, bünyesinde hizmet satışı yapılmasından dolayı diğer endüstri dallarından birçok noktada farklı özellikler göstermektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Hizmet satışı yapılması nedeniyle ürün soyuttur. Stoklanması mümkün değildir. Örneğin bir otel odasının aynı gün satılmaması durumunda ertesi güne devredilebilmesi söz konusu değildir.
- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. İnsan gücüne duyulan ihtiyaç diğer sektörlerle karşılaştırıldığında en üst seviyededir. Otomasyon sistemlerinin kullanılması iş gören ihtiyacını azaltsa da kalifiye iş görenlere duyulan ihtiyaç her zaman mevcuttur.
- Otel işletmeleri 24 saat faaliyet göstermektedir. Üretim sektöründeki herhangi bir kuruluş gibi işletmenin günün belirli saatlerinde kapatılması söz konusu değildir. Şayet mevsimlik değilse otelin, zorunlu haller dışında yılın 365 günü ve günün 24 saati kesintisiz hizmet verme zorunluluğu vardır.
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, iş görenler arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir. Her ne kadar iş görenin şahsi başarıları önemli ve gerekli ise de, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde değinileceği üzere, özellikle Ön Büro, Kat Hizmetleri ve Yiyecek İçecek departmanlarında takım ruhu (Team Spirit) olması gerekliliği daha da ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla da takım ruhunun olmadığı otel işletmelerinde başarıdan söz edebilmek oldukça zordur.

3. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

Oteller, özellikle turizm eğitimi ile ilgili kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak, doğal olarak, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yapılmış olan en doğru ve kabul edilebilir olanıdır. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir;

⁸ Vallen, G. K. and Vallen, J. J., Check-in Check-out: Managing Hotel Operations, Seventh Ed., New Jersey, 2005, s.23

3.1. Belgelendirme Çeşidine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri, kuruluş aşamasından itibaren, iki farklı kurum tarafından belgelendirilmektedir.

Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri: Bakanlık tarafından “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” ne göre belgelendirilen otel işletmeleri, misafire sunmuş olduğu hizmet kalitesine, otelin büyüklüğüne, sunduğu imkanlara ve donanımına göre yıldız verilerek derecelendirilmektedir. Bu şekilde 1 ve 5 yıldız arasında derecelendirilen otellerin aşağıda sırasıyla verilmiş olan belgeleri almaları gerekmektedir.⁹

- **Turizm yatırımı belgesi:** Girişim, oluşum ve yatırım sürecini kapsayan belge.
- **Deneme işletmesi belgesi:** Oluşum ve yatırımları tamamlanan ve tesise açılışa hazır olan ve ilk işletme sürecini kapsayan geçici işletme belgesi.
- **Turizm İşletmesi belgesi:** Turizm belgesi statüsünde çalışabilmesini sağlayan asli belge.

Belediye Belgeli Otel İşletmeleri; Yerel yönetimler tarafından belgelendirilip, sınıflara ayrılan ve kontrolü yapılan otellerdir ve iki gruba ayrılmaktadır. Bu otellerin denetlemesi de yine belediyeler tarafından yapılmaktadır.

3.2. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri

Oteller konumlarına göre de farklı sınıflara ayrılır;

- **Şehir merkezi otelleri:** Ticaret, iş hayatı ve sosyal hayatın yoğun olduğu şehir merkezlerinde bulunan otellerdir. Örnek: The Marmara İstanbul oteli.
- **Resort oteller:** Deniz, dağ, ve göl gibi yerlerde doğa ile iç içe konumlanan bu otelleri konuklar, daha çok eğlenme ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tercih ederler. Örnek: Magic Life Oteller zinciri vb. .
- **Havaalanı, Liman, Gar, Terminal vb. yakınındaki oteller:** Bu tip oteller konukların kısa süreli konaklamaları için ideal bir konumdadır. Ulaşım aracının hareket edeceği süreye kadar, bu yerlere yakın olan otellerde konaklanabilir. Örnek: World of Wonders Conference Hotel, Yeşilköy vb.

⁹ Boz, N., Turizm hukuku, Ankara, s. 79

3.3. Sunduğu Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri

Oteller, sunulan ek hizmet çeşitlerine göre de sınıflandırılmaktadır. Bazı oteller, sadece konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sunarken, diğer bazı oteller, bazı alanlarda uzmanlaşarak spor, termal, sağlık, toplantı veya casino gibi farklı alanlarda hizmet sunmaktadırlar.

3.4. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırmada, otel işletmesinin hizmet verdiği faaliyet süresi esas alınmakta ve faaliyet sürelerine göre otel işletmeleri, yıl boyu açık olan otel işletmeleri ve mevsimlik otel işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre yıl boyu açık olan otel işletmeleri, yılın 365 günü hizmet veren işletmeler olup; daha çok iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahat eden misafirler tarafından tercih edilmektedir¹⁰. İlk sırada Akdeniz ve Ege bölgesinde bulunan ve dönemsel olarak çalışan otellere, ikinci sırada da 12 ay açık olan şehir merkezi otellere örnek verilmiştir.

- Sezonluk oteller: Fethiye Tuana Vista oteli, Kemer Marco Polo tatil köyü vb.
- Yıl boyu açık oteller : Conrad İstanbul oteli, Çırağan Palace Oteli vb.

4. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ

Beş yıldızlı oteller; kuruluş yeri, mimarisi, iç ve dış dekorasyonu açısından, hizmet sunduğu misafirlerine üst düzeyde imkanlar sağlayan en az yüz yirmi odalı işletmelerdir¹¹.

4.1. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Nitelikleri

En düşük seviyede bulunan otellerin 1 yıldızla belgelendirilmeye başladığı ve sunulan hizmet kalitesi ve bina özelliklerine göre sırasıyla 2,3,4 yıldız şeklinde sınıflandırılan otellerin en üst seviyede bulunanı beş yıldızlı otellerdir ve nitelikleri Kültür

¹⁰ Aktaş, a.g.k.,s.31

¹¹ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete, Tarih: 21.06.2005, Sayı: 25852, m.18

ve Turizm Bakanlığı tarafından ilgili yönetmelikte aşağıdaki gibi açıklanmıştır¹²:

- “ Misafirlerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı misafir asansörü,
- Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileneği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemlı malzeme,
- Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,
- Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- Yirmi dört saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli iş gören,
- Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,
- Bay ve bayan kuaförü, Satış mağazaları
- İş gören sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış iş gören,
- Alakart lokanta,
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde misafir ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli iş gören tarafından sağlanması,
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon “

4.2. Beş Yıldızlı ve Uluslar arası Bir Şehir Otelinin Organizasyon Yapısı

Uluslar arası standartlara sahip olan beş yıldızlı bir otel işletmesinde organizasyon yapısı; oda sayısına, yönetim şekline ve konseptine göre değişiklikler göstermekle birlikte, genel anlamda geçerli olduğu kabul edilen organizasyon yapısında yer alan basamaksal hiyerarşi aşağıdaki gibidir;

- Genel Müdür
- Genel Müdür Sekreteri
- Genel Müdür yardımcısı
- Ön büro müdürü
 - a- Resepsiyon
 - b- Rezervasyon
 - c- Danışma
 - d- Ön Kasa
 - e- Telefon santrali
- Yiyecek ve İçecek Müdürü
 - a- Mutfak

¹² A.g.k., m.18

- b- Servis (Restoran ve Barlar)
 - c- Banket (Ziyafet)
- Kat Hizmetleri Müdürü
 - a- Çamaşırhane
 - b- Genel Alanlar
 - c- Katlar
- Muhasebe Müdürü
- Güvenlik Müdürü
- İnsan Kaynakları Müdürü
- Teknik Servis Müdürü
- Bilgi İşlem Müdürü
- Halkla İlişkiler / Misafir İlişkileri Müdürü
- Satış ve Pazarlama Müdürü
- Satın Alma Müdürü

II.BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİ

Nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyaç, hizmet üretimi ve satışı yapılan otelcilik sektöründe, en üst seviyelerdedir. Sektörün vazgeçilmez unsuru olan insan kaynağını doğru bir şekilde yetiştirmek de, işletme bünyesinde verilecek olan tamamlayıcı eğitimlerle daha olanaklı hale gelecektir.

1. EĞİTİM

Özellikle, yaşamakta olduğumuz yirmi birinci yüzyılda, tüm dünya ulusları için kesin ve vazgeçilmez kavramlardan en önemlilerinden birisi de, şüphesiz, eğitimidir. Eğitimin, aynı zamanda, insanlığın ilerlemesini ve gelecek yüzyıllara taşınmasını sağlayabilecek en güçlü olgu olduğu kabul edilmektedir.

Eğitimle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunların tamamı özetle; eğitimden, bireylerin, belirli hedefler doğrultusunda kendi yaşamları yoluyla istedik davranışlar göstermeleri olduğundan söz eder. Bir milletin eğitim için ayıracak olduğu kaynaklar, o milletin geleceği için yapılmış en değerli ve gerekli yatırımı teşkil eder.

Eğitim, bir bebeğin dünyaya gelmesiyle başlayan ve hayatının sonuna kadar devam etmesi gereken bir süreçtir. Bireyin yaşantısını daha kaliteli hale getirmesi için eğitim önemli etkenlerden biridir. Bireyin hayatı boyunca karşılaştığı olaylara verdiği olumlu veya olumsuz tepkiler, çoğunlukla almış olduğu eğitim doğrultusunda şekillenecektir. Başka bir deyişle, bireyin sahip olduğu eğitim hayatını nasıl yönlendireceğini de etki eder.

Eğitimin mekanı olarak yalnızca öğretim kurumlarını göstermemiz çok doğru olmayacaktır. Dolayısıyla, eğitimin gerçekleştirileceği yerlerden biri de okulların dışında toplumsal hayatın şekillenmesinde çok önemli rol oynayan, iş yaşantısıdır. Eğitim, hizmet üretimi ve satışı yapılan işletmelerin başında gelen oteller için de vazgeçilmez kavramlardan bir tanesidir.

Eğitimin, bir işletme için yararlı olabilmesi için gerekli olan koşullardan bir tanesi de tüm yönetim kadrosunun birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmasıdır. Aksi takdirde işletmede verilen eğitimin bir sonuca ulaşabilmesi mümkün değildir.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet içi eğitim iş görenin niteliklerini artırmada önemli bir unsur olup, bu bölümde hizmet içi eğitimin tanımı, amaçları ve yararlarına yer verilmektedir.

2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim kavramı, iş görenin işletmede fiilen çalıştığı süre zarfında, sunulacak olan hizmet için sahip olması gereken özelliklerin, işletme tarafından belirlenen kurallara uygun olarak kazandırılması için yapılan işlemlerin tümüne denir. Ayrıca, işletmede görev alacak iş görenlerin, mesleki yaşantıları boyunca ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerilerin kazandırılması için uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde, iş gören yapacak olduğu iş ile ilgili beklenen davranışları sergileyeceği için, kişiye gelecek iş yaşantısında çok önemli katkılar sağlayacaktır. Bütün bunların yanı sıra, hizmet içi eğitim bir işin yapılması için gerekli tutum ve davranışların ortaya konulmasında örgüt içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşma gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Diğer sektörlerde olduğu gibi, özellikle insan gücünün çok yoğun bir şekilde ihtiyaç duyulduğu otelcilik sektöründe, hizmet içi eğitim, iş görenin işletmeye yapacak olduğu katkıları kendini geliştirmesi sayesinde en üst düzeye çıkarır.

İnsanların doğal olarak yaşlanmaları ile birlikte bazı davranış ve becerilerinin olumsuz yönde farklılaşması kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra yine ilerleyen yaşlarda yetersizleşme sorunu ortaya çıkmaktadır. Yetersizleşme, iki farklı şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi, az önce bahsettiğimiz gibi doğal süreç sonucunda insanın yaşlanmasıdır. İkinci ve asıl önemli yetersizleşme durumu ise kişinin yapmakta olduğu iş ile ilgili olarak gerekli beceri, tutum ve davranışları sergileyebilmesi için gerekli güncel donanıma sahip olmamasıdır. İkinci sırada bahsi geçen yetersizleşme durumu, ne yazık ki kişinin güncel kalamamasına, yenilikleri takip edememesine, sosyal ve ekonomik olarak geri kalmasına sebep olmaktadır¹.

¹ Özdemir, M., Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve TURBAN Modeli, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, Ankara, 1992, s.390

Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılın küresel rekabet şartlarında iş görenin çağa ayak uydurabilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Son dönemlerde dünya genelinde adından sıkça söz edilen ekonomik kriz, tüm dikkatleri mevcut yatırımlarla en büyük karlılığın sağlanabildiği hizmet sektörlerinden turizme çevirmiştir. Bunun nedenlerinden bazıları, bu küresel kriz sonucunda; hammadde maliyetlerinin artması, üretim sektöründe yaşanan daralma ve ülkelerin cari açıklarının artması olarak gösterilebilir. Diğer hizmet sektörleri içerisinde turizmin, ülkelerin cari açıklarını kapatma konusunda önceki yıllarda ortaya çıkardığı sonuçlar herkes tarafından ilgiyle takip edilmektedir.

İnsan ögesinin vazgeçilmez olduğu turizm sektörü, emek-yoğun özelliğini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Bu nedenle turizm sektöründe faaliyet gösteren iş görenlerin diğer sektörlerle karşılaştırıldığında daha çok ön planda olduğu ve sunmakta olduğu hizmetin gereklerini eksiksiz yerine getirmeleri beklenmektedir.

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları

Turizm sektörünün en önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim, yalnızca mevcut iş görenleri daha nitelikli hale getirmek için değil, modern otel işletmelerinde aşağıda belirtilen hususlar dikkate alınarak verilmelidir.

- Organizasyon içerisinde analitik düşünme yeteneği geliştirilmelidir.
- İş görenin hiyerarşik düzene mevcut bilgi ve becerileriyle ayak uydurabilmesi sağlanmalıdır.
- ‘Ben’ merkezlikten ‘biz’ olgusuna geçiş yapılabilmesi sağlanmalı, sorumluluklar iş görenler tarafından makul bir şekilde paylaşılmalıdır.
- Organizasyonun başarılı hale gelmesi için, iş görenlerin hak etmeleri durumunda gerekli ödüllendirme ve terfiler doğru zamanlarda sağlanmalıdır.
- İşletmenin hedefleri iş görenlere doğru bir şekilde anlatılıp benimsetilmelidir.
- İşletmenin hedefleri yöneticilere doğru bir şekilde anlatılıp benimsetilmelidir.
- İş görenlerin yaptıkları işin, gerekli durumlarda inisiyatif kullanarak doğru şekilde sonuçlandırılması sağlanmalıdır.

Modern işletmecilik anlayışı içerisinde değerlendirildiğinde, hizmet içi eğitimin şeffaflığı, iş görenlerin yapmakta oldukları işlerin neticesinde iş tatminini ortaya çıkacaktır.

2.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Bir işletmede görev yapmakta olan iş görenler açısından değerlendirildiğinde hizmet içi eğitimin sağladığı faydalar şöyledir²;

- İş gören yapmakta olduğu işe daha iyi adapte olur,
- İş görenin motivasyonu yükselir,
- İşletme içerisindeki iş gören ilişkileri daha iyi hale gelir,
- İş göreni, terfi etmesi durumunda alacak olduğu sorumluluklar için hazırlar,
- İş gören ile yöneticiler arasında anlaşma imkanını geliştirir,
- İş göreni yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASINI GEREKTİREN NEDENLER

Turizm alanında rekabet etmenin koşullarından birisi de nitelikli iş gören istihdam etmektir. Ancak, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin işletme dışından nitelikli iş gören temin etmeleri çok zor olduğu gibi, özellikle yıl boyu açık otel işletmelerinin, ihtiyaç duydukları iş gücünü kendi bünyelerinden karşılamaları zorunluluğu hiç kuskusuz hizmet içi eğitim programının uygulanmasını kaçınılmaz kılmaktadır³.

Diğer yandan hizmet içi eğitim, bir anlamda hızla değişen ve gelişen koşullara uymak ve yeni koşullara uygun elemanları kısa sürede yetiştirmek gereksiniminden doğmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin uygulanmasını gerektiren nedenlerin başlıcaları şunlardır;

3.1. Yeni İş görenleri İşe Alıştırmak

Herhangi bir pozisyon için işe alınan bir iş gören, belirli bir deneyim ve eğitime sahip olsa da, yapacak olduğu iş için daha önceden planlanmış bir eğitime tabi tutulmalıdır. Bu tarz eğitimler, araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler gibi, uluslar arası niteliklere sahip beş yıldızlı şehir otellerinden birisi ise çok ciddiyetle ele alınmakta,

² Özdemir, M.,a.g.k.,s.400

³ Pınarbaşı,C., “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İzmir, 2007, s.40

konusunun uzmanı kişiler tarafından gerekli materyaller sağlanarak, farklı eğitim ve tecrübe düzeyine sahip iş görenlere farklı sürelerde verilmektedir.

3.2. Başarıyı Artırmak

Otel işletmesinde genel anlamda organizasyonun daha başarılı bir konuma gelebilmesi için, üretim ve işgücü maliyetlerinde, ayrıca kalite ve verimlilik konularında istatistiksel olarak değerlendirmelerin yapılması ve doğru sonuçlara ulaşabilmek için gerekli eğitim faaliyetleri gösterilmelidir.

3.3. Mevcut Başarı Düzeyini Devamlı Hale Getirmek

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de dile getirildiği üzere, iş görenin belirli bir pozisyonun gerektirdiği güncel bilgi ve becerilere sahip olamaması durumunda iş görenin yetersiz kalması durumu ortaya çıkacaktır. Bu durumda yapılması gereken işlerden en önemlileri doğru iş göreni doğru pozisyonlara yerleştirmek ve gerekli eğitim desteğinin verilmesini zamanında sağlamaktır. Bu sayede iş görenin bulunduğu pozisyonlarda yetersiz duruma düşmesi engellenmiş olur.

3.4. İş görenleri Yapılacak Olan Yeni İşlere Hazır Hale Getirmek

Otel işletmesinin herhangi bir departmanında, mevcut açık bir pozisyon için, farklı departmanlarda çalışan iş görenler arasından, bu iş için uygun olduğu düşünülen bir iş görene ek bir eğitim verilmesi gereklidir. Bu durumda, iş gören o ana kadar yapmakta olduğu işten tamamen farklı bir pozisyonda görev alacağı için, bu görevle ilgili teknik, pratik ve teorik konularda çalışma arkadaşları veya üstleri tarafından eğitime tabi tutulur.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Çalışmanın konusu olan uluslar arası beş yıldızlı otel işletmelerinde olduğu gibi, misafir memnuniyetinin ve sürekliliğin önemli olduğu tüm diğer konaklama işletmelerinde de hizmet içi eğitimle ilgili belirli bir yaklaşımın kabul edilmiş olması gerekmektedir. Bu konuda en çarpıcı örnek olarak The Ritz Carlton otelini gösterebiliriz⁴. Bu uluslar arası

⁴ <http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/FactSheet.htm#headquarters> (01.07.2009).

zincir otelin tüm dünyadaki otellerinde uygulanacak olan hizmet içi eğitim süreci, şirketin “Maryland”deki merkezinde yapılan çalışmalar sonucunda, dünyanın dört bir yanında faaliyet göstermekte olan diğer The Ritz Carlton otellerine tebliğ edilmekte ve uygulanmaktadır. Sürekli olarak uygulanmakta olan bu faaliyetlerin planlanması ve uygulanması ise her otelin bünyesinde faaliyet gösteren İnsan Kaynakları departmanı, Kalite departmanı veya otelin yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir.

4.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Politikası

Hizmet içi eğitim politikalarının, uluslar arası standartlara sahip beş yıldızlı otellerin merkez ofislerinde belirlenmesinin ardından, bu politikaların uygulanacak olduğu otellerin durumları değerlendirmeye alınmalıdır. Bu değerlendirme esnasında, en çok dikkat edilecek hususlar; otelin büyüklüğü ve bulunduğu yer, iş gören ve misafir profili, misafir beklentileri, otelin kısa ve uzun vadeli karlılık hedefleri olarak sıralanabilir. Bütün bu hususlar dikkate alındığında, işletme içinde verilmesi düşünülen hizmet içi eğitimin, genel bir departman müdürleri toplantısı ile detaylı bir şekilde görüşülüp, gerekli kararlar alındıktan sonra ilgili departmanlara yazılı ve sözlü olarak bildirilmesi gerekmektedir.

Gerekli yazışmalar (memorandum) yayınlandıktan sonra, departmanların hizmet içi eğitim ile ilgili süreci başlamış olacaktır. Bunun öncesinde, her departman için kimin veya kimlerin bahsi geçen eğitimlere ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi, bu eğitimin doğru ve düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli planlamanın yapılması, bütün bu aşamaların sonunda belirlenen kişilere planlandığı biçimde uygulamanın yapılması ve en nihayetinde gerçekleştirilen bu uygulamanın sonucunda ortaya çıkan neticenin değerlendirilmesi gerekmektedir⁵.

4.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlemede Kullanılan Yöntemler

Hizmet içi eğitimle ilgili politikaların belirlenmesi, bu süreçte en önemli rolü oynamakla birlikte, otel işletmesinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi bir sonraki aşamada durumun daha net bir şekilde tespit edilip ortaya çıkarılmasını

⁵ Arslan, F. Performans Değerleme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002. s. 4

sağlayacaktır. Bu durumda öncelikle yapılması gereken otel işletmesinde, konuyla ilgili görev alması beklenen eğitimci ve bu eğitimcilerin eğitim vereceği iş görenlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespit yapılmasını gerekli kılan en önemli unsur, otel işletmesinde bu eğitim için doğru kişilerin, doğru zamanda gerekli eğitimleri vermelerini sağlayıp gereksiz yere maliyet artışı ve zaman kaybına neden olunmasının engellenmesidir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde bahsedilen eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için başvurulması gereken metodlar ise sırasıyla şöyledir; örgütsel analiz, iş analizi, kişi analizi ve sorunların analizi.

4.2.1 Örgütsel Analiz

Bu aşamada örgütsel analiz yapılabilmesi için, otel işletmesinin sahip olduğu varlıklar ve kaynaklar ile otelin hedeflerinin mevcut kaynaklar ile nasıl bağdaştırıldığı hususlarında bazı araştırma ve incelemeler yapılmaktadır. Hizmet içi eğitim konusunda, örgüt içinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen veriler, örgüt içindeki iş görenlerin sunmakta oldukları hizmetin kalitesiyle birlikte, iş gören motivasyonu ve iş görenlerin işletmeye direkt veya dolaylı maliyetlerin hesaplanmasında kullanılır⁶. Bu analiz yöntemi, yukarıda da bahsedildiği üzere, ortaya çıkması muhtemel, işletme geneli veya iş gören kaynaklı yetersizleşme sorununu ortadan kaldırmak amacıyla kullanılır.

Bu analizin örgüt içinde uygulanması ile işletmede cereyan eden olaylarla ilgili bir takım sonuçlara ulaşılması mümkündür. İşletme bünyesinde verimli kaynak kullanımının varlığı, iş gören motivasyonu ve örgüt bağlılığı gibi konular bu analiz sayesinde belirlenebilmektedir.

Örgütsel analiz sayesinde işletmenin içinde bulunduğu durum tespitinin yapılması sağlanacak, ayrıca gelecekte örgütün ihtiyaç duyabileceği şeyler de belirlenecektir. Ancak, işletmenin, gelecekte hizmet içi eğitime gereksinim duyacak iş görenlerinin belirlenebilmesi için , yalnız başına Örgütsel Analiz yeterli olmamakta, onun yanı sıra iş analizi, kişi analizi ve sorunların analizi gibi yöntemlerin kullanılması gerekmektedir.

⁶ Koçlu,N., İşletmelerde Hizmet İçi Etkinliğinin Değerlendirilmesi Hipokrat A.Ş. CNS Uygulaması, İzmir, 2002 s. 10.

4.2.2 İş Analizi

Bu analiz türünde, iş görenin yapmakta olduğu işin tanımlaması (Job Description) ve işin analitik olarak değerlendirme süreci söz konusudur. İş analizi, esas olarak bir işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli şahsi becerileri ortaya koymak amacıyla, işin içeriğinin detaylı bir biçimde incelenmesidir. Başka bir deyişle, belli bir işin sorumlulukları ve ortaya konma süreci ile ilgili bilgilerin toplanması ve bir araya getirilen bu bilgilerin irdelenmesidir. Otel işletmeleri için değerlendirme yapıldığında, iş analizi; kurumda belli bir görevin yapılması için iş görenin sahip olması gereken özelliklerle birlikte, görevin gerektirdiği bilgi, beceri, şayet varsa işin yapılması için gerekli donanımların kullanılması ve görevin işletmedeki diğer görevlerle ilişkilerini ortaya koymaya çalışır.

İşletme için gerekli olan işin içerik ve sınırlılıkları ortaya konulduktan sonra, yapılması gereken işlem, yerine getirilmesi gereken bu görev için iş görende bulunması gereken özellik, beceri, yetenek ve sorumlulukların belirlenmesidir. Bunun yapılabilmesi için görevi yerine getirecek olan iş görenler ve bu görevle ilgili özelliklerin ortaya konması gerekmektedir. Bu işlem iki aşamada ele alınmalıdır. Bu aşamalardan ilkinde, görev tanımlamalarının oluşturulması, ikincisinde ise, yapılması istenen görevin gerektirdiği sorumluluğun yerine getirilebilmesi amacıyla iş görende bulunması gereken, bilgi beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir⁷.

İki aşamada gerçekleştirilen bu işlemlerin yapılmasındaki maksat, iş görenlerin yapmaları arzu edilen görevlerin, işletme yönetimi açısından ulaşılması hedeflenen performans standartlarının ortaya konulmasıdır. Bu durumun belirlenmesinden sonra, ortaya çıkan sonuç yapılması istenen görevin gerektirdiği performans kriterlerini ortaya koymaktadır. Bu kriterler belirlendikten sonra, bu görevi yapması düşünülen iş görenin, görevi yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, yeteneklere sahip olup olmadığı araştırılacaktır. Bu iki saptamanın sonucunda ortaya çıkan sonuç iş görenin hizmet içi eğitime olan ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Arada çıkan bu farkın çoğalması işletmede mevcut problemlerin tespitine yarayacaktır. İş görenlerin motivasyon düşüklüğü, misafir reklamasyonlarının artması, ast-üst ilişkilerindeki olumsuz gelişmeler ve işletmede yaşanan huzursuzluklar ortaya çıkması muhtemel problemlerden bazılarıdır⁸.

⁷ Koçlu, a.g.k.,s. 10.

⁸ Pınarbaşı, a.g.k., s.47,48

Bütün bu çalışmalar göstermektedir ki işletmede yapılan bu çalışmalar neticesinde bir takım sonuçlara ulaşılır ve bunlar da hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılır. Ancak, bu çalışmalar yeterli olmadığı için iş görenin ve görevin analizinin yapılması ile beraber kişi analizi ilgili olarak da bir takım çalışmalar yapılmalıdır.

4.2.3 Kişi Analizi

Konaklama işletmelerinin içinde en önemli yere sahip olan otel işletmelerinde, iş görenler için gerekli olan hizmet içi eğitim gerekliliklerinin tespit edilmesi amacı ile kullanılan bir diğer analiz yöntemi ise iş görenin kendisinin analizidir. Bu analizin gerçekleştirilmesi sonucunda otellerde bu tür eğitimlere gereksinim duyan iş görenlerin tespiti yapılabilmektedir. İş görenler yönünden değerlendirildiğinde, bu eğitime duyulan ihtiyaç ile iş görenin, görevin gerektirdiği beceri ve davranışların karşılaştırılması sonucunda yapılması gerekenler olarak ortaya çıkacaktır.

Buraya kadar anlatılan analiz yöntemleri vasıtası ile işletme içinde ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitimlerin tespit edilebilmesi mümkündür. Fakat, bu yöntemlerin kullanılması öncesinde gerekli olan iş analizlerinin yapılması, ayrıca açık görev tanımları ve görev talimatnamelerinin ortaya konulması zorunluluğu vardır⁹.

4.2.4 Sorunların Analizi

Bu analiz yöntemi ile de otel bünyesindeki problemlerin analizi yapılarak, işletme içi gereksinim duyulan hizmet içi eğitimin yapılabilmesi mümkündür. İşletme içinde karşılaşılabilecek olası bazı sorunlar, iş görenlerin yapmakta olduğu görevler konusunda yetersizleşmeleri sonucu ortaya çıkan hizmet içi eğitim ihtiyacına işaret edebilir. İşletme içinde karşılaşılabilecek olası sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Misafir kaynaklı şikayetlerin (Reklamasyon) artması,
- İş görenlerin motivasyonlarının azalması
- Dikkatsizlik ve eğitim eksikliği sonucu oluşan kazaların artması
- Ast-üst ilişkilerinde düzensizlik,
- Örgüt içi uyumsuzluk

⁹ Koçlu, a.g.k., s. 11

- İş gören kaynaklı israfların artması
- İş görenlerin yerine getirecek oldukları görevi yapmadaki isteksizlikleri.

Tüm bu sorunların tespiti sonrasında otel işletmesinde yönetim kadrosu açısından alınması gereken tedbirler, hiç zaman geçirilmeden ivedilikle alınmalıdır. Aksi takdirde, işletmenin ileriki dönemlerde karşılaşması muhtemel sorunlar katlanarak artacaktır. Bu da, belirlenmiş olan hizmet içi eğitim ihtiyacının gerekli şekilde uygulanması anlamına gelmektedir.

5. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN UYGULANMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER

Bu bölümde otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında kullanılan yöntemler; iş başında eğitim yöntemleri ve iş dışında eğitim yöntemleri olarak ele alınmaktadır.

5.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında uygulanan eğitim yöntemleri, önceki yıllarda olduğu gibi 21. yüzyılın ilk çeyreğini yaşadığımız bugünlerde de otel işletmelerinde etkili olmayı sürdürmektedir. Bunun nedeni, tüm sektörlerde faydasının görülmesi, özellikle soyut bir kavram olan hizmet satışının yapıldığı otel işletmelerinde çok daha fazla ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerinde, bilhassa ön planda misafirle direkt iletişim içerisinde olan, ön büro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri gibi departman çalışanlarının bu eğitim yöntemlerinden azami düzeyde yararlanmaları gerekliliği daha önce yapılan çalışmalar sonucunda net bir şekilde ortaya konmuştur.

Teorik eğitimlerin ardından, öğrendiklerini uygulama şansı bulamayan iş gören adayları, muhakkak bu tür bir eğitime tabi tutulmalıdırlar. Zira, bu eğitimler sayesinde teorik bilgilerin uygulamaya geçirilmesi sağlanmakta, bu yapılırken de zaman kaybı söz konusu olmamaktadır. Zamanın en aza para kadar önemli olduğu günümüz koşullarında bu tarz bir çalışma ile, işletmeye önemli bir masraftan kurtulmuş olacaktır. Yapılan çalışmaların, misafire yapılan hizmetler esnasında, yaşayarak öğrenilmesi, uygulamanın

bizzat yapılması, anlatarak sınıf içinde veya başka bir ortamda verilen eğitimlerden çok daha etkili olacaktır.

İş görenlerin fiziksel özellikleri dikkate alınacak olursa, öğrenilenlerin uygulamaya konmasıyla vücut koordinasyonu sağlanmış olacak, bunun neticesinde daha sonra öğretilecek olan işlere uyum sağlaması daha kolay hale gelecektir.

Günümüz otel işletmelerinde, sıklıkla başvurulan iş başı eğitim yöntemi, herhangi bir görevi yerine getirmekte olan iş görenle, görevi yerine getirmesi hedeflenen iş görenin, birlikte çalışmasını sağlamaktır. Bu durum zaman zaman olumsuz sonuçlara neden olabilir. Şöyle ki; belirli bir görevi yerine getirmekte olan iş gören, yapmakta olduğu işi uzun süredir yapmasına ve belirli bir tecrübeye sahip olmasına rağmen, yeni işe başlamış olan iş göreni olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun nedeni ise, her tecrübeli insanın iyi bir eğitici olamayacağından kaynaklanmaktadır. Otelcilik endüstrisine genel olarak bakıldığında, özellikle 80’li ve 90’lı yıllarda, “alaylı” diye tabir edilen, iş görenin günümüz otellerinde orta ve üst düzey yönetici oldukları gözlenmektedir. Bu iş görenlerin arasında, özellikle üst düzey yönetici olanlardan kendilerini son derece iyi bir şekilde eğitmiş, gerek iş başında gerekse iş dışında mesleği için gerekli tüm eğitimleri almış ve donanımlı, eğitime kabiliyetine sahip olanları var olsa da, bunların yanı sıra, yaptığı işi layıkıyla gerçekleştirmeye çalışmayan, sektöre yeni başlamış iş görenleri demotive eden ve eğiticilik vasfından uzakta olan bir takım iş görenlerin mevcut olduğu, otel işletmelerinde görev almış herkes tarafından açıkça bilinmektedir. İşte bu nedenle, bahsi geçen bu eğitimlerin, konusunda uzman kişiler tarafından, belirli eğitim metotları kullanılarak, sonuçları da doğru şekilde değerlendirilerek yapılması gerekmektedir¹⁰.

Dolayısıyla, bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli konular, iş görene doğru yöntemlerle, doğru zamanda ve gerekli eğitimlere sahip doğru iş gören, yönetici veya eğitmen tarafından verilmesinin sağlanabilmesidir. Aksi durumlarda, iş başı eğitim yöntemleri faydadan çok zararlı sonuçlanabilir.

İş başı eğitim yöntemlerinde, iş görenin direkt olarak üretime katkıda bulunması beklenmemektedir. Bu süreçte iş gören, eğitici tarafından gözlemlendiği için,

¹⁰ Otel Temizlik Eğitim ve Dekorasyonu Derneği (OTED) Eğitim Komitesi, Housekeeping Yönetimi, İstanbul, 1999. s.124

çalışmalarıyla ilgili geri dönüşler alacaktır. Bu eleştiriler sayesinde, şayet varsa yaptığı hataları düzeltme şansına sahip olacaktır. Bunun sonucunda iş görenin, görevini tam anlamıyla yapabilmesi için gerekli zaman kısalmış olur

İş başı eğitim yöntemlerinin otel işletmesi için sağladığı avantajlar dışında daha önce de bahsedildiği gibi, bir takım dezavantajları vardır. Öncelikle sağladığı avantajları şu şekilde sıralayabiliriz¹¹;

- Otel işletmesine ayrıca bir eğitim maliyeti yüklemeyiz, zira mevcut operasyonun gerçekleştirilmesi için gereken ekipman, malzeme veya donanım iş başı eğitim yöntemi esnasında kullanılabilir.
- İş görenlerin birebir uygulama imkanı bulmaları nedeniyle, öğrenilenlerin pratiğe dönüşmesi sağlanır
- Çalışmalar, otel işletmesinin içinde yapıldığından, iş görenler ve eğiticiler işten uzakta kalmazlar, dolayısıyla işler ciddi manada aksamaya uğramaz
- Bu eğitim sayesinde iş görenin, yapacak olduğu bu işten daha önce görev aldığı yerde, varsa edinmiş olduğu olumsuz tutum ve davranışları bertaraf etmesi, ayrıca mevcut görevine adaptasyonu kolaylaşır

İşbaşında eğitim yöntemlerinin sağladığı faydaların yanı sıra, yanlış uygulanması nedeniyle bazı dezavantajları ortaya çıkabilir. Bu olumsuzluklar şu şekilde ele alınabilir

- İşbaşında eğitimi uygulayan iş gören veya yönetici, standart bir eğiticinin sahip olması gereken özelliklere sahip olmayabilir,
- Otel işletmesi güncel olmayan donanım, teknik malzeme veya ekipmanla işbaşında eğitim veriyorsa, bu iş görenin güncel bilgilere sahip olamamasına neden olur,
- Eğiticinin doğru yönlendirme yapamaması nedeniyle, işletmede hizmet aksamaları ve misafir şikayetleriyle karşı karşıya kalınabilir,
- İş atmosferi bu eğitimin verilmesi için uygun koşullara sahip değilse sonuç iş gören açısından olumsuz sonuçlara neden olabilir.

¹¹ Bucak, T., Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi:İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.59-60

5.1.1 İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

İşbaşı eğitim yöntemleri arasında en önemli yere sahip olan işe alıştırma eğitimi (oryantasyon) iş görenlerin, ilk kez çalışacakları bir işletmede veya pozisyon değişikliği nedeniyle aynı işletme bünyesinde farklı bir unvanla başlayacak oldukları görevlerine daha rahat uyum sağlayabilmeleri için gereklidir. Bu yöntem aracılığıyla, iş görenler görev alacak oldukları organizasyon içerisindeki rollerini, daha kısa sürede ve etkili bir şekilde öğrenme şansına sahip olurlar. Bu eğitim, işletmenin kapasitesine, büyüklüğüne ve organizasyon yapısına göre değişiklik göstermekle birlikte, beş yıldızlı zincir oteller için uygulanması vazgeçilmez olanlardan bir tanesidir. Zira, işletmenin kurumsal bir yapıya sahip olması, bu tür eğitimlerin verilmesini zorunlu kılar. Aksi takdirde, bu eğitimler verilmeden işe başlayacak iş gören işletme içerisinde çalışması için gerekli olan bilgileri gayri resmi olarak, çalışmakta olan herhangi birinden almaya kalktığında, ortaya istenmeyen durumlar çıkabilir. Sorulan sorular hakkında hazırlıklı olmayan diğer iş gören, oryantasyon eğitimi alıp işletmeyle ilgili sağlıklı bilgiler alması gereken iş göreni olumsuz yönde etkileyebilir.

Süreleri farklı olmakla birlikte, beş yıldızlı ve uluslararası standartlara sahip otellerde uygulanması bir zorunluluk olan “Oryantasyon” eğitimleri, belirli standartlara sahip olmalıdır. Özellikle işe yeni başlayan iş görenin, iş ortamında karşılaşması muhtemel soru veya sorunlara önceden açıklık getirmesi yönünden büyük önem taşımaktadır.

İşe alıştırma eğitimi, otel işletmesinde görev alacak iş görenin, çalışma arkadaşlarına, iş ortamına, otel işletmesinin diğer departmanlarında görevli iş görenlere, önceden belirlenmiş yazılı olan kurallara, yazılı olmayan ancak iş görenlerin çoğunluğu tarafından uygulanması kabul görmüş kurallara ve kurum kültürüne uyum sağlayabilmesini kolaylaştıracaktır¹².

İşe uyum sağlama süreci içerisinde uygulanan oryantasyon programları, iş görenlerin akıllarındaki sorulara iki grup altında cevap vermelidir. Bunlardan birincisi, iş gören olarak otel işletmesinden neler elde edebileceği, ikincisi ise, işletmenin iş görenden çalışma süresi boyunca beklentileri.

¹² Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002, s. 245.

Bu iki grupta toplanan sorular, net bir şekilde cevaplandığı takdirde, iş görenin ileriki dönemlerde, çalışması esnasında aklına takılıp, çalışmasını engelleyebilecek, hatta işten ayrılmasına neden olabilecek sorunların önüne geçilmesi, işin başında sağlanmış olur. Akıllarında bir takım soru işaretleriyle çalışmaya başlayacak olan iş görenin, işe tam anlamıyla adapte olabilmelerini düşünmek, pek gerçekçi bir beklenti olmayacaktır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği bölgede yer alan otellerden birisi olan The Ritz Carlton İstanbul otelinde, bahsi geçen eğitimler uygulanırken iş görenlerin daha sonra anlatılanları takip edebilmeleri ve gerek duyulduğunda başvurabilecek bir kaynak niteliğinde kullanılacak şekilde oryantasyon el kitabı hazırlanmış olması ve bu eğitimin uzun bir süreye yayılmış olması, bu eğitimin gerekliliğini ve ne kadar çok üzerinde durulması gerektiğini bir kez daha karşımıza çıkarmaktadır.

5.1.2 Bir Üste Bağlı Çalışma Yöntemi

Bu hizmet içi eğitim yönteminde iş görene iş başında verilmesi planlanan eğitim, işletmede aynı işi yapmakta olan bir başka iş gören veya bir yönetici tarafından verilmektedir. Bu yöntemde asıl olarak hedeflenen amaç, işi yapmakta olan eğitmen olarak kabul edilen iş gören veya yöneticinin, işi yapılış sırasına göre göstermesi ve belli bir süre bu gözlem yapıldıktan sonra, iş görenin, görerek öğrendiği bu işleri pratik olarak uygulamasıdır. İşin yapılma şekli gösterilirken, kendisine bu işlem neden ve sonuçlarıyla açıklanır ve sonrasında eğitim verilen iş görene belli bir süre verilerek kendisinden işi uygulaması için harekete geçmesi beklenir¹³.

Bu yöntemin getireceği faydaların yanında, oluşabilecek bir takım problemler de vardır. Hizmet içi eğitim yöntemlerinin genel olarak anlatıldığı bölümde de bahsi geçtiği üzere, bu yöntem eğitimi veren iş gören veya yöneticinin iyi bir eğitmen olmaması sebebiyle, faydadan çok zararla sonuçlanabilir. Burada, üzerinde önemle durulması gereken husus, bu eğitimi vermesi tasarlanan iş gören veya yöneticinin, asgari ölçülerde eğitmenlik kabiliyetine sahip olması gerekliliğidir.

¹³ Cherrington, D. J., The Management of Human Resources, Third Edition, USA., 1991, s. 352

Bu eğitim yönteminin eleştirildiği diğer bir nokta ise, eğitim verilmesi esnasında yöneticinin yapması gereken rutin işlere gerekli zamanı ayıramamasıdır. Bu nedenle günlük olarak yapılması gereken işlerde aksama olursa işletme açısından sıkıntı oluşması ihtimali vardır¹⁴.

5.1.3 Yetki Devri Yöntemi

Otel işletmelerinde uygulanan iş başında verilen eğitim yöntemlerinden birisi olan yetki devri yoluyla öğretim metodunda, özellikle yöneticinin, yetkinin devredileceği iş görene tam anlamıyla güvenmesi zorunluluğu vardır. Burada, inisiyatif kullanması beklenen iş görenin, bu güveni yöneticisine verip, yetki devrinin gerçekleşebilmesi için, bu yeteneğin kendisinde var olduğunu çalışmalarıyla ispatlamış olması beklenmektedir.¹⁵

Uluslar arası standartlara sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde, en üst düzeydeki yönetici olan genel müdürden başlayarak en alt seviyede çalışan iş görene kadar, tamamının misafir memnuniyetinin sağlanabilmesi için gerekli sorumlulukları ortaklaşa almaları ve gereken görevleri, gerekli inisiyatifleri kullanarak gerçekleştirmeleri beklenmektedir. İş görenlerin, takımın bir üyesi olduklarını her zaman hatırlamaları ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak için kendilerini sürekli olarak yenilemek , bilgilerini güncellemek ve inisiyatif alarak takımın içinde üzerine düşen görevi yapmış üye olmaları beklenmektedir. Bu başarıları gösterdiklerinde ise yöneticilerinden gerekli teşvikleri almaları ve onurlandırılmaları uygun olacaktır.¹⁶

Bu yöntem doğru bir şekilde uygulandığında, iş görenin sorumluluk bilinci gelişecek, daha katılımcı olacak ve takımı ileri götürdüğünden dolayı kendiyi gurur duyması sağlanacaktır..

¹⁴ Kaynak, T. ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.,192

¹⁵ Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir 1995 s. 131.

¹⁶ Budak, G.ve diğerleri, s.İzmir, 1993 s. 189.

5.1.4 Rotasyon (İş Değiştirme)

Otel işletmelerinde kullanılan iş değiştirme yöntemi, iş göreni yapacak olduğu görevlere hazır hale getirmek için kullanılan, en etkili eğitim yöntemlerinden biridir.¹⁷ Bu yöntem sıklıkla yönetici adayı iş görenlere yönelik olarak uygulanmakta olup, bunun yanında, işletmeye faydalı olabileceği düşünülen stajyer öğrenci veya diğer iş görenlere yönelik olarak da uygulanmaktadır.

Bu eğitimi vermekteki asıl amaç, gelecekte işletme içinde önemli pozisyonlarda görev alması beklenen üst düzey yönetici adaylarının, otelin farklı departmanlarında belirli sürelerde, departman yöneticileri veya otel yönetimi tarafından belirlenmiş başka bir eğitici tarafından eğitime tabi tutulmasıdır. Bu eğitimin sonucunda hedeflenen, eğitim verilen otel çalışanın her departmanla ilgili gerekli bilgileri, işi görerek öğrenmesini sağlamaktır.

İş değiştirme yönteminde yapılan her iş değişimi, iş görenin eğitiminin bir parçası olur. Böylece iş gören bir çok işi yapabilme becerisi kazanır. Deneyimli ve çok yönlü iş gücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde rotasyon yöntemi çok işe yarar¹⁸.

Dünya otelciliğinde “Managerial Training” (Yöneticiliğe alıştırma eğitimi) olarak adlandırılan, yönetici adaylarına otelin farklı departmanlarında uygulamalı olarak verilen eğitim, rotasyon eğitimi ile büyük benzerlikler göstermektedir. Yine burada da amaç, iş görenin, otelin işleyişini bizzat her departmanda aktif rol alarak öğrenmesini sağlayarak, ileride yapacak olduğu görevlerde karşılaşılabileceği olası sorunları çözebilme becerisine ve soğukkanlılığına sahip yöneticiler yetiştirmektir. Nitekim, dünya otelciliğinde başarıyla uygulanmakta olan bu eğitimler sayesinde, işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacakları, ayakları yere basan yöneticiler yetiştirilmektedir. Bir otel genel müdürünün, iyi bir yiyecek-içecek bilgisine sahip, ön büro işlemleri konusunda bilgili, kat hizmetleri departmanının işleyişi hakkında tecrübeli, satış konusunda yetenekli, insanlarla iletişim konusunda deneyimli olması beklendiğinden dolayı bu tür eğitimlerin gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Zira bu eğitimler sayesinde, teknik konularda bilgili bir yönetici adayı yetiştirilmesi sağlanmış olur.

¹⁷ Aldemir, M.C. ve diğerleri, Personel Yönetimi, İzmir, 1993, s. 139.

¹⁸ Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir, 1995, s.131.

5.1.5 Staj Yoluyla Eğitim

Türkiye’de turizmle ilgili mesleki eğitim veren, orta öğretim, üniversite, mesleki kurslar vb. kurum öğrencilerine yönelik olarak uygulanan iş başı eğitim yöntemlerinden biridir. Bu eğitim yönteminde, stajyer, ileriki yıllarda yapmayı tasarladığı görevine alışmak için çok büyük bir imkan bulur. Staj gerçek iş yaşamının bir provasıdır. Sadece kağıt üstünde yapılıp bitirilmesi gereken bir zorunluluk olarak görüldüğünde, öğrenciye alacak olduğu diplomanın haricinde hiçbir şey kazandırmayacaktır. Modern işletmecilik anlayışı içerisinde değerlendirildiğinde stajyer olarak çalışan iş görenler, ileride görev verilebilecek pozisyonlar için işe alımlarda öncelik tanınacak kişiler arasındadır. Çalıştıkları süre boyunca yöneticilere kendilerini yakından tanıtmaya şansına sahip olmaktadır. Bu da, işe yeni alınacak bir iş gören için verilen birkaç aylık deneme sürelerini ortadan kaldırıp bu süreci daha verimli ve işletmeye adapte olmuş bir iş görenle yürütmek anlamına gelmektedir.

Staj dönemi hem yöneticiler, hem de stajyerler tarafından çok verimli bir şekilde değerlendirilmelidir. Çünkü, bu süreç hem işletme hem de stajyer için büyük bir fırsattır. İş başında, sahip olduğu teorik bilgileri uygulama şansına sahip olan stajyerler, doğru bir şekilde yönlendirildiklerinde, otel işletmeleri için en önemli insan kaynağı olabilirler.

5.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Hizmet içi eğitim yöntemlerinden, ikincisi ve iş başında eğitim yöntemlerini tamamlayıcı özelliklere sahip olan bir diğer yöntem ise iş dışında eğitim yöntemleridir. İş dışında eğitim, işletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan, bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniği olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Bu konuda üzerinde önemle durulması gereken, iş dışında eğitim yöntemlerinin doğru planlama ve koordinasyon neticesinde olumlu sonuçlara ulaşabileceğidir.

Rutin çalışma düzeni içerisinde, belirli iş görenlerin, belirli aralıklarla çalışmalarını yarıda bırakıp, bu eğitimlere katılmaları zaman zaman işte aksaklıklara neden olmasına rağmen, etkili olarak kullanılan iş dışı eğitim yöntemleri neticesinde iş görenin

¹⁹ Sabuncuoğlu, Z, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.153

motivasyonu artmış bir şekilde işinin başına yeniden dönmesi sağlanabilir. Öncelikle yapılması gereken şey, bu eğitimlere ihtiyaç duyan iş görenleri ve eğitim konularını tespit etmektir. Bunun sonrasında, eğitimin verileceği yerin tespiti yapılmalıdır. Bu tür eğitimler, işletme içerisinde eğitim için ayrılmış herhangi bir yerde verilebileceği gibi, işletme dışında çeşitli eğitim kurumlarına bağlı olarak da verilebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, iş görenin eğitim ihtiyacı ve bu eğitimi verecek kişilerin doğru tespit edilmesidir. Bu eğitimler otel yöneticileri tarafından verilebileceği gibi, kurum dışından konunun uzmanı eğitmenler tarafından da verilebilir.

Bu tür eğitimlerin, tıpkı iş başı eğitim yöntemleri gibi bazı olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Eğitim, konusunun uzmanı ve eğitmen formasyonuna sahip kişiler tarafından verilirse, eğitilen iş görenlerde çok olumlu sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Şöyle ki, iş dışında almış olduğu teorik eğitimi tatbik edebilecek iş gören, doğru çalışma alışkanlıkları kazanacağından işyerinde karşılaşacağı sorunların üstesinden daha kolaylıkla gelebilir. İş dışında eğitimlerde iş gören tamamen yapacak olduğu işten uzakta kalacağı için, belirli bir iş kaybı olması kaçınılmazdır. Ancak, bu süre doğru bir şekilde değerlendirilirse bu zaman kaybı işletme için bir kazanç dönüşebilir. İş dışı eğitim yöntemleri ile birbirinden farklı metotlar kullanılması suretiyle iş görenler, gerçek iş ortamında karşılaşabilecekleri problemleri, misafir şikayetlerine konu olmadan deneme-yanılma yöntemiyle öğrenme şansına sahip olurlar. Eğitim verilen iş görenlerin bu deneme-yanılma çalışmaları sonrasında kazanmış oldukları becerileri, gerçek iş ortamında minimum yanılma payıyla tatbik etmeleri beklenmektedir.

Bunun beraberinde iş görenler, çalışma ortamından uzakta olacaklarından, işyerindeki disiplinli çalışma ortamından farklı bir tutum sergileyebilirler. Ancak, verilecek olan eğitimlerin, önem derecesi, yöneticiler ve eğitmenler tarafından net bir şekilde anlatılırsa, eğitimin gerçekleşmesi için gerekli ortam sağlanabilecektir.

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızda gerçekleştiği günümüzde, bahsi geçen eğitimlerin gerçekleştirilmesinde, teknolojiden yararlanmamak, tam anlamıyla güncel bir eğitimin sağlanmasını zorlaştıracaktır. Bu nedenle, özellikle de, iş dışı eğitim yöntemleri tatbik edilirken muhakkak teknolojik gelişmelerden faydalanmaya çalışmak gereklidir. Sınıf ortamında başta internet bağlantısı, bilgisayar, projeksiyon cihazı, ses sistemleri, projeksiyon perdesi ve öğrenmeyi kolaylaştıracak gerekli tüm teknolojik donanım ve materyaller mevcut olmalıdır.

5.2.1 Anlatım Yöntemi

Düz anlatım olarak da adlandırılan bu iş dışında gerçekleştirilen eğitim metodunda iş gören birebir olarak etkili olmamaktadır. Bu yöntem herkesin bildiği gibi eğitim kurumlarında sıklıkla başvuru bir öğretim metodudur. Eğitimci olarak belirlenen kişinin eğitimcilik formasyonuna sahip olması en kritik koşullardan bir tanesidir. Aksi takdirde, eğitim iş dışında gerçekleştirileceği için, eğitim bir kaosa dönüşüp, vakit kaybından öteye gidemeyecektir. Çünkü, eğitimin, konusunda belirli bir bilgi seviyesine ulaşmış, bunun yanı sıra sahip olduğu bu bilgileri karşısında bulunan iş görenlere aktarmakta zorlanmayan eğitimci kimliğine sahip kişiler tarafından verilmesi zorunluluğu vardır. Gerekli eğitim planları eğitimci tarafından harfiyen yerine getirilip, aktif bir şekilde, anlatılması istenen konular belirli bir sıra dahilinde, eğitilen iş görenlerin anlatılan dersten not almaları şeklinde gerçekleştirilmelidir.

Burada eğitimler esnasında farklı işletmelerde konusunda deneyimli eğitimcilerin bilgilerinden yararlanılabilir. Şayet doğru bir şekilde değerlendirilebilirse bu eğitim, kısıtlı bir zamanda eğitim verilmesi planlanan iş görenlere, yapmakta oldukları görevlerin farklı açılardan yorumlanabilmesini sağlayabilir. Bununla birlikte, eğitime katılan iş görenlerin düzeylerine göre bir eğitim yapılmadığı takdirde, anlatılan bilgilerin akılda kalma oranı düşebilir. Bu durum eğitimcinin konusunda uzman olmasının yanında, eğitilen iş görenlerin de eğitime karşı gösterdikleri ilgi ve bilgi seviyelerine bağlı olarak değişmektedir²⁰.

5.2.2 Seminer

İş dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemlerinden seminer, yalnızca otel işletmesinde görevli iş görenler tarafından değil, birçok sektör tarafından sıklıkla başvuru ve oldukça etkili olduğu söylenebilecek bir metottur.

Bu yöntemde yine belirli bir alanda uzman olan kişiler tarafından verilen bilgiler ışığında karşılıklı olarak fikir alışverişi yapılması durumu söz konusudur. Seminer yönteminde aktarılması planlanan bilgiler, birkaç farklı oturumda verilmektedir. Son oturuma kadar geçen sürede öncelikle, konusunda deneyimli kişiler tarafından bir takım

²⁰ Koçlu,a.g.k., s. 36.

bilgiler verilmekte, son oturumun yapılacağı gün ise anlatılan konular eğitimin verildiği iş görenlerle karşılıklı olarak tartışmaya açılır.

Seminer yönteminde hedef, alt düzey çalışanlar değil daha çok orta ve üst düzey yöneticilerin, farklı düşünme şekillerine sahip uzmanlarla bir araya gelip, daha çözümleyici bir şekilde konuları irdelemektir.

5.2.3 Rol Oynama Yöntemi

Otel işletmelerinde kullanılan iş dışı eğitim yöntemlerinden bir diğeri de rol oynama metodudur. Bu yöntem kullanılarak, yönetici adayı iş görenlerin özellikle sorumluluk gerektiren görevler için hazırlanması hedeflenmektedir. Bu yöntem diğer hizmet içi eğitim yöntemleriyle karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak daha pozitif sonuç vermesi muhtemel olanlarından birisidir. Çünkü, bu yöntem, iş görenin eğitime aktif olarak katılımını gerektirmektedir. İş görenin bizzat katılımı gerektiği için, oluşturulan sanal sorun çözme ortamında sorumluluklar alınmaya çalışılır²¹.

Ortaya konulan bir sorunun, eğitilen iş görenler tarafından, kendi bilgi, deneyim ve becerileriyle çözülmesi istenmektedir. Bu gayretler sonucunda gerekli başarımın yakalanamaması durumunda,, grup içinde rollerin değiştirilmesi istenebilir. Bu şekilde aynı problem için farklı çözüm yolları üretilmeye çalışılır ve iş görenin daha keyifli bir ortamda, edilgen değil, etken bir şekilde rol oynaması sağlanmış olur. Dolayısıyla, eğitimin akılda kalıcılığı da bu şekilde arttırılmış olur.

Rol oynama yönteminde, tıpkı olay birebir yaşanmış gibi üstesinden gelinmeye çalışılması, iş görene analitik düşünme yeteneği kazandırmanın yanı sıra, otel işletmesinde karşılaşılması muhtemel, olağan dışı durumlarda soğukkanlı olmaya çalışması öğretilmeye çalışılır.

5.2.4 Örnek Olay (Case Study) Yöntemi

Dünya genelindeki uluslar arası niteliklere sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde sıkça başvurulan hizmet içi eğitim yöntemlerinden biri de, örnek olay (case study), vaka analizi olarak da tanımlanmaktadır. Bu yöntemde, diğer hizmet içi eğitim yöntemlerinden

²¹ Sabuncuoğlu, a.g.k.,2000, s.137

rol oynama metodunda olduğu gibi, iş görenin aktif olarak katılımını gerektirmektedir. “Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir”²². Diğer bir ifade ile burada hedeflenen, yönetsel becerilerinin geliştirilmesi planlanan iş görenlerin, sorunlar karşısındaki tutum ve davranışları, olay daha gerçekleşmeden tıpkı o an yaşanmış gibi değerlendirilerek sonuca varılmasıdır.

Burada, iş görenin sahip olduğu becerilerin ve sorun çözme yeteneğinin geliştirilerek, otelde karşılaşılabilecek muhtemel olaylar karşısındaki tutumlar değerlendirilmektedir. Özellikle yönetici konumunda çalışması hedeflenen iş görenlerin, daha önce farklı konaklama işletmelerinde meydana gelmiş, çözümü o işletmenin iş görenleri tarafından sağlanmış, olaylar irdelenip, iş görene aynı durumda kendi çözüm önerileri sorulur. Aynı zamanda problemlerin çözümü için, iş görenlerden inisiyatif kullanmaları istenir. Gerekli sorumlulukları aldıklarında doğru çözüme nasıl yaklaştıkları değerlendirilir.²³

Bu yöntemin diğer hizmet içi eğitimlerden farklı olarak, daha çok olumlu yönleri vardır. İş görenlerin belirli bir işleyiş içerisinde belirli soruları yanıtlayıp olayları çözümlenmeleri talep edilir. Bu eğitimin, sorun çözme yeteneği, iş dışında ayrılan bir sürede planlı bir eğitimle geliştirilmeye çalışılan iş görenler ve işletme açısından söylenebilecek tek olumsuz yönü, zaman kaybı olabilir. Ancak, bu durum da genel olarak ele alındığında, eğitimin planlanan şekilde verilmesi durumunda olumsuzluk olmaktan çıkacaktır. Zira, eğitilen iş görenlerin, daha önce yaşanmış olaylar çerçevesinde, misafirlerin otel yönetimine bildirdiği şikayetlerinin yaşanması en düşük seviyeye indirilebilir. Dolayısıyla, “repeat guest” (sürekli misafir) olarak tabir edilen, oteli tercih edip, işletmeden memnun kalan misafirlerin sayısında ciddi bir artış gözlenebilir.

Zaten, bu araştırmanın konusu olan bu eğitimlerin verilmesindeki temel amaç da, “repeat guest” oranını mümkün olduğunca arttırmak ve misafir “reklamasyon”larını (şikayet) en alt seviyeye indirmektir.

²² Gürüz D.-Yaylacı,Ö., İletişimci gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.177

²³ Batman, O, Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, Turizmde Seçme Makaleler: 22, Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) Yayını No:34, 1995, ss.30-37.

Otel işletmesinden memnun olarak ayrılacak misafir, daha sonraki dönemlerde o işletmeyi ziyaret etmesi muhtemel birçok misafiri beraberinde getirecektir. Çünkü, hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, misafirin yaşamış olduğu güzel olayları yakın çevresine aktarması yoluyla (word of mouth advertisement) yapılan reklam, en etkili reklam ve tanıtımdır. İş hayatında, kendisi ve işletmenin ilerlemesi için gerekli eğitime sahip iş görenler, yaptığı işten kendisi ve hizmet ettiği misafiri memnun eden iş görenlere dönüşmelidir. Bu sayede Otelcilik sektörü özelinde, Türk turizminde yakalanan gelişme düzeyi en üst seviyelere çıkar.

5.2.5 Beyin Fırtınası (Brain Storming)

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan beyin fırtınası kavramı, birçok sektör tarafından sıkça başvurulan bir yöntem olmuştur. Esasında, bu metot bir hizmet içi eğitim yöntemi olmaktan çok, işletmede çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından yeni fikirler oluşturmak maksadıyla oluşturulmuştur.²⁴

Burada asıl amaç, yeni fikirlerin ortaya konulup, uygulanabilir olanlarının seçilerek otel işletmesinin daha ileri noktalara taşınabilmesi ve olumlu yönde gelişebilmesini sağlamaktır. Uluslar arası şirketlerde yeni fikir ve farklı açılımlara gereken önem verilmektedir. Bu işletmeler bünyesinde kurulan ve bütçeden önemli kaynaklar aktarılan araştırma-geliştirme (Research & Development) ile ilgili bölümler bunun en önemli kanıtıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarda da, bu çalışmaların öneminin anlaşılmasının ardından, gerekli yatırımlar yapılmaya başlanmıştır.

5.2.6 Kurslar

Bu yöntemde, iş görenlere yapacak oldukları görevlerle ilgili kazandırılması istenen bilgi, beceri ve davranışlar, çalışma saatlerinin dışında, konusunda uzman olan eğitimciler tarafından öğretilmeye çalışılır. Burada, iş görenlere almış oldukları belli süreli eğitimler ve yapılacak bir sınav sonrasında bir katılım sertifikası verilebilir.²⁵ Burada temel amaç

²⁴ Azaltun, M., İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyet kontrolü uygulamaları üzerine bir araştırma, 1. Ulusal Gastronomi sempozyumu ve sanatsal etkinlikler, Antalya, 2007 s. 106

²⁵ Arsoy, G., Örgün/yaygın eğitimde durum tespiti ve turizm eğitim sistemimizin geliştirilmesi için öneriler, Turizm Eğitimi, Turizm Eğitimi, Konferans- Workshop, Ankara, 1992,s. 185

işle ilgili bilgiler vermektir; ancak iş görenin kursa olan ilgisini arttırmak için, kurs sonunda verilebilecek bu tür bir sertifika, motivasyonun artmasına neden olacaktır.

İş görenlere kurs eğitimi verilirken dikkat edilmesi gereken konulardan bazıları şunlardır;

- Verilecek eğitim, konusunda uzman olan ve eğitici formasyonuna sahip kişiler tarafından verilmelidir,
- Derslerin süresi iş görenlerin dikkatinin dağılmasını engelleyecek şekilde düzenlenmelidir. Unutulmamalıdır ki, belirli aralıklar verilerek yapılan eğitimler, uzun süre ara verilmeden yapılan eğitimlerden daha iyi sonuç vermektedir.
- Doğru materyaller kullanılarak verilen eğitimler, daha akılda kalıcı olmaktadır. Ön büroda kullanılan bir otomasyon programını anlatmak için bilgisayar başında uygulama yapılmadan düz anlatım yapılması, eğitilen iş görenler ve işletme için zaman ve para kaybından öteye gidemez.

6. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, otel işletmesi açısından üzerinde son derece hassasiyetle durulması gereken bir süreçtir. Otel işletmesinde verilen hizmet içi eğitimlerin sonuçlarının değerlendirilmesinde bazı önemli kriterler bulunmaktadır²⁶;

- Doğrudan ve dolaylı maliyetler: Verilen eğitimlerin işletmeye tüm yönleriyle maliyeti ne kadardır?
- Geri bildirimler: Misafir, yönetici ve iş görenler açısından geri dönüşler nasıldır?
- Öğrenme: Hedeflenen öğrenme düzeyi yakalanabildi mi?
- Tutum ve davranış değişiklikleri: İş görenden beklenen görevlerin gerçekleştirilmesinde beklenen tutum ve davranış değişiklikleri oluştu mu?
- Performans değişimi: Eğitim verilmeden önce ve sonrasında oluşan performans değişimi beklenen düzeyde gerçekleşti mi?

Bu kriterler, otel işletmesinde verilen hizmet içi eğitimlerin başarıya ulaşip ulaşmadığını sorgulayacak özelliğe sahiptir. Burada sorulan sorulara verilecek olan

²⁶ Shepherd C., "Assesing the ROI of Training", 1999, www.fastrak-consulting.com.uk.(01.08.2009).

cevaplar işletmede verilen hizmet içi eğitimle ilgili olarak değerlendirme yapılabilmesini sağlayacaktır. Bu sonuçlara ulaşabilmek için birkaç değişik yöntem uygulanabilir. Misafir tarafından, konaklama esnasında veya ayrılırken doldurulabilecek anket formları, iş görenlerle yapılacak sözlü mülakatlar iş gören performansının ortaya konması için yararlanılabilecek metotlardan bazılarıdır. Bütün bu değerlendirmeleri yapmaktaki temel amaç, iş görenin hizmet içi eğitim verilmeden önceki tutum ve davranışlarıyla, hizmet içi eğitim verildikten sonraki tutum, davranış ve performansının karşılaştırılmasıdır. Ortaya çıkan sonuç, iş görene verilen eğitimlerin hedeflendiği şekliyle gerçekleşip, gerçekleşmediğini gösterir. Kısaca, iş başında veya iş dışında alınan eğitimlerin, gerçek çalışma ortamına yansıtıldığında ortaya çıkan sonuçlar dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Otel işletmesinin departman müdürleri ve genel müdürü bu noktada, haklı olarak bazı sorulara somut cevaplar arayabilirler. Nitekim, hizmet içi eğitim için ayrılan, zaman, para, işgücü gibi kritik noktalarda somut bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir departman yöneticisinin, eğitim verilmesini sağladığı bir iş gören için, iş verimliliğini ve karlılığı direkt etkileyecek sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını sorması gayet doğaldır. İş görene belli maliyetler çerçevesinde verilen eğitimler, olumlu beklentileri beraberinde getirmektedir.

Bu noktada iş görenler, işletme yönetimi tarafından düzenlenen planlı değerlendirmelere tabi tutulurlar. Üzerinde önemle durulması gereken önemli bir konu da, işletmenin belirlemiş olduğu kriterlere uygun performansı ortaya koyan iş görenin mutlak surette, cesaretlendirilmesidir. Zira, iş görenlerin hata yaptıklarında gerekli eleştirilerin yapılması kadar, onların olumlu performans sergilemeleri durumunda onurlandırılmaları da son derece gerekli bir davranıştır. Değerlendirmeler arasında eğitimin yöntemleri ve verilen eğitim programlarının da yer alması gerekmektedir. İş görene verilen eğitim sonrasında hedeflenen performans düzeyi de, otel işletmesinin belirlemiş olduğu performans kriterlerine uygunluk göstermelidir. Şayet bu iki değerlendirme arasında bir paralellik durumu söz konusu olursa bu, uygulanan eğitimin planlı bir şekilde yapılıp, başarılı bir sonuç aldığını gösterir²⁷.

Diğer tüm hizmet arzı yapılan işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde uygulanan eğitim programlarında da, verilen eğitim sonrasında mutlak surette bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirmenin yapılmaması, bir ders sonunda yapılan

²⁷ Tanke, M. L., Human Resource Management for the Hospitality Industry, Delmar (Thomson Learning), USA, 2001., s.181

yazılı sınavın değerlendirilmemesine benzer. Dolayısıyla, böyle bir eğitim asla tamamlanmış sayılmaz. Eğitim programlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan tablo ele alınırken, otel işletmesine ait bir takım kabul edilebilir değerler olmalıdır. Bu değerlerin tüm işletmeler tarafından kabul edilen bir standarda sahip olması beklense de, tam anlamıyla böyle bir uzlaşmaya varıldığı söylenemez. Ayrıca, yine tüm değerlendirmelerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, belirlenen görev için iş tanımları da (job description) açık bir şekilde yapılmalıdır²⁸.

Otel işletmesinde iş görenin ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmemesi sonucunda ortaya çıkacak olan sakıncalar, bu eğitimi vermek için ortaya çıkacak olan maliyetlerin çok üstünde bir zarara sebep olabilir. Kaldı ki, bu tür eğitimler belirli aralıklarla ve planlı bir şekilde uygulanmadığı takdirde bir sonuca ulaşması mümkün değildir. İşletme sahip ve yöneticilerinin gereken ciddiyeti vermesi işletmenin devamlılığını sağlamak açısından çok büyük öneme sahiptir. Otelcilik sektöründe alaylı olarak tabir edilen, otel sahibi ve yöneticilerinin bu tür eğitim faaliyetlerini desteklemeleri konusunda zaman zaman bir takım aksaklıklar olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni olarak, kendi yetiştikleri dönemlerde, bu tür eğitimlere gereken önemin verilmemesi gösterilebilir. Ancak, bu durum içinde bulunduğumuz bilgi çağında kaçınılmaz bir gereksinim olarak karşımıza çıktığından ötürü, bu tip düşüncelere sahip işletme sahibi ve yöneticilerin, gerekli eğitim faaliyetleri için kaynak ayırmaları ve bu eğitimleri hayata geçirmeleri beklenmektedir.

İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda, iş görenlerle yapılan mülakatlar, misafir veya iş görenlere yönelik anketler, yazılı veya sözlü sınavlar veya gözlemlene yöntemleri en çok tercih edilenleridir. Hizmet içi eğitimin sonuçlarının bu tekniklerle değerlendirilmesi neticesinde, iş görenlerde eğitim başlamadan önce ve eğitim bittikten sonra arada oluşan farkın beklenen düzeyde olup olmadığı dikkate alınmaktadır. Arada çıkan fark şayet istenen düzeyde olmamışsa, eğitimin başarılı bir şekilde uygulanıp, iş görene kazandırılması istenen tutum ve davranış değişikliklerinin ortaya çıktığını söyleyebilmek olanaksızdır. Dolayısıyla bu durum, hizmet içi eğitimin başarıya ulaşmadığını ortaya koymaktadır. Başarısızlık durumu da, otel işletmesinde

²⁸ Kreck, L. A., Orta Boy Otellerde Eğitim, Turizm Eğitim Kongresi Tebliğ ve Tartışmalar, Boğaziçi Üniversitesi MYO Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, Ekim- 1984, s. 129-133.

verilen eğitimin ciddi bir şekilde tekrardan ele alınıp yeniden yapılandırılması gerekliliğini ortaya koyar²⁹.

Bu eğitimlerin yeniden yapılandırılmasının, işletme ve iş gören açısından bir takım yararlar sağlayacağı açıktır. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği düzeye yardımcı olabilecek bir takım değişiklikleri yapmanın işletme için belli maliyetleri olacağı kesindir. Ancak tüm bu doğrudan ve dolaylı maliyetler, işletmenin eğitim almış iş görenlerle, “repeat guest “ oranını arttırması ve sonuç olarak hedeflenen amaçlara ulaşılmasını mümkün kılacaktır. Bunun yanında, geçtiğimiz son yarım asırda önemi daha çok anlaşılan insan kaynakları departmanının, işlevlerini profesyonel bir şekilde yerine getirip, gelecekte işletme için yararlı olabilecek iş görenlerin istihdam edilebilmesine ve işletmede istikrarın sağlanmasına katkısı olacaktır. Hizmet sektöründe, özellikle otel işletmelerinde çalışmaların bir takım ruhu içinde gerçekleştirilmesi gerektiği asla unutulmamalıdır Bu doğrultuda konusunda uzmanlaşmış, hata oranları düşük, iş kazaları oranlarında azalmaların olduğu ve hizmet kalitesinin, yapılan değerlendirmeler sonunda arttığıının görüldüğü işletmelerin varlığından söz edebilmek mümkün olabilecektir³⁰.

Ayrıca, otel işletmesinde verilen hizmeti içi eğitimlerde yeni yapısal değişiklikler yapmanın, hem iş görene hem de işletmeye kazandırabileceği bir takım faydalar da mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir³¹;

- İş gören motivasyonunun artmasıyla birlikte işe olan sürekli ilginin artması
- Misafir ilişkilerinde oluşan hissedilir iyileşmeler, inisiyatif kullanılması sonucu ortaya çıkan görev sorumluluklarının doğru şekilde yerine getirilebilmesi.
- Örgüt içinde iletişimin açık ve sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi,
- Yapılan üretimlerde göze çarpan iyileşme,
- Geleceğe dair kesin ve açık kariyer planlarının yapılabilmesi
- Eğitimlerin defalarca tekrardan uzaklaşıp, daha çok örgüt içinde amaca yönelik programlı faaliyetlerdeki artışın gözlenmesi.

Otel işletmesi bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi konusunda iş görenlere uygulanacak olan sınav, görüşme gibi tekniklerin, önceden bu tür bir eğitimi

²⁹ Go, F. M. and Others, Human Resource Management in the Hospitality Industry, USA,1996. s.214

³⁰ Bucak, a.g.k., s.79

³¹ Mullins, L. J., Hospitality Management (A Human Resources Approach), Addison Wesley Longman Limited, England,1995, s. 203

almamış olan, bilgi ve zeka düzeyleri eğitimi almış iş görenlerden farklı bir gruba. yönelik olarak uygulanması faydalı olacaktır. Zira, bu eğitimler sonucunda ortaya çıkan sonuçların objektif olarak değerlendirilebilmesi ve yöntemlerin doğru temeller üzerine oturtulabilmesi, ancak bu sayede mümkün olabilecektir.

III. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE HİZMETİÇİ EĞİTİM İLİŞKİSİ

Hizmet içi eğitim, soyut bir ürün olan hizmet satışının yapıldığı otel işletmelerinde, iş görenin, yapmakta olduğu görevinden keyif duyarak iş tatmini oluşturma konusunda, önemli koşullardan biridir.

1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Farklı sektörler açısından değerlendirildiğinde iş tatmini veya tatminsizliği için birçok tanım yapılabilmesi mümkündür. Genel olarak iş tatminini yapılan işten keyif almak veya ortaya konulan performans neticesinde iş görenin kendini faydalı bir iş yapmış olarak nitelendirip, iyi hissetmesi durumudur.

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlemlenemeyip, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilir ve ifade edilebilir¹. Buradan hareketle tatmin, kişinin çalıştığı işten, çevresinden ve ilişkilerinden memnunluk duymasıdır.

Locke'a göre iş tatmini bilişsel ve duygusal tepkilerin davranışsal olarak ortaya çıkmasının yanında çalışanların önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadarını elde ettiklerine ilişkin algılamanın bir sonucudur².

İşten tatmin, bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur³.

Robbins'in tanımlamasında iş tatmini kişinin işine yönelik genel tutumudur. İş tatmini yüksek düzeyde olan iş gören işine karşı olumlu davranışlar sergilerken, iş tatmini düşük seviyede olan iş görenler işinde olumsuz davranışlar ortaya koymaktadır⁴.

¹ Özçelik Kaynak, K., "Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş Doyumu Ve Sonuçlarının Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2005, s. 1

² Luthans, F., Organizational Behavior, Mcgraw-Hill Irwin 8. Edition. 2002, s.230

³ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü, 3. Baskı, 2000, s.215

⁴ Robbins, S.P., Managing Today, Second Edition, New Jersey, 2000, s. 381

Bir diğer tanımlamada ise iş tatmini ; örgüt çalışanları ile birlikte çalışma ortamı ve organizasyonel, aynı zamanda kişisel, sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir⁵.

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise iş tatmini denilince, ortaya çıkarılan iş sonucunda elde edilen gelirle birlikte, iş görenin işletme içerisinde birlikte görev almaktan keyif aldığı çalışma arkadaşları, bunun yanı sıra ortaya bir ürün çıkarmanın vermiş olduğu keyif olarak karşımıza çıkacaktır. İş gören, ortaya koymuş olduğu performans neticesinde şekillenen ürünün olumlu geri dönüşlerini doğru zamanda alabilmesi durumunda onun için iş tatmini daha da artacaktır⁶.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında yer alan işletmeler, faaliyetlerini müşterilere yüksek değer sağlayan ve minimum maliyetle üretilen kaliteli mamullerin sunulması boyutuna dayalı olarak yönetmektedirler, ancak bu durumu sağlayabilmeleri etkin insan kaynakları yönetiminin sonucu olarak ortaya çıkacak olan yüksek performanslı, etkin, verimli ve yüksek iş bağlılığı olan çalışanların varlığı ile mümkündür. Bu tip çalışanlardan oluşan bir ekip kurmak ise “iş tatmini”nin yüksek olmasını gerektirir. İş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır⁷.

İş tatmini ilk kez 20. yüzyılın başlarında ortaya atılmış, asıl önemi 1930 ve 40’lı yıllarda anlaşılmıştır. Konunun önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insani nedenlerdir. İş tatmini, hayattan alınan keyifle bağlantılıdır ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden ise, konuya işyerleri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş tatminsizliğinin yarattığı stres ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler, konunun önemini göstermektedir. İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini; kişinin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu duygulardır şeklinde tanımlamak,

⁵ Davis , G., “Job Satisfaction Survey Among Employees In Small Businesses” Journal Of Small Business Vol.11 No:4 2004 s. 496

⁶ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.202

⁷ Taşlıyan, M., “Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 2007, Sayı:12, s.186

iş görenin işine karşı beslediği olumsuz hislerine ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır⁸.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİN VERİMLİLİĞE KATKILARI

Yaşamakta olduğumuz 21. yüzyıl çalışma koşulları değerlendirildiğinde, rekabetçi ortamın her zaman olduğundan daha çok hissedilmekte olduğu aşıkardır. Bu rekabetçi ortamda, konaklama sektörünün en önemli yapı taşlarından biri olan otelcilik, iş tatminine en çok ihtiyaç duyulan çalışma alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenin ruh halinin yüzüne yansıdığı düşünülecek olursa, yaptığı işi sırf bir mecburiyet olarak gören bir iş gören için iş tatmininden söz edebilmek olası değildir. Tiyatro sahnesinde bulunan oyuncularla, misafirle direkt iletişim içinde olan iş görenlerin birçok ortak özelliği bulunmaktadır. Dünyadaki The Ritz Carlton otellerinde, iş görenin hizmet sunulan alanlara girişleri öncesinde, “Gülümseyin Sahnedeyiz” hatırlatmalarının yapıyor olması bunun en canlı kanıtı olarak gösterilebilir. İş görenlerden bu hatırlatmaları dikkate alıp hizmet sunulan alanları, sahne gibi değerlendirmeleri ve kendi rollerini en iyi şekilde oynayıp, satın aldığı hizmetten tam anlamıyla memnun misafirler kitesinin oluşturulması hedeflenmektedir. İçsel olarak doyuma ulaşmamış huzursuz bir iş görenin bahsi geçen davranış biçimini sergileyebilmesini beklemek çok doğru olmayacaktır.

Yaptığı işten keyif alan, ortaya koyduğu hizmet ve ürün dolayısıyla, yönetim ve misafirler tarafından takdir edilen, motivasyon düzeyi yüksek iş görenler, yüzlerine yansıyan gülümsemeleriyle diğer iş görenler arasında ciddi bir fark yaratacaktır. Bu durum muhakkak ki çalıştığı bölüm ve özellikle de İnsan Kaynakları departmanı açısından bir takım avantajları da beraberinde getirecektir. Otel işletmesindeki tüm departmanların, özellikle de İnsan Kaynakları departmanının en önemli amaçlarından birisi de, nitelikli, iş tatmin düzeyi yüksek, misafirlerle ilişkilerinde seviyeli iş görenlerin istihdam edilebilmesi ve işyerindeki sürekliliğinin sağlanabilmesidir.

İş tatmininin sürekli olduğu otel işletmelerinde, “Repeat Guest” oranlarının da yüksek olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Muhteşem bir konumda bulunan, mimari özellikleri ve donanımıyla misafirler üzerinde hayranlık etkisi bırakan beş yıldızlı

⁸ Çimen M. ve İ. Şahin, “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”, s.54, www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=2314 (15.08.2009).

bir otel işletmesinin; iş tatminsizliği sebebiyle iyi bir hizmet sunamayan iş görenleri, otelin tüm imajını bir anda yerle bir edecektir. Nitekim, işinden memnun olmayan iş görenlerin, özellikle de, ne satın almak istediğini bilen ve ödediği ücretin tam karşılığını almak isteyen misafirler için sunabilecekleri pek fazla bir şey olmadığını söyleyebiliriz.

İş tatmin düzeyinin düşmesiyle birlikte otel işletmesinde çalışan iş görenlerin, ortaya koyacak oldukları performansta ciddi düşüşler görülecektir. Ayrıca, işletme içinde işten ayrılma oranlarının yükselmesi ve iş görenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sürekli olarak problemlerle karşılaşılması sıradan bir hal alacaktır.

İş tatmini ve tatminsizliği psikolojik nedenlerle oluşabileceği gibi fiziki koşullar nedeniyle de ortaya çıkabilir. Çalışma ortamının yeterince havalandırılmaması, yüksek ses düzeyi, yetersiz ışıklandırma, işletme tarafından iş görene sunulması gereken imkanların kısıtlı olması da (Servis, yemek, kıyafet, maaş ve primler vb.) iş tatmin düzeyi hayli düşük iş görenlerin oluşmasına neden olacaktır.

3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İş tatmini, çalışanın işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumunu oluşturan faktörleri iş tatmini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Ücret, terfi fırsatları, yönetim tarzı, işin kendisi ve çalışma arkadaşları, iş tatmini veya tatminsizliğine neden olan bir işin, beş farklı unsurdur ve bunlar, örgütsel ve bireysel faktörlerle de yakından ilgilidir⁹. Bu durumda, iş tatminini etkileyen faktörleri, kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özelliklerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu v.b. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir.

⁹ Eroğlu, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s.233.

İş tatminine ilişkin olarak, özellikle yabancı kaynaklı, pek çok araştırma yapılmış ve iş tatminini etkileyen etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Yurtdışında üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmış olmasına karşın, Türkiye’de iş tatminine ilişkin araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. İş tatminini etkileyen etmenler hakkında kapsamlı bir araştırma yapan Locke (1976), iş tatmini hakkında o tarihe kadar, üç yüzden fazla bilimsel yayın ve çalışmanın yapıldığını, Landy (1989) ise iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların, o tarihe kadar, altı binin üzerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Cinsiyet, yaş, unvan, iş tecrübesi, tahsil durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik, iş ve iş tatmini ile ilgili tutumları etkileyebilir. Bununla beraber, bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir. Ancak örgütler, pek çok iş gören için iş tatminini yordayabilmektedir¹⁰.

3.1.1 Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatmini ile ilişkisini inceleyen araştırmalar bu konuda birbirleri ile çelişkili sonuçlar göstermektedir. Bu nedenle cinsiyetin iş tatmininde etkili olduğu kesinlik kazanmamıştır¹¹.

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini farklılıklarını ele alan çalışmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. Hulin ve Smith (1964) yılında 295 erkek ve 164 kadın katılımcıyla yaptığı araştırmada, kadınların işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmıştır. Ancak, araştırmacılar bu durumun, cinsiyet faktörünün kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödülleri kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan diğer bir araştırmada ise, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulunmuş ve bunun nedeninin kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. İş tatminindeki cinsiyet ayrımı, gençler, yüksek eğitimliler, profesyonel ya

¹⁰ Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4 , Sayı:2 ,2007, s.2

¹¹ Cigerci, Y. “Afyon Bölgesinde Çeşitli Sağlık Kuruluşlarında Çalışmakta olan Cerrahi Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Bunları Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004 , s.11

da idari konumda bulunanlar arasında gözlenmemiştir. Aynı araştırmada, evliliğin ise kadınların iş tatminleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği sonucuna varılmıştır¹².

Sonuç olarak cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Burada, ücret konusu daha belirleyici olabilmektedir.

3.1.2 Yaş ve Hizmet Süresi

Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yapılan çalışmalar, yaşlı iş görenlerin genç olanlarına nazaran işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermiştir¹³.

Yaşlı olan iş görenlerin yaş ve iş tatmini açısından bazı avantajları bulunmaktadır. Daha yaşlı olan iş görenler, arzu edilen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapabilmektedir. Genel bir kural olmamakla birlikte, iş görenlerin yaşlarıyla, aldıkları ücret arasında doğru orantı olduğu söylenebilir. Daha yaşlı olan iş görenler, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe ödüllerin artmasının da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. İnsanların iş tatminlerinin 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir¹⁴.

3.1.3 Meslek ve Eğitim Düzeyi

Eğitim, uygun koşullarda gerçekleştirildiğinde, bireyin kendine güvenini ve yeteneğini artırır. İş görenlerin tatminini belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş tatminini etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar. Eğitim, hemen tüm mesleklerde profesyonellik imajını geliştirir ve bireylerin kendilerini eğitim ile geliştirme olanağı veren örgütlere daha bağlı ve sadık olmalarını sağlar.

¹² Yelboğa, a.g.k., s.3

¹³ Sevimli, F. ve Ö. F. İşcan "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt: 5, Sayı: 1-2, , 2005, s.57

¹⁴ Yelboğa, a.g.k., s.3-4

Bazı araştırmalar, eğitimin iş tatminiyle negatif ilişkisi olduğunu gstermiştir. Yksek eğitim dzevine sahip kişiler işlerinden daha tatminsizdir. nk daha iyi eğitilmiş kişiler daha yksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yksek eğitim dzevine sahip insanlar işlerinde düşük tatmin algılamaktadırlar¹⁵.

Eğitim, mesleki hareketlilikte fonksiyonel ve sembolik olarak iki rol birden üstlenmektedir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden yararlanılırsa eğitimin fonksiyonel değerinden söz etmiş oluruz. Örneğin; tıp veya mühendislik bölümlerinde okuyan kimseler öğrenimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye ulaştıkları takdirde yani doktor veya mühendis olurlarsa, gördükleri öğrenim değerini "fonksiyonel eğitim değerini"dir. Eğer eğitimden faydalanır fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa, eğitimin sembolik değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; turizm işletmeciliği alanında doktora yapan bir kimsenin öğrenimi sonunda elde ettiği statüden yararlanamaması ve bu alanda faaliyet gsterememesi halinde "eğitimin sembolik değerini" söz konusu olmaktadır ¹⁶.

İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri, işin hiyerarşideki dzevi ne kadar yksekse bireyin tatmininin de o kadar fazla olduğudur. Yani yksek hiyerarşik dzevideki işte çalışan kişi, düşük dzevideki konumda çalışana göre işinden daha memnundur. Kendi işlerinde çalışanların, başkalarının işlerinde çalışanlara göre iş tatmini daha yksektir. Bunun nedeni, başkalarından emir almamaları ve örgütsel hiyerarşide yksek seviyede yer almalarıdır.

İş görenlerin bulunduğu konum ve rütbe ile sahip olduğu eğitim dzevi işe karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İşyerinde daha yksek konumda ve yönetici pozisyonunda bulunanlar daha yksek bir tatmin elde etmektedirler¹⁷.

¹⁵ Efil, İ.,İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Ankara, 1999, s.126

¹⁶ Erkal, M., Sosyoloji (Toplum Bilimi), Der Yayınları, İstanbul, 2000, s.113

¹⁷ Davis,a.g.k.,s.100

İş tatmininde, mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin; maden işçiliği, demircilik gibi mesleklerdeki çalışanların iş tatminleri ile kütüphanecilik veya öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların tatmin düzeyleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Toplum tarafından yüksek statülü olarak kabul edilen mesleklere sahip olan bireylerde, saygınlık ihtiyacı yerine getirileceğinden, bu tür meslek gruplarında iş tatmininin diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak; iş tatmini iş görenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıkları ve mesleki içeriklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

3.1.4 Statü

Statü, bireyin toplulukta diğer bireylerle yapılan karşılaştırmada sahip olduğu yerdir. Birey sahip olduğu bu statüye göre beşeri ihtiyaçlarını (Yeme, içme, barınma, ulaşım vb.) karşılamak için gerekli araçları tedarik etme arzusundadır¹⁸.

Statü, fertlerin ve sosyal grupların toplum içindeki mevkileri ve yerleridir. Bu mevki zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir

O halde statü, bir kimseye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok, saygı ile birlikte bulunur. Yani, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında, iş arkadaşlarından ya da cemiyet yaşantısında ilişki içinde olduğu insanlardan saygı görür¹⁹.

Sosyal rol, bireyin statüsünün ölçülmesinde kullanılan farklı ölçütlerden biridir. Servet, soy, cinsiyet, yaş ve diğer statü ölçütlerinin yanı sıra kişinin toplumdaki işlevsel yararlılığı da statüsünün belirlenmesinde dikkate alınır. İşlevsel yararlılık, kişinin sosyal rolünü oynarken ne yaptığına işaret eder. Kişilerin istediklerini yeterli bir biçimde yapmayı amaçladıkları dinamik bir kültürde, oynadığı rollerin çeşidi de sosyal statü değerlendirmesinde temel bir ölçüt olarak kullanılabilir. Yüksek statü verilmiş kişinin,

¹⁸ Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s.156

¹⁹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003,s.575

belirli rolleri belirli biçimde oynaması beklenir. Ama bu, kişinin sosyal statüsü aynı zamanda sosyal rolü, demek değildir

Görüldüğü gibi statü ve rol kavramları günlük dilde kullanıldığından farklı anlamlara sahiptir. Eğitim hizmetlerinde statü, mesleğin sosyal değerler sistemindeki yerini belirlerken rol, kişinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Statü yükseldikçe iş tatmininin artış göstereceği düşünülebilmektedir. Statü; kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij vb. gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir.

Statüsünün yüksek olmasını isteyen çoktur. Çoğu insan için böyle bir motivasyon unsuru söz konusudur diyebiliriz. Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda ortaya çıkar. Genelde statü güdüsü yüksek insanların, daha çok yokluk çekmiş kişiler arasından çıktığı gibi yanlış bir kanı vardır. Aslında bu daha çok bireyin adalet anlayışına bağlıdır. Birey statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakar ve ona göre içine doğduğu statüyü kabul veya reddeder²⁰.

Sonuç olarak; iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş tatminine ulaştıkları da ifade edilebilir.

3.1.5 Kişilik

İnsani ilişkileri zayıf, fazla sınırlı belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan bireyler, genelde mesleki tatmin düzeyi en az olan kişilerdir. Fakat bu durum her meslekte tatmine ulaşmamış kişiler için genellenemez.

Öz benlik duygusunu geliştiren ve kendine güvenen iş görenlerin, kendilerinden daha aşağı düzeyde kişilik gösteren, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış iş görenlere göre daha çok tatmin sağladıkları söylenebilir²¹.

²⁰ Baysal ve Tekarslan,a.g.k., s.156

²¹ Özçelik Kaynak,a.g.k.,s.21.

3.1.6 Sosyo-Kültürel Çevre

Bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo – kültürel çevrenin, bireye aşıladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır²².

3.1.7 Zeka ve Yetenek

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmasa da, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının, iş tatmini açısından önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Bir çok meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapsmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü işleriyle yeterince motive olamayan, ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan iş görenler, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadır. Bu ilişkinin uygun iş gören seçimi işlemlerinin uygulanmasıyla ilgili anlamı son derece açıktır²³.

3.2. Örgütsel Faktörler

Bu bölümde iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, ast-üst ilişkisi, kararlara katılma ve iletişim başlıkları altında yer almaktadır.

3.2.1 Fiziksel Özellikler

Bir iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, iş gören için gerekli olan bazı ekipmanların yetersiz kalması veya hiç olmaması, iş görenin iş tatminsizliğine yol açabilmekte, etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir.

²² Sevimli ve İşcan, a.g.k.,s.56.

²³ Özçelik Kaynak, a.g.k., s.22.

İş gören tatminini etkileyen önemli koşullardan biri de, işyerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır. Hijyenik olmayan koşullarda çalışan iş görenlerde hastalanma olasılığı yüksek olmakta, kişinin etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmekte ve devamsızlığa neden olarak iş kaybına yol açabilmektedir²⁴.

3.2.2 Ücret Düzeyi

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. Alınan ücretin yeterliliği, alınması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçları karşılama derecesi ile iş görenler arasındaki dağılımı, çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmakta ya da azaltmaktadır.

İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret , iş gören için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin, kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. İş gören, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücretle ilgili diğer önemli bir konu ise, ücret ödemelerinde adaletin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri, benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu karşılaştırma sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir²⁵.

3.2.3 Özendirme

Özendirme, genellikle güdüleme ile farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Güdüleme, iş göreni ölçümlenen nitelik ve nicelikte görevini yerine getirmesi için etkilemez. Özendirme ise, iş göreni, görevini beklenenden daha yüksek düzeyde fayda elde etmesi için etkilemez. Özendirmede iş görene, görevi için kendinden beklenenden daha çok efor sarf ettiği ek bir ücret verilebilir²⁶.

²⁴ Öricü, E. ve Esenkale, F., “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 14, 2005, s.148.

²⁵ Bozkurt , Ö. ve Bozkurt, İ., “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9 , Sayı: 1, 2008, s.5

²⁶ Başaran, a.g.k., s. 79.

Kendimizin değerli olduğunu hissetmekten hoşlandığımız gibi, başkalarının da bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini bekleriz. Bu nedenle iş gören yaptığı işin karşılığı olarak, ödemenin yanında takdir edilmeyi de arzu eder.

Korman üç çeşit kendini taktirden söz eder:

- Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.
- Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.
- Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

Bütün bu üç çeşit kendine değer verme duygusu, tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlıdır²⁷.

3.2.4 Ast-Üst İlişkisi

Örgütlerde ast-üst ilişkileri veya diğer bir deyimle emir komuta faaliyetleri yönetim sürecinin planlama ve örgütlenme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki işlevden sonra oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır, yani harekete geçirilmiş olur. Örgüt içerisinde hangi işleri, kimin, ne zaman ve kimlerle ilişkilerde bulunarak yapacağı örgütlenme ile ortaya çıkmaktadır. Böylece, iş bölümü ve uzmanlaşma adını verdiğimiz iki yönetsel ilke oluşturulur. Ast-üst ilişkileri başlangıçta, bu iki ilke ışığında sürdürülmelidir. Çünkü, daha başlangıçta, iş bölümü gereği kimlere ne tür emirler verileceği belirlenmiştir. Bu nedenle psiko-sosyologlar emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri, işlevi görececek astlara benimsetmenin önemli olduğuna dikkati çekmişlerdir. Önemli olan emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışlarıdır²⁸.

²⁷ Özçelik Kaynak, a.g.k.,s. 27.

²⁸ Eren, E.,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s. 309.

İş görenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı takdir ihtiyacı hissetmekte, buna karşılık olumsuz eleştirilerden memnun olmamaktadırlar. Bu nedenle takdir edilmek, bir taraftan iş görenin iş tatminini yükseltmekte, diğer taraftan takdir işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, iş görenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına sebep olabilmektedir²⁹.

3.2.5 İlerleme İmkanları

Terfi olanakları iş görenlerin iş tatmini üzerinde değişik etkiler meydana getirmektedir. Bunun sebebi ise, ilerlemenin farklı formlarda ortaya çıkabilmesi ve çeşitli ödüller eşliğinde oluşmasıdır. Örneğin iş görenler temel kıdem basamaklarına göre ilerlemenin yanında performanslarına ilişkin terfiler de elde edebilmektedirler.

Ayrıca yapılan araştırmalar örgütlerin alt basamaklarındaki bireylere uygulanan yüzde 10'luk bir ücret artışının tipik olarak kıdem yükselmesinden daha fazla iş tatmini meydana getirdiğini göstermiştir³⁰.

Sonuç olarak terfi insanı çalışmaya teşvik eden en önemli faktörlerden birisidir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkanlarının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışanda tatminsizlik ve şikayetlere neden olur³¹.

3.2.6 Kararlara Katılma

Yönetimde karar verme günümüz işletmecilik konuları arasında birinci dereceden önem verilen bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır³². Bu kadar önem taşıyan bir konuya çalışanları da ortak ettiğiniz zaman, onlar da kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecekler ve iş tatminleri yükselecektir.

İş görenlere, kararlara katılma imkânı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler. İş görenlerin fikirlerini

²⁹ Başaran, a.g.k.,s.204.

³⁰ Özçelik Kaynak, a.g.k.,s. 28

³¹ Eren, a.,g.k., s. 273.

³² Budak, G. ve Budak, G., İşletme yönetimi, 5. Baskı, İzmir, 2004 ,s.479

almak, üstlere yapacakları işlerin gerçekleştirilmesi için kolaylıklar sağlayacaktır. Çünkü, işin planlamasına belli ölçüde katılan iş gören, işinin gereğini severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı çalışan, yöneticilerin sorunlarından daha çok haberdar olacak, idari sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli, biri adına için çalışma fikri yerine, takım çalışması havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur³³.

İş görenler kararlara katılmaları halinde sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak öğrenebilecekler ve dolayısıyla kararı benimseyip destekleyeceklerinden kolaylıkla elde edilemeyecek olan manevi doyuma ulaşabileceklerdir

3.2.7 İletişim

İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür.

Başka bir şekilde tanımlamak gerekirse iletişim; bir fert veya bir grubun, diğer fert veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla, bir uyarıcı karşı tarafa iletilmesini sağlayan bir süreçtir³⁴.

İşletmelerde etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sayesinde oluşur. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini içererek iletilmektedir. Kısaca denilebilir ki iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Katımlı yönetim biçimlerinde, kararların oluşturulmasında bireyler arası fikir, bilgi ve duygu alışverişi de, iletişim sürecine bir örnek oluşturmaktadır³⁵.

³³ Eren, a.,g.k., s.519-520

³⁴ Budak ve Budak, a.g.k. , s.492

³⁵ Eren, a.,g.k., s.273.

4. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bu bölümde hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmektedir

4.1. Hizmet İçi Eğitimin İş Tatminine Etkisi

Hizmet içi eğitim çalışmaları, işletmede çalışan iş görenlerin, iş tatminlerinin artmasında etken olmaktadır. Hizmet içi eğitim, kurumun üretim sürecindeki verimini artırırken, bir yandan da, kurumda belli bir görevi gerçekleştirmek üzere bulunan iş görenin, işine ve iş çevresine ilişkin algı, beklenti ve tepkilerinde değişiklik yaratarak iş görenin performansını, duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemektedir³⁶.

Hizmet içi eğitim otel işletmesi açısından değerlendirildiğinde, ortaya konan ürün ve servis kalitesinin yükselmesi, yiyecek-içecek üretiminde oluşan fire miktarının azalması, kurumun değişim gücünün artarak yeniliklere uyarlanması, iş güvenliğinin sağlanarak iş kazalarının azalması, amortisman-bakım-onarım giderlerinin azalması, hizmet edilen kitlenin güveninin sağlanması, kurum içinde işbirliği ve iletişimin gelişmesi, iş görenler arasındaki disiplin sorunlarının azalması, iş görenlerin işi ve iş çevresi ile sorunlarının azalması, iş görenlerin iş değiştirme ve devamsızlık oranının azalması, oto-kontrolün sağlanarak yöneticilerin yükünün azaltılması gibi çok büyük yararlar sağlamaktadır³⁷.

Bugün otel işletmelerinin pek çoğu, eğitimsizlik sonucu ortaya çıkan ve işletmeye maliyeti çok yüksek olan bakım ve onarım harcamaları yapmaktadır. Diğer yandan, iş kazaları, kurumlarda hem işgücü hem de zaman ve malzeme kayıpları gibi üzücü sonuçlar doğurmaktadır. Üretilen mal veya hizmetin niceliği kadar niteliğinin de yükseltilmesi büyük önem taşımaktadır. İş gören devamsızlığı, disiplin sorunları, iş gören arasındaki çatışmalar, verimliliği ve iş düzenini tamamen etkileyen unsurlardır. Hizmet içi eğitim, çok kısa bir sürede sonuç alınabilecek bir süreç değildir. Ancak, belirli bir plan çerçevesinde uygulandığında tüm bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yardım eden ve işletmelerin verimliliğini artıran önemli bir araç haline gelebilir.

³⁶ Pehlivan, İ. “ Hizmet İçi Eğitim - Verimlilik İlişkisi”.Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 1993, s.153

³⁷ Taymaz, H., Hizmet İçi Eğilim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1981, s.15

Hizmet içi eğitim yolu ile iş görenin, işinde güven duygusu artar, morali yükselir, çalışma huzuru artar, kurumda yükselme olanağı fazlalaşır, iş arkadaşları, ast ve üstleri ile ilişkileri gelişir, geleceğe güven ve ümitle bakar, kurum içinde ve dışında saygınlık kazanır, öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlar, işinde deneme yanılma süresi kısalmır, istekli çalışır, rahat ve güvenli çalışma olanağı artar, kısacası işinden duyduğu tatmin artar³⁸.

4.2. Otel İşletmelerinde Konu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Akıncı “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı makalesinde, iş tatmininin önemini vurgulamak, etkileyen faktörleri belirlemek, bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele almak ve konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin iş tatminlerini değerlendirmek amacıyla yapmıştır. Uygulama çalışması, Antalya Bölgesindeki 5 yıl ve üzerinde bir süredir faaliyet gösteren 9 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan iş görenleri kapsamaktadır. Çalışmada iş görenlerin iş tatminini etkileyen faktörler; yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-iş gören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar olarak bulunmuştur.

Bu çalışmanın sonuçları, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, iş gören iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin iş görenlere sağladığı örgütsel olanaklar arttıkça, iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır. Örgüt yapısının işleyiş boyutu ile iş görenlerin iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur³⁹.

Örücü ve Esenkal (2005) “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)” başlıklı araştırmalarında şehir ve kıyı otellerini birbirleriyle kıyaslayarak, konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaçla; şehir oteli örneği olarak Bandırma ve kıyı

³⁸ Taymaz, a.g.k., s.15

³⁹ Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, 2002

oteli örneği olarak Erdek'te birer konaklama işletmesi üzerinde durulmuş ve bu konaklama işletmelerinde, iş gören tatminini etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceğine yönelik bir ön araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan verilerle, her iki otelde, bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 11.5 istatistik programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda iş gören tatminini etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağıllık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu ancak, ödüllendirme faktörünün şehir oteli örneğini oluşturan Bandırma'da etkili olduğu görülürken, kıyı oteli örneğini oluşturan Erdek'teki otelde etkili olmadığı, aynı şekilde fiziki koşullar ve mesleki eğitim faktörlerinin kıyı oteli örneğini oluşturan Erdek'teki otelde etkili olduğu ancak şehir oteli örneğini oluşturan Bandırma'daki otelde etkili olmadığı görülmüştür⁴⁰.

Bucak (2007) “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez Ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında otel çalışanlarının hizmet içi eğitime bakış açılarını ortaya koymak ve bunun genel iş tatmini üzerine etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Alan araştırması İzmir şehir merkezinde ve Çeşme ilçesinde bulunan 6 adet beş yıldızlı otel işletmesindeki iş görenleri kapsamaktadır. Araştırmada anket tekniği uygulanmış olup dağıtılan 1000 anketten 235 tanesi geri dönmüş ve bilgisayar destekli analize tabi tutulmuştur.

Araştırma neticesinde; hizmet içi eğitimin çalışanların bireysel olarak genel iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimin planlama ve değerlendirme, uygulama, yönlendirme boyutları ile genel iş tatmini ortalamaları karşılaştırılmış ve uygulama boyutunun diğer boyutlara göre genel iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir⁴¹.

Atak (2006) “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması” başlıklı yüksek lisans çalışmasında, yiyecek içecek işletmelerinde, servis bölümü çalışanlarına uygulanacak hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Uygulamalı alan araştırması tekniğine uygun olarak yapılan çalışmada; başlangıçta servis bölümü

⁴⁰ Örucü, E. ve Esenkal, F., a.g.k.

⁴¹ Bucak, T., a.g.k.

alışanlarının, iř tatminlerini etkileyen etmenleri ve hizmet içi eğitim hakkındaki dūřunceleri tespit edilmiş ve daha sonra aynı çalışanlara yönelik bir hafta süreli bir eğitim uygulaması yapılmıştır. Verilen eğitimin, çalışanların iř tatminine etkisini ölçmek ve hizmet içi eğitimin amaca hizmet edip etmediğini tespit edebilmek için, ikinci bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma neticesinde; hizmet içi eğitim uygulamasının ardından, işini daha doğru yaptığına inananların ve işinden memnun olduğunu söyleyenlerin sayısında artış grlmřtr⁴².

⁴² Atak, M., “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

IV. BÖLÜM

5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Beşiktaş ilçesinde gerçekleştirilen bu araştırma çerçevesinde, bölgede faaliyet göstermekte olan 4 tane 5 yıldızlı otel işletmesinde verilmekte olan hizmet içi eğitimlerle, bunun sonucunda iş görenlerin işle ilgili tatmin düzeyleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

1. YÖNTEM

Araştırma, yerli ve yabancı literatür taramasıyla gerçekleştirilmiştir. Ağırlıklı olarak beşli Likert ölçeğine dayanan anket uygulamasıyla İstanbul Beşiktaş ilçesinde alan araştırması yapılmıştır. Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır. Anket sorularının uygulanmasında araştırma evreni olarak tam sayıma gidilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlenmesine dair bilgiler yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışmasında, beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin, iş görenlerin iş tatminine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitim sonucunda ortaya çıkan iş tatmininin, örgütsel bağlılık, görev performansları ile kurumsal etkinlik faktörlerine olan etkisi incelenmiştir. Son olarak çalışanların iş tatmini, bağlılık ve bireysel performans düzeylerinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi sınanmıştır. Bu şekilde demografik özelliklerin etkileri tanımlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları: Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem, otelde çalışan iş görenlerin, yıllık izin kullanma zamanına denk geldiğinden; kalan iş görenler de normal çalışma sürelerinden daha fazla çalışmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla, başta İnsan Kaynakları, Eğitim ve Kalite departmanları olmak üzere, departman müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucu, iş görenlere bu anketlerin belirtilen süre zarfında doldurtmanın çok

zor olacağı kanaati ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, daha geniş bir örneklem grubuna ulaşmak ne yazık ki mümkün olamamıştır.

Araştırmanın varsayımları: Araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Bu araştırma gerçekleştirilirken uygulanan yöntemin, doğru bir sonuca götürebilecek bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmanın uygulandığı, beş yıldızlı uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışan iş görenlere, anket sorularının açıklamaları yapıldığından anket formunun doğru bir şekilde algılandığı kabul edilmiştir.
- Araştırmanın gerçekleşmesi için dağıtılan anket formlarını daha güvenilir bir hale getirmek ve iş görenlerin içtenlikle cevap vermelerini sağlamak maksadıyla, formlarda kimlik bilgileri talep edilmemiş, kişisel bilgi olarak yalnızca genel demografik sorular sorulmuştur. Bunun sonucunda, anketin daha güvenilir hale geldiği kabul edilmiştir.

1.2. Evren ve Örneklem

Beşiktaş ilçesindeki 5 yıldızlı otellerin çalışanları araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. İstanbul'daki otellerin önemli bir bölümünün Beşiktaş ilçesi sınırlarında yer aldığı düşünüldüğünde araştırma çerçevesinin 2.500 çalışanı kapsadığı değerlendirilmektedir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^1$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülme sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 244$ olarak hesaplanmıştır.

¹ Priscilla Salant and Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 275 hizmet içi eğitim almış otel çalışanına uygulanmış ve 252 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

1.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket formları, öncelikle, pilot uygulama yapmak amacıyla The Ritz Carlton oteli ön büro departmanında faaliyet gösteren iş görenlere uygulanmıştır. Sonuçlar ön değerlendirmeye tabi tutulup güvenilirlik ve geçerliliği sılandıktan sonra, anketler, araştırma kapsamındaki otellerde, hizmet içi eğitim aldığı belirlenen iş görenlere araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

1.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 17 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 252 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede araştırma ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,937$ gibi yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,937	22

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablodan, herhangi bir madde silinip, Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını görülmektedir. Bu çerçevede 22 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Soru No	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	31,3333	64,533	,443	,936
S2	31,1905	62,262	,665	,933
S3	31,0476	60,048	,767	,931
S4	31,1905	61,962	,706	,933
S5	30,9048	57,990	,801	,930
S6	30,9048	62,890	,351	,940
S7	31,0000	62,000	,658	,933
S8	31,0476	60,148	,901	,930
S9	31,0952	65,390	,233	,939
S10	31,0952	63,690	,447	,936
S11	31,0000	62,400	,505	,936
S12	31,0476	61,248	,632	,934
S13	30,9048	61,190	,653	,933
S14	31,1905	62,662	,610	,934
S15	31,0476	63,148	,511	,936
S16	30,8571	58,729	,742	,932
S17	31,0000	62,400	,606	,934
S18	31,0000	61,200	,762	,932
S19	31,1429	62,929	,556	,935
S20	30,8571	58,829	,732	,932
S21	31,0952	62,090	,652	,933
S22	31,0476	60,648	,699	,933

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 4 faktörün toplam varyansın % 71'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 3. Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	10,041	45,641	45,641	4,811	21,867	21,867
2	2,310	10,500	56,141	4,733	21,513	43,380
3	1,955	8,887	65,028	3,783	17,194	60,574
4	1,384	6,290	71,318	2,364	10,743	71,318
5	1,323	6,014	77,332			
6	1,236	5,620	82,952			
7	,976	4,438	87,389			
8	,666	3,027	90,416			
9	,569	2,584	93,000			
10	,490	2,227	95,227			
11	,426	1,938	97,165			
12	,219	,996	98,161			
13	,164	,744	98,905			
14	,098	,445	99,350			
15	,065	,294	99,643			
16	,054	,246	99,890			
17	,015	,067	99,957			
18	,010	,043	100,000			
19	8,684E-17	3,947E-16	100,000			
20	5,735E-17	2,607E-16	100,000			
21	-4,976E-17	-2,262E-16	100,000			
22	-6,730E-16	-3,059E-15	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 4 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Tablo 4. Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
S1	,500	-,070	-,661	-,306
S2	,710	-,357	,356	-,035
S3	,801	,043	,188	-,417
S4	,750	-,441	,040	,010
S5	,842	-,061	-,128	-,068
S6	,399	-,488	,518	,322
S7	,705	-,233	,246	-,121
S8	,920	-,028	-,078	-,008
S9	,250	,661	-,110	,507
S10	,466	,425	,255	,084
S11	,528	,636	,196	-,152
S12	,649	-,224	,022	,546
S13	,703	,098	-,213	,215
S14	,642	,367	,508	,017
S15	,556	,097	-,496	,251
S16	,782	-,043	-,278	-,042
S17	,664	-,110	,142	-,097
S18	,795	,246	-,283	,153
S19	,591	,529	,318	-,136
S20	,767	-,199	-,015	-,112
S21	,698	-,249	-,119	,299
S22	,751	,044	-,210	-,376

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 5’de sunulmuştur. Oluşturulan ayrıntılı faktör yapısı Ek-2’de sunulmuştur. Buna göre ölçek iş tatmini, bağlılık, görev performansı ve kurumsal etkinlik olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır.

Tablo 5. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
S1	,169	-,049	-,095	,537
S2	,255	,196	,642	-,038
S3	,571	,437	,357	-,159
S4	,760	,230	,037	,112
S5	,630	,446	,286	,239
S6	-,199	,852	,024	,067
S7	,354	,145	,559	-,036
S8	,614	,307	,359	,302
S9	-,078	,724	,454	,118
S10	,752	,138	,130	,226
S11	,225	,736	,123	,126
S12	,630	,335	,049	,189
S13	,147	,282	,249	,503
S14	,039	,684	,402	,114
S15	,516	,070	,038	,296
S16	,172	,734	,194	,303
S17	,372	,598	,306	,043
S18	,566	,196	,374	,346
S19	,189	,129	,831	,085
S20	,546	,436	,214	,099
S21	,771	,362	,027	,147
S22	,267	,226	,334	,513

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyleri aşağıda incelenmiştir. Buna göre bireysel performans faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,900$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 6. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,900	10

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 7’de verilmiştir. Tablodan, herhangi bir madde silinip, Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, herhangi bir maddenin ankette çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını görülmektedir.. Bu çerçevede 10 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 7. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Soru No	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S3	13,6364	14,814	,683	,888
S4	13,7727	15,232	,739	,886
S5	13,4545	13,212	,793	,880
S8	13,6364	14,528	,903	,876
S10	13,7273	15,970	,563	,900
S12	13,5909	14,539	,650	,890
S15	13,6364	15,861	,537	,897
S18	13,5909	15,110	,743	,885
S20	13,5000	14,357	,623	,893
S21	13,6818	15,370	,672	,889

Kurumsal etkinlik faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,650$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 8. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,650	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 9’da verilmiştir. Tablodan, herhangi bir madde silinip, Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını gürılmektedir.. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 9. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Soru No	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S6	7,4762	3,662	,305	,653
S9	7,6667	4,033	,345	,629
S11	7,5714	3,257	,539	,546
S14	7,7619	3,490	,591	,547
S16	7,4286	3,157	,424	,592
S17	7,5714	3,757	,389	,607

İş tatmini faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,727$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 10. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,727	3

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 11’de verilmiştir. Tablodan, herhangi bir madde silinip, Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını gürılmektedir. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 11. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Soru No	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S2	2,9545	,712	,613	,559
S7	2,8182	,823	,637	,537
S19	2,9545	,898	,518	,718

Örgütsel bağlılık faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,706$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 12. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,706	3

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 13’de verilmiştir. Tablodan, herhangi bir madde silinip, Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını görülmektedir.. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 13. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	3,0909	1,039	,495	,667
S13	2,6818	,799	,500	,650
S22	2,8636	,695	,610	,498

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi² yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıdığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma

² Kolmogorov-Smirnov Z testi, verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır.

uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir.

Tablo 14. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		İş tatmini	Bağlılık	Performans	Örgütsel Etkinlik
N		252	252	252	252
Normal Parametreler	Ortalama	1,4603	1,4484	1,5131	1,5455
	Std. Sapma	,42260	,42235	,41595	,37522
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,207	,213	,235	,161
	Pozitif	,207	,213	,235	,161
	Negatif	-,138	-,144	-,164	-,117
Kolmogorov-Smirnov Z		3,289	3,381	3,723	2,558
Anlamlılık		,123	,089	,354	,354

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin iş tatminine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitimin iş tatminini sağlama aracılığıyla çalışanların örgütsel bağlılığı, görev performansları ile kurumsal etkinlik faktörlerine olan etkisi incelenmiştir. Son olarak çalışanların iş tatmini, bağlılık ve bireysel performans düzeylerinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi sınanmıştır. Bu şekilde demografik özelliklerin etkileri tanımlanmaya çalışılmıştır.

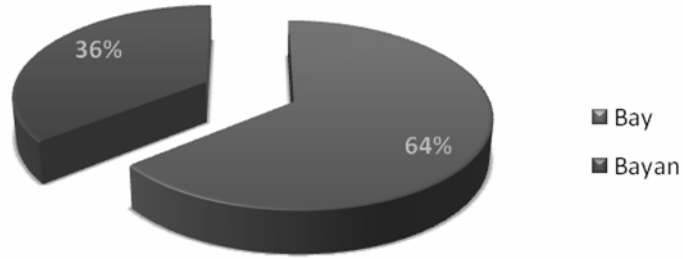
2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 15’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 64’ünün erkek, % 36’sının kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Bay	162	64,3	64,3	64,3
	Bayan	90	35,7	35,7	100,0
	Toplam	252	100,0	100,0	

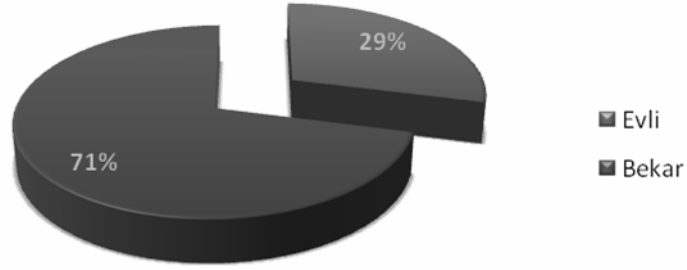


Şekil 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımları Tablo 16’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 29’unun evli, % 71’inin bekar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 16. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Medeni Hal	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Evli	73	29,0	29,0	29,0
	Bekar	179	71,0	71,0	100,0
	Toplam	252	100,0	100,0	

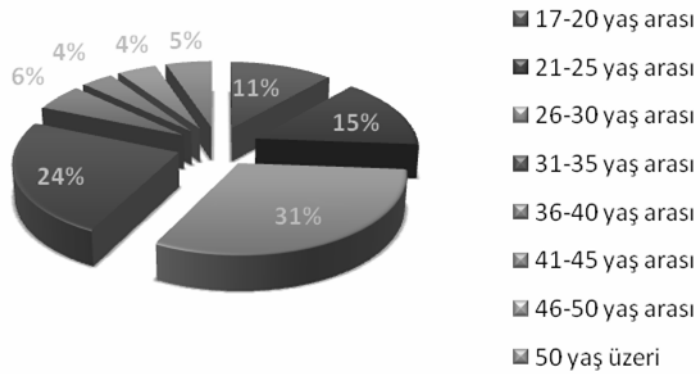


Şekil 2. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 17’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 31’inin 26-30 yaş arası, % 24’ünün 31-35 yaş arası olduğu, ayrıca yaş ortalaması yükseldikçe meslekten ayrılma oranının arttığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 17. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	17-20 yaş arası	29	11,5	11,5	11,5
	21-25 yaş arası	37	14,7	14,7	26,2
	26-30 yaş arası	79	31,3	31,3	57,5
	31-35 yaş arası	60	23,8	23,8	81,3
	36-40 yaş arası	14	5,6	5,6	86,9
	41-45 yaş arası	9	3,6	3,6	90,5
	46-50 yaş arası	11	4,4	4,4	94,8
	50 yaş üzeri	13	5,2	5,2	100,0
	Toplam	252	100,0	100,0	

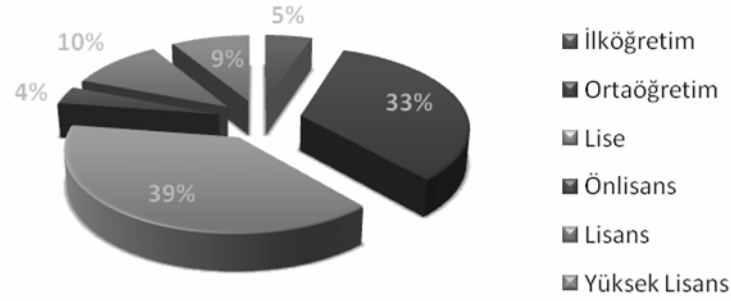


Şekil 3. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 18’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 39’unun lise, % 10’unun lisans, mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın örneklemini oluşturan iş görenlerin büyük çoğunluğunun alaylı olduğu ve mesleki bilgilerini pratik yaparak öğrendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 18. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Eğitim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	İlköğretim	13	5,2	5,2	5,2
	Ortaöğretim	84	33,3	33,3	38,5
	Lise	98	38,9	38,9	77,4
	Ön lisans	9	3,6	3,6	81,0
	Lisans	26	10,3	10,3	91,3
	Yüksek Lisans	22	8,7	8,7	100,0
	Toplam	252	100,0	100,0	

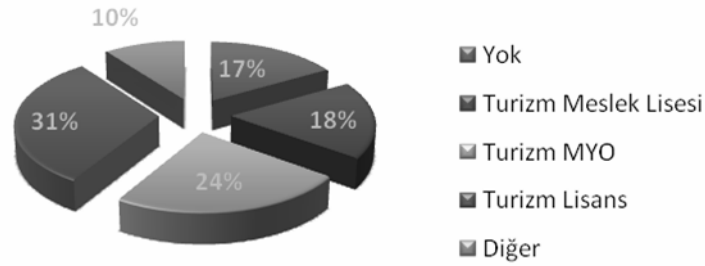


Şekil 4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun turizm eğitimi alma durumuna göre dağılımları Tablo 19’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların, % 31’inin Turizm lisans derecesi sahibi olduğu, ancak % 16’sının turizm eğitiminin olmadığı bu durumun da, mesleki eğitimi olmayan yüksek oranda işgücünün otelcilik sektöründe istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 19. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

	Turizm Eğitimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Yok	42	16,7	16,7	16,7
	Turizm Meslek Lisesi	46	18,3	18,3	34,9
	Turizm MYO	60	23,8	23,8	58,7
	Turizm Lisans	78	31,0	31,0	89,7
	Diğer	26	10,3	10,3	100,0
	Toplam		252	100,0	100,0

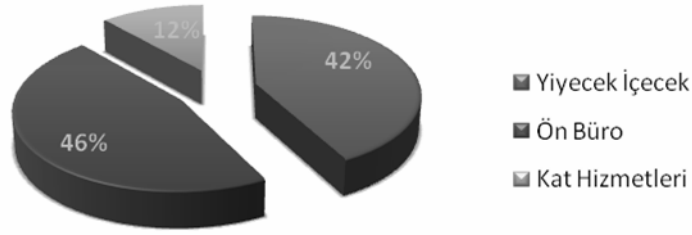


Şekil 5. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun departman durumuna göre dağılımları Tablo 20’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 42’sinin yiyecek içecek, % 46’sının ön büro, % 12’sinin kat hizmetleri departmanında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Örneklem Grubunun Departman Durumuna Göre Dağılımı

	Departman	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Yiyecek İçecek	106	42,1	42,2	42,2
	Ön Büro	116	46,0	46,2	88,4
	Kat Hizmetleri	29	11,5	11,6	100,0
	Toplam	251	99,6	100,0	
Kayıp	Veri	1	,4		
Toplam		252	100,0		

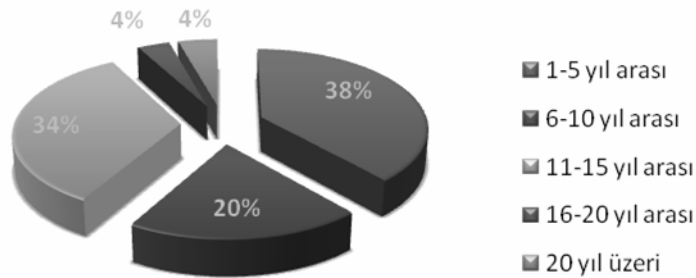


Şekil 6. Örneklem Grubunun Departman Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun çalışma süresine göre dağılımları Tablo 21’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların, % 39’unun 1-5 yıl arası, % 34’ünün 11-15 yıl arası, çalışma süresine sahip olduğu görülmekte ve iş görenlerin çalışma sürelerinin artmasıyla birlikte, farklı sektörlere kayma eğiliminin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-5 yıl arası	97	38,5	38,5	38,5
	6-10 yıl arası	50	19,8	19,8	58,3
	11-15 yıl arası	85	33,7	33,7	92,1
	16-20 yıl arası	9	3,6	3,6	95,6
	20 yıl üzeri	11	4,4	4,4	100,0
	Toplam	252	100,0	100,0	



Şekil 7. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

2.2. Otel Çalışanlarının İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Örgütsel Etkinlik Seviyeleri

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile araştırmanın yapıldığı otellerin örgütsel etkinlik seviyeleri Tablo 22’de özetlenmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler çalışanların söz konusu faktörlere vermiş oldukları ortalama puanların 1,44 ile 1,54 arasında değiştiği anlaşılmaktadır.

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile araştırmanın yapıldığı otellerin örgütsel etkinlik seviyelerini ölçen sorulara verilen cevaplarda “1” değerinin Kesinlikle Kabul Ederim ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde, çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile araştırmanın yapıldığı otellerin örgütsel etkinlik seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 22. Tanımlayıcı Özellikler

Faktörler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İş tatmini	252	1,00	2,33	1,4603	,42260
Bağlılık	252	1,00	2,33	1,4484	,42235
Performans	252	1,00	2,10	1,5131	,41595
Örgütsel Etkinlik	252	1,00	2,20	1,5455	,37522

2.3. Otel Çalışanlarının İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.

Araştırma kapsamında “1” değeri Kesinlikle Kabul Ederim, “5” değeri “Kesinlikle Reddederim” ifadelerini temsil ettikleri için düşük değerler daha yüksek bağlılık, iş tatmini ve performans göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,188; Bağlılık için: 0,403;

Performans için: 0,233; $p > 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 23. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

Faktörler		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş tatmini	Varyansların Eşitliği Varsayımı	34,313	,000	-1,320	250	,188
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-1,199	139,321	,232
Bağlılık	Varyansların Eşitliği Varsayımı	15,407	,000	,837	250	,403
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,901	224,882	,369
Performans	Varyansların Eşitliği Varsayımı	11,424	,001	1,195	250	,233
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			1,152	164,894	,251

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi Tablo 24'de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden farklı cinsiyetlerdeki otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde cinsiyet faktörünün otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 24. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata
İş tatmini	Bay	162	1,4342	,36228	,02846
	Bayan	90	1,5074	,51258	,05403
Bağlılık	Bay	162	1,4650	,45707	,03591
	Bayan	90	1,4185	,35178	,03708
Performans	Bay	162	1,5364	,39528	,03106
	Bayan	90	1,4711	,45003	,04744

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile medeni durum arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 25’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,002; Bağlılık için: 0,002; $p < 0,05$; Performans için: 0,879; $p > 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki iş tatmini ve bağlılık işe medeni durum arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans ile medeni durum arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

Faktörler		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş tatmini	Varyansların Eşitliği Varsayımı	76,429	,000	3,142	250	,002
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			2,646	97,990	,009
Bağlılık	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,190	,276	-3,145	250	,002
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-3,276	146,423	,001
Performans	Varyansların Eşitliği Varsayımı	10,443	,001	-,152	250	,879
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-,146	123,502	,884

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin medeni duruma bağlı olarak değişimi Tablo 26’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler iş tatmini faktöründe evli çalışanların, bağlılık faktöründe ise bekar çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde medeni durum faktörünün otel çalışanlarının iş tatmini ve bağlılık düzeylerini etkilediği ve bekar çalışanların iş tatmini, evli çalışanların ise bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların performans düzeyi ise medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 26. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişimi

Faktörler	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata
İş tatmini	Evli	73	1,5890	,54012	,06322
	Bekar	179	1,4078	,35250	,02635
Bağlılık	Evli	73	1,3196	,38665	,04525
	Bekar	179	1,5009	,42602	,03184
Performans	Evli	73	1,5068	,44389	,05195
	Bekar	179	1,5156	,40528	,03029

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,000; Bağlılık için: 0,000; Performans için: 0,000; $p < 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 27. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Yaş Arasındaki İlişki

Faktörler		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İş tatmini	Gruplar Arası	24,959	7	3,566	43,792	,000
	Grup İçi	19,866	244	,081		
	Toplam	44,825	251			
Bağlılık	Gruplar Arası	8,168	7	1,167	7,778	,000
	Grup İçi	36,606	244	,150		
	Toplam	44,774	251			
Performans	Gruplar Arası	14,796	7	2,114	18,014	,000
	Grup İçi	28,630	244	,117		
	Toplam	43,427	251			

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin yaşa bağlı olarak değişimi Tablo 28'de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans faktörlerinden aldıkları puanların yaşlarına bağlı olarak arttığını göstermektedir.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde yaş faktörünün otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerini etkilediği ve çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak düştüğü sonucuna varılmıştır.

Tablo 28. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Yaşa Bağlı Olarak Değişimi

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İş tatmini	17-20 yaş arası	29	1,2529	,32920	,06113
	21-25 yaş arası	37	1,1171	,16133	,02652
	26-30 yaş arası	79	1,4937	,33699	,03791
	31-35 yaş arası	60	1,4444	,34536	,04459
	36-40 yaş arası	14	2,3333	,32920	,06113
	41-45 yaş arası	9	2,3287	,30892	,05079
	46-50 yaş arası	11	2,2311	,51893	,05838
	50 yaş üzeri	13	2,1211	,39341	,05079
	Toplam	252	1,6603	,42260	,02662
Bağlılık	17-20 yaş arası	29	1,2529	,32920	,06113
	21-25 yaş arası	37	1,5315	,30892	,05079
	26-30 yaş arası	79	1,4684	,51893	,05838
	31-35 yaş arası	60	1,4278	,39341	,05079
	36-40 yaş arası	14	1,6667	,16946	,03323
	41-45 yaş arası	9	1,7333	,33549	,07153
	46-50 yaş arası	11	2,1211	,42260	,02662
	50 yaş üzeri	13	2,0321	,49628	,25502
	Toplam	252	1,4484	,42235	,02661
Performans	17-20 yaş arası	29	1,2276	,29628	,05502
	21-25 yaş arası	37	1,3676	,42561	,06997
	26-30 yaş arası	79	1,6127	,43747	,04922
	31-35 yaş arası	60	1,4600	,28296	,03653
	36-40 yaş arası	14	2,3121	,32920	,06113
	41-45 yaş arası	9	1,9121	,30892	5,0079
	46-50 yaş arası	11	2,2131	,51893	,05838
	50 yaş üzeri	13	1,9765	,39341	,05079
	Toplam	252	1,5131	,41595	,02620

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile eğitim durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 29'da

verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,000; Bağlılık için: 0,000; Performans için: 0,000; $p < 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 29. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Faktörler		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İş tatmini	Gruplar Arası	23,323	5	4,665	53,365	,000
	Grup İçi	21,503	246	,087		
	Toplam	44,825	251			
Bağlılık	Gruplar Arası	11,038	5	2,208	16,097	,000
	Grup İçi	33,736	246	,137		
	Toplam	44,774	251			
Performans	Gruplar Arası	14,444	5	2,889	24,518	,000
	Grup İçi	28,983	246	,118		
	Toplam	43,427	251			

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin eğitim durumuna bağlı olarak değişimi Tablo 30'da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden farklı eğitim durumdaki otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri her üç faktörden alınan ortamları puanların lisans düzeyine kadar yükseldiği daha sonra kısmi bir düşüş gösterdiği gözlenmektedir.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde eğitim durumu faktörünün otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerini etkilediği ve iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak düştüğü sonucuna varılmıştır.

Tablo 30. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Eğitim Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

Faktörler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İş tatmini	İlköğretim	13	1,2311	,30892	5,0079
	Ortaöğretim	84	1,5794	,39785	,04341
	Lise	98	1,2245	,23338	,02358
	Ön lisans	9	1,6667	,12363	,01231
	Lisans	26	2,1795	,16946	,03323
	Yüksek Lisans	22	1,3939	,33549	,07153
	Toplam	252	1,4603	,42260	,02662
Bağlılık	İlköğretim	13	1,3216	,25211	,06421
	Ortaöğretim	84	1,4643	,38030	,04149
	Lise	98	1,3095	,35577	,03594
	Ön lisans	9	2,1211	,34367	,04322
	Lisans	26	2,1667	,54237	,02138
	Yüksek Lisans	22	1,7879	,67098	,14305
	Toplam	252	1,4484	,42235	,02661
Performans	İlköğretim	13	1,4511	,21892	,01279
	Ortaöğretim	84	1,6750	,39633	,04324
	Lise	98	1,6031	,32695	,03303
	Ön lisans	9	1,7000	,40892	,00079
	Lisans	26	1,9077	,10168	,01994
	Yüksek Lisans	22	1,5909	,50324	,10729
	Toplam	252	1,5131	,41595	,02620

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile turizm eğitim alma durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,000; Bağlılık için: 0,000; Performans için: 0,000; $p < 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Turizm Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki

Faktörler		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İş tatmini	Gruplar Arası	9,448	4	2,362	16,491	,000
	Grup İçi	35,378	247	,143		
	Toplam	44,825	251			
Bağlılık	Gruplar Arası	9,314	4	2,328	16,219	,000
	Grup İçi	35,460	247	,144		
	Toplam	44,774	251			
Performans	Gruplar Arası	7,963	4	1,991	13,865	,000
	Grup İçi	35,464	247	,144		
	Toplam	43,427	251			

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin turizm eğitimi alma durumuna bağlı olarak değişimi Tablo 32’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden turizm eğitimi alan otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde turizm eğitimi alan otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 32. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Turizm Eğitimi Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

Faktörler	Turizm Eğitimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İş tatmini	Yok	42	1,2698	,33928	,05235
	Turizm Meslek Lisesi	46	1,7174	,28946	,04268
	Turizm MYO	60	1,5333	,35255	,04551
	Turizm Lisans	78	1,6068	,49454	,05600
	Diğer	26	1,1667	,16997	,03333
	Toplam	252	1,4603	,42260	,02662
Bağlılık	Yok	42	1,2349	,38824	,05991
	Turizm Meslek Lisesi	46	1,5899	,25924	,03822
	Turizm MYO	60	1,4556	,48311	,06237
	Turizm Lisans	78	1,5855	,40268	,04559
	Diğer	26	1,312	,31211	,02132
	Toplam	252	1,4484	,42235	,02661
Performans	Yok	42	1,3095	,38749	,05979
	Turizm Meslek Lisesi	46	1,7213	,35528	,05238
	Turizm MYO	60	1,4483	,40484	,05226
	Turizm Lisans	78	1,5551	,42477	,04810
	Diğer	26	1,0512	,05099	,03241
	Toplam	252	1,5131	,41595	,02620

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile departman durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 33'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,000; Bağlılık için: 0,002; Performans için: 0,000; $p < 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 33. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Departman Durumu Arasındaki İlişki

Faktörler		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İş tatmini	Gruplar Arası	16,458	2	8,229	72,690	,000
	Grup İçi	28,075	248	,113		
	Toplam	44,533	250			
Bağlılık	Gruplar Arası	2,114	2	1,057	6,188	,002
	Grup İçi	42,355	248	,171		
	Toplam	44,468	250			
Performans	Gruplar Arası	5,748	2	2,874	19,036	,000
	Grup İçi	37,441	248	,151		
	Toplam	43,189	250			

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin departman durumuna bağlı olarak değişimi Tablo 34’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden kat hizmetleri departmanı çalışanlarının her üç faktörden de aldıkları puanların daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde departman durumu faktörünün otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerini etkilediği ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin diğer çalışanlardan daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 34. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Departman Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

Faktörler	Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İş tatmini	Yiyecek İçecek	106	1,4025	,41587	,04039
	Ön Büro	116	1,3333	,28147	,02613
	Kat Hizmetleri	29	2,1609	,16952	,03148
	Toplam	251	1,4582	,42206	,02664
Bağlılık	Yiyecek İçecek	106	1,3428	,37503	,03643
	Ön Büro	116	1,5057	,47647	,04424
	Kat Hizmetleri	29	1,7862	,22982	,04268
	Toplam	251	1,4462	,42175	,02662
Performans	Yiyecek İçecek	106	1,4849	,43770	,04251
	Ön Büro	116	1,4319	,38507	,03575
	Kat Hizmetleri	29	1,9241	,09876	,01834
	Toplam	251	1,5112	,41564	,02623

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 35’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (İş tatmini için: 0,000; Bağlılık için: 0,000; Performans için: 0,000; $p < 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 35. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İş tatmini	Gruplar Arası	12,235	4	3,059	23,183	,000
	Grup İçi	32,590	247	,132		
	Toplam	44,825	251			
Bağlılık	Gruplar Arası	12,197	4	3,049	23,120	,000
	Grup İçi	32,577	247	,132		
	Toplam	44,774	251			
Performans	Gruplar Arası	7,173	4	1,793	12,218	,000
	Grup İçi	36,254	247	,147		
	Toplam	43,427	251			

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin çalışma süresine bağlı olarak değişimi Tablo 36'da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden fazla çalışma süresine sahip çalışanların her üç faktörden de daha yüksek puan aldıkları anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde çalışma süresi faktörünün otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerini etkilediği ve çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 36. İş tatmini, Bağlılık ve Performans Düzeyleri ile Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

<i>Faktörler</i>	<i>Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Std. Hata</i>
İş tatmini	1-5 yıl arası	97	1,3471	,28430	,02887
	6-10 yıl arası	50	1,2067	,25986	,03675
	11-15 yıl arası	85	1,6118	,50617	,05490
	16-20 yıl arası	9	2,3400	,23123	,03871
	20 yıl üzeri	11	2,1214	,23688	,01121
	Toplam	252	1,4603	,42260	,02662
Bağlılık	1-5 yıl arası	97	1,2357	,45664	,04637
	6-10 yıl arası	50	1,1467	,16714	,02364
	11-15 yıl arası	85	1,5529	,36498	,03959
	16-20 yıl arası	9	1,7333	,21777	,03422
	20 yıl üzeri	11	2,1167	,21345	,05677
	Toplam	252	1,4484	,42235	,02661
Performans	1-5 yıl arası	97	1,5588	,40716	,04134
	6-10 yıl arası	50	1,4680	,40175	,05682
	11-15 yıl arası	85	1,5012	,38467	,04172
	16-20 yıl arası	9	1,9000	,31245	,03123
	20 yıl üzeri	11	2,1231	,26546	,06512
	Toplam	252	1,5131	,41595	,02620

2.4. Otel Çalışanlarının İş tatmini Düzeylerinin, Örgütsel Bağlılık Bireysel Performans ve Kurumsal Etkinlik Üzerindeki Etkisi

Otel çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin, örgütsel bağlılık bireysel performans ve kurumsal etkinlik üzerindeki etkisi regresyon analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 37’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.00$; $p < 0,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	,682	,082		8,337	,000
	İş tatmini	,525	,054	,525	9,765	,000

a. Bağımlı Değişken: Bağlılık

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık etki derecesini gösteren model özeti ise Tablo 38’de sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerden (0,276) iş tatmini düzeyinin örgütsel bağlılığı % 27 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 38. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,525 ^a	,276	,273	,36007

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), İş tatmini

Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile performansları arasındaki ilişki regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 39’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.00$; $p < 0,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 39. Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	,405	,060		6,720	,000
	İş tatmini	,759	,040	,771	19,139	,000

a. Bağımlı Değişken: Performans

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin performansına etki derecesini gösteren model özeti ise Tablo 40’da sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerden (0,594) iş tatmini düzeyinin performansı % 59 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 40. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,771 ^a	,594	,593	,26545
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), İş tatmini				

Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki regresyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 41’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.00$; $p < 0,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 41. Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,465	,047		9,855	,000
	İş tatmini	,740	,031	,834	23,861	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Etkinlik						

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel etkinliğe etki derecesini gösteren model özeti ise Tablo 42’de sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerden (0,695) iş tatmini düzeyinin kurumun etkinliğini % 69 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 42. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,834 ^a	,695	,694	,20768
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), İş tatmini				

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren iş görenlerden hizmet içi eğitim almış olanlarının, iş tatmin düzeylerini ölçmek, hizmet içi eğitimin iş tatminini sağlama aracılığıyla çalışanların örgütsel bağlılığı, görev performansları ile kurumsal etkinlik faktörlerine olan etkisini ve iş tatmini, bağlılık ve bireysel performans düzeylerinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Örnekleme grubunun demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 64'ü erkek, % 36'sı kadındır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk erkeklerden oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 29'u evli, % 71'i bekadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların büyük bir bölümü bekadır. Bu durum, otel işletmelerinde vardiya sisteminin evli iş görenler açısından çok uygun bulunmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 31'i 26-30 yaş, % 24'ü ise 31-35 yaş aralığındadır,. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğu otelcilik sektörü yöneticileri tarafından en çok tercih edilen ve sektörde en çok verimli olduğu düşünülen 17-35 yaş aralığındadır. Bu sonuç, iş görenlerin belirli süre otelcilik sektöründe çalıştıktan sonra, sektörden ayrılma eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum da, otelcilik sektöründeki çalışma koşullarının, ilerleyen yaşlardaki iş görenler tarafından olumsuz olarak değerlendirildiği sonucuna işaret etmektedir.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 33'ü ortaokul, % 39'u lise mezunudur. Bir başka deyişle, araştırmaya katılanların önemli bir bölümünü, günümüzde ortaöğretim olarak adlandırılan, ortaokul ve lise mezunları oluşturmaktadır. Bu da sektör çalışanlarının, sürekli hizmet içi eğitime ihtiyaç duyabileceğini göstermektedir.

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 16'sı turizm eğitimi almamıştır. Bu sonuç oldukça düşündürücüdür. Zira, günümüzde herhangi bir mesleği icra etmek için, ya belirli bir tecrübeye sahip olma ya da belge/sertifikalı olma zorunluluğu varken, özellikle de beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin herhangi bir turizm eğitimine sahip olmamaları üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Dolayısıyla da bu iş görenlerin hizmet içi eğitime olan gereksinimi diğer iş görenlerden çok daha fazla olacaktır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 42'si yiyecek içecek, % 46'sı ön büro ve % 12'si kat hizmetleri departmanlarında görev yapmaktadırlar.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 39'u 1-5 yıl arası, % 4'ü ise 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptirler. Bu durum, sektörün, iş görenler tarafından, uzun yıllar çalışılıp emekli olunabilecek bir sektör olarak algılanmadığını ortaya koymaktadır. Büyük bir bölümünün, 1 ile 5 yıl arası çalışma aralığında olması da, bu tespiti güçlendirmektedir.

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile araştırmanın yapıldığı otellerin örgütsel etkinlik seviyelerine dair sonuçlar:

- Araştırmanın yapıldığı otellerde görevli iş görenlerin, iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile örgütsel etkinlik seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye dair sonuçlar:

- Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile cinsiyetleri arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.. Diğer bir ifade ile otel çalışanlarının cinsiyeti iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinden bağımsızdır.
- Otel çalışanlarının iş tatmini ve bağlılık ile medeni durumları arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, performans ile medeni

durum arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bekar otel çalışanların iş tatmini, evli çalışanların ise bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların performans düzeyi ise medeni durumlarından bağımsızdır.

- Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Otel çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.
- Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Otelde çalışan iş görenlerin iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.
- Otelde çalışan iş görenlerin iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile turizm eğitimi alma durumları arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Turizm eğitimi alan otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Otelde çalışan iş görenlerin iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile departman durumları arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Kat hizmetleri departmanı çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin diğer çalışanlardan daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.
- Otelde çalışan iş görenlerin iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Otel çalışanlarının iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.

Otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin, örgütsel bağlılık bireysel performans ve kurumsal etkinlik üzerindeki etkisine dair sonuçlar:

- Otel çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarını % 27 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.
- Otel çalışanların iş tatmin düzeyleri ile performansları arasında istatistiksel açıdan $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin, performanslarını % 59 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.
- Otel çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel etkinlikleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin, örgütsel etkinliklerini % 69 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar daha önce bu alanda yapılmış araştırmalarla karşılaştırılmış ve aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır

Yaylı ve Temiraliyeva'nın (2006)¹ "Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin iş gören performansına etkisi üzerine Kazakistan'da bir uygulama" başlıklı makalelerinde, otel işletmelerinde işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan iş görenlere, otelin amaç, misyon ve vizyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma, iş arkadaşları ile tanıştırma gibi. faaliyetler iş görenin işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim faaliyeti olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ve benzeri faaliyetlerin, kısa süre içinde iş görenin örgüte olan bağlılığını da sağlayacağı sonucuna varmıştır. Yaylı ve Temiraliyeva'nın araştırmasından elde edilen sonuçlar, bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

³ **Yaylı,A., Temiraliyeva, K.** "Otel işletmelerinde işle alıştırma eğitiminin iş gören performansına etkisi üzerine Kazakistan'da bir uygulama" Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı: 1

Akıncı'nın (2002)² "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı çalışmasında örgütün, iş görenin kendisini işi konusunda geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlaması gerektiğini savunmuştur. Hizmet içi eğitimin, aynı zamanda örgüt içinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, rekabetin değil tedarik etmenin ön plana çıkmasına ve takım ruhunun oluşmasına katkı sağlayacağına vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda, hizmet içi eğitimin, iş görenin kendini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatminini sağlayacağını savunmaktadır. Akıncı'nın gerçekleştirdiği uygulamanın sonuçları,, bu araştırmanın sonuçlarını doğrular niteliktedir. Zira, iş görenin hizmet içi eğitim ihtiyacı, teknolojinin ilerlemesiyle azalma değil bilakis artış eğilimi göstermektedir. Zira, 2002 yılında yapılmış olan bu uygulamanın, tarafımdan farklı bir bölgede, farklı iş gören profiline uygulanması da benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

Araştırmada turizm eğitimi almış iş görenlerin diğer iş görenlerden daha düşük iş tatminine sahip olması düşündürücüdür. Bu durum, iş görenlerin, 15-16 yaşlarından itibaren sektör içinde olmaları, bir olumsuzluğa neden olabileceği gibi, aynı iş görenlerin hizmet vermekte oldukları bölümlerde verimli olup olmadıkları araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu iş görenlerden, gelecekte yönetici olmaya aday olanların da, işletme tarafından, yabancı dil, mesleki bilgi ve yöneticilik becerilerini geliştirebilecekleri "Managerial Training" (Yönetici hazırlama eğitimi) programlarına yönlendirilmeleri, hem iş gören, hem de otel işletmesi açısından büyük bir kazanım olacaktır. Bu sayede, otelcilik konusunda belirli bir pratik ve teorik eğitime sahip olan iş görenlerin, otel işletmesinin farklı departmanlarında, gelecekte yapacak olduğu görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli deneyimi iş başında, çalışarak ve yaşayarak öğrenmeleri sağlanabilir.

Araştırmaya katılan otel iş görenlerinin tümünün hizmet içi eğitim aldıkları düşünüldüğünde kat hizmetleri departmanında çalışan iş görenlerin, iş tatminlerinin daha

⁴ Akıncı, Z., "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, 2002

düşük olması dikkat çekicidir. Bu bölüm çalışanları için özel bir eğitim programı geliştirilmeli ve bu programın uygulanmasında, gerekli olduğu takdirde akademik yardım alınmalıdır. Çünkü, iş deneyiminin teorik bilgiyle bütünleşmesi, iş görenlerin motivasyonunun artmasını sağlayacaktır.

Bu konuda verilen eğitim esnasında, özellikle bazı noktalara vurgu yapılmalıdır. Kat hizmetleri departmanı çalışanlarının, misafirle direkt iletişim halinde bulunan departmanlarda görevli iş görenlerle karşılaştırıldığında, iş doyumlarının daha düşük olduğu, sektörde çalışmış herkes tarafından bilinmektedir. Bu durumu tersine çevirmek için, eğitimler esnasında, örneğin, Kat hizmetleri departmanı çalışanlarının “isimsiz kahramanlar” olduğu vurgusu yapılabilir. Bu sayede, iş görenler, yaptıkları işin işletme ve çalışma arkadaşları için ne kadar hayati bir önem taşıdığını anlayabilirler. İş gören, yaptığı işin önemini kavrayıp, eğitim esnasında takdir edildiği hissine kapılırsa, olumsuz düşünceler ve iş tatminsizliği, yerini keyifli bir çalışma ortamına bırakır. İşte bu nedenle, konusunda uzman bir akademisyen veya uzun yıllar turizm sektöründe tecrübe sahibi olmuş, konusunda uzman eğitimcilerin, iş saatleri dışında, en fazla 10 kişilik gruplar halinde eğitim vermesi, işletme ve iş gören açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Bunun yanında, kat hizmetleri departman müdürlerinin, insan kaynakları, eğitim veya kalite departmanlarıyla sıkı bir işbirliği içine girmesi, uygulanmakta olan mevcut hizmet içi eğitim programlarının yeniden ele alınıp, nerelerde hata yapıldığının, iş görenlere uygulanacak anketlerle tespit edilmesi gerekmektedir. Tespit edilen eksiklik ve hataların bir daha tekrarlanmaması için iş görenlerle birebir görüşme veya farklı bir takım test uygulamaları yapılabilir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde çalışmakta olan iş görenlerin, iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, meslekte uzun yıllar çalışarak tecrübe sahibi olmuş iş görenlerin, stres düzeyleri ve beklentileri ile ilgili olarak kapsamlı bir alan araştırması yapılabilir. Ayrıca, otel işletmesi için faydalı olabileceği düşünülen, tecrübeli iş görenlerin, iş tatminini oluşturmak amacıyla, onlara özel olarak hazırlanmış kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitimler düzenlenmelidir. Bu iş görenlerin mutsuzluk nedenleri, doğru bir iletişim sağlanarak tespit edilmeye çalışılmalıdır. Anket uygulaması yapılması halinde, iş görenin kimlik bilgilerinin istenmemesi, çıkacak olan sonuçların geçerlilik ve güvenilirliğini

arttıracaktır. Bu sayede elde edilecek sonuçlar, uzun yıllar sektörde çalışmış olan iş görenlerin, tükenmişlik nedenlerini ortaya koyacaktır. Ayrıca, meslekten ayrılma durumunun nedenleri de araştırılabilir. Daha önce bu konuda yapılan görüşmelerde ortaya çıkan genel neden, çalışma saatleri ve izin dönemlerinin aile yaşantısı için uygun olmadığı yönündedir. Şöyle ki, insanların en çok tatil yaptıkları dönemler, otel işletmesinde görevli iş görenler için en yoğun çalışmaların yapılması gereken dönemlerdir. Bu da, aile hayatının sürekliliğinin sağlanmasında çok önemli bir yere sahip olan milli ve dini bayramlar, hafta sonu tatilleri, yılbaşı vb. günlerde çalışma zorunluluğu getirmektedir.

Bu durumların tespitinden sonra, işleyişi aksatmayacak şekilde, deneyimli iş görenlerin bahsi geçen dönemlerde değişmeli olarak izin yapması sağlanabilir. Özellikle araştırmanın yapıldığı uluslar arası standartlara sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinde, belirli bir deneyime sahip iş görenlerle, orta ve üst düzey yöneticilere, teşvik amaçlı, işletmenin farklı bir ülkede faaliyet gösteren otelinde, birkaç haftalık eğitim ve tatil seyahatleri düzenlenmektedir. Bu, iş görenin işletmeye olan bağlılığını en üst seviyeye çıkarmaktadır. Çünkü, bu şekilde iş gören yapmakta olduğu işten dolayı takdir edildiğini düşünmektedir. Gideceği işletmede elde edeceği deneyimler de ayrıca, işine daha farklı bir açıdan bakmasını sağlayacaktır. Bu durum işletmeye belirli bir maliyet getirirse de, uzun vadede kazanımları çok daha üst seviyede olacaktır.

Otelde çalışan iş görenlerin iş tatmini, bağlılık ve performans düzeylerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu konu ciddiye ele alınmalıdır. Burada ortaya çıkan sonucun muhtemel nedenlerinden birisi de, iş görenlerin eğitim düzeylerinin artması ile yapmakta olduğu işten beklentilerinin de yükseldiğidir. İşten beklentisi yüksek olan iş görenlerin, özellikle turizm veya farklı bir alanda yüksek öğrenim yapmış olduğu bilinmektedir. Ancak, eğitim süresi boyunca gerekli, pratik eğitimleri almayan ve gelecekte yapmayı planladığı işle ilgili olarak yarım veya tam zamanlı çalışmayan mezunların, okul bitiminden hemen sonra yönetici pozisyonundan işe başlamak istemeleri de bu durumu ortaya çıkarmaktadır. Eskilerin tabiriyle, masa başı görev bekleyen mezunlar bu noktada hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Daha önceki yıllarda yapmaları gereken tatbiki eğitimlerini ve çalışmalarını yerine getirmediklerinden dolayı, işverenler için de olumsuz bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu tür teorik bilgiye sahip iş görenlerin, eğitimleri süresince, otel işletmesinin tüm bölümlerinde tecrübe edinmek amacıyla çalışmaları gerekmektedir. İçinde bulunduğumuz çağın gereklerine uygun bilgi

ve teknolojik donanıma sahip olmak için kendilerini işte ve iş dışında geliştirmek için çaba sarf etmelidirler.

Bu aynı zamanda, yüksek öğretim kurumlarının ilgili fakültelerinin müfredatında da yer almalıdır. Öğrencilerin okula başladıkları andan itibaren, sektörle işbirliği içinde eğitim ve toplantılar geliştirilmeli, mezuniyet sonrasında karşılaşacak oldukları gerçek iş deneyimlerini, çok daha önceden, eğitim hayatı esnasında kazanmaları sağlanmalıdır. Akademik danışmanların, sektör deneyimli olmaları ve doğru yönlendirme yapmaları da ayrıca üzerinde önemle durulması gereken konulardan bir tanesidir.

KAYNAKÇA

Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, 2002

Aktas, A ,Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaacılık, Antalya , 2002

Aldemir, M.C., Ataol A., Budak G., İnsan kaynakları Yönetimi,1.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Arslan, F., Performans Değerleme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

Arsoy, G., Örgün/Yaygın Eğitimde Durum Tespiti Ve Turizm Eğitim Sistemimizin Geliştirilmesi İçin Öneriler, Turizm Eğitimi, Konferans- Workshop, Ankara, 1992

Atak, M., “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Azaltun, M., İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Maliyet Kontrolü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, 1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler, Antalya, 2007.

Barutçugil, İ., Turizm İşletmeciliği, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, 1989

Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, 2000

Batman, O, Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, Turizmde Seçme Makaleler: 22, Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) Yayını No:34, 1995,

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004

Boz , N. Turizm Hukuku, Seçkin yayınları, Ankara, 2002

Bozkurt , Ö. ve Bozkurt, İ., “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9 , Sayı: 1, 2008

Bucak, T., Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi:İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007

Budak, G. ve Budak, G., İşletme yönetimi, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir, 2004

Cherrington, D. J., The Management of Human Resources, Third Edition, USA., 1991

Ciğerci, Y. “Afyon Bölgesinde Çeşitli Sağlık Kuruluşlarında Çalışmakta olan Cerrahi Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Bunları Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004

Çakıcı, C., ve Kozak, N. (Ed.), Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002

Çimen M. ve İ. Şahin, “Bir Kurumda Çalışan Sağlık İş göreninin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”, www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=2314 (01.08.2009).

Davis , G., “Job Satisaction Survey Among Employees In Small Business” Journal Of Small Business Vol.11 No:4 2004

Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Beta Yayınevi, Ankara, 1999

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları 8. Baskı, İstanbul, 2006

Erkal, M., Sosyoloji (Toplum Bilimi), Der Yayınları, İstanbul, 2000

Eroğlu, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002

Geylan, R., Personel Yönetimi, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1995.

Go, F. M. Monachello, M. L. and Baum, T., Human Resource Management in the Hospitality Industry, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996

Gürüz, D.-Yaylacı, Ö., İletişimci gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Yayınevi, İstanbul, 2004

<http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/FactSheet.htm#headquarters> (01.07.2009).

Kaynak, T. ve diğeri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Yayınevi, İstanbul, 2000

Koçlu, N., İşletmelerde Hizmet İçi Etkinliğinin Değerlendirilmesi Hipokrat A.Ş. CNS Uygulaması, İzmir, 2002

Kozak, N., Otel İşletmeciliği, Detay Yayınevi, Ankara, 2002

Kreck, L. A., Orta Boy Otellerde Eğitim, Turizm Eğitim Kongresi Tebliğ ve Tartışmalar, Boğaziçi Üniversitesi MYO Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, Ekim- 1984

Luthans, F., Organizational Behavior, Mcgraw-Hill Irwin 8th Edition. 2002

Mullins, L. J., Hospitality Management (A Human Resources Approach), Addison Wesley Longman Limited, England, 1995

Olalı, H. ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, Detay Yayınları, İstanbul, 1993,

Otel Temizlik Eğitim ve Dekorasyonu Derneği (OTED) Eğitim Komitesi, Housekeeping Yönetimi, İstanbul, 1999

Örücü, E. ve **Esenkal**, F., “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 14, 2005

Özçelik,K..., “Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş Doyumu Ve Sonuçlarının Karşılaştırılması”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2005

Özdemir,M.,Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve TURBAN Modeli, Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop, Ankara, 1992

Pehlivan, İ. “ Hizmet İçi Eğitim - Verimlilik İlişkisi”.Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 1993

Pınarbaşı,C., “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İzmir, 2007

Robbins, S.P., Managing Today, Second Edition, New Jersey, 2000

Sabuncuoğlu, Z, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000

Salant, P., and **Dillman**,D.A., How to Conduct Your Own Survey, Newyork, 1994

Sevimli , F. ve **İşcan**, Ö. F. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt: 5, Sayı: 1-2, 2005

Shepherd C., “Assesing the ROI of Training”, 1999, www.fastrak-consulting.com.uk. (05.08.2009).

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

Taşlıyan, M., “Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 2007, Sayı:12

Taymaz, H., Hizmet İçi Eğilim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1981

Yaylı,A., Temiraliyeva, K. “Otel işletmelerinde işle alıştıırma eğitiminin iş gören performansına etkisi üzerine Kazakistan'da bir uygulama” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı: 1

Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000, No:24101, m.19

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete, Tarih: 21.06.2005, Sayı: 25852, m.18

Vallen, G. K. and Vallen, J. J.,Check-in Check-out: Managing Hotel Operations, Seventh Ed., New Jersey, 2005

Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4 , Sayı:2 ,2007

EKLER

ANKET

Ek-1

Değerli Meslektaşlarım,

Bu anket; “Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ve iş tatmini ilişkisi; İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Alan Araştırması”, isimli yüksek lisans tezi ile ilgili çalışmanın bir parçasıdır. Bu çalışmanın amacı, Beşiktaş ilçesindeki beş yıldızlı otellerin Ön büro, Yiyecek İçecek ve Kat Hizmetleri departmanlarında verilen hizmet içi eğitimle, iş tatmini arasındaki ilişki hakkında bilimsel değerlendirmeler yapmaktır. Çok kısa da olsa, değerli zamanınızı ayırdığınız için size içtenlikle teşekkür ederim.

Emin BAYNAZOĞLU
eminbaynaz@yahoo.com

Yüksek Lisans Öğrencisi
Beykent Üniversitesi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

- Bay
 Bayan

2. Medeni Durumunuz?

- Evli
 Bekar

3. Yaşınız

- 17 – 20
 21 – 25
 26 – 30
 31 – 35
 36 – 40
 41 – 45
 46 – 50
 51 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
 Ortaöğretim
 Üniversite
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora
 Turizmle ilgili kurs, iş başında eğitim, hizmet içi eğitim vb.
 Diğer. Lütfen belirtiniz

5. Turizm Eğitiminiz?

- Yok
 Turizm Meslek Lisesi
 Turizm MYO. Ön Lisans. (2 yıllık)
 Turizm Lisans (4 yıllık)
 Turizm Yüksek Lisans
 Turizm Doktora
 Diğer. Lütfen belirtiniz

6. Çalıştığınız Departman

- Yiyecek – İçecek
 Ön büro
 Kat hizmetleri

7. Meslekte Çalışma Süreniz

- 1 - 5
 6 - 10
 11- 15
 16 - 20
 21 ve üzeri

HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Aşağıdaki sorulardaki (2.1 – 2. 22) her bir ifade için size en uygun gelen ölçüte ilişkin KUTUCUĞUN içine “X” işareti koyunuz.	1	2	3	4	5
	Kesinlikle kabul ederim	Kabul ederim	Ne Kabul ederim Ne Reddederim	Reddederim	Kesinlikle reddederim
İşletmede verilen hizmet içi eğitim sonunda.....					
2.1.İş görenlerin işlerine saygı ve sadakatleri artar.					
2.2.İş sürecinde iş gören memnuniyeti artar.					
2.3.İşle ilgili motivasyonun ve yeterli becerilerin kazanılması sonucu iş kazaları azalır.					
2.4.İş görenlerin yeterlilik konusunda özgüvenleri artar.					
2.5.İş görenler iş yapabilme sürelerinin kısalmasına bağlı olarak sosyal hayatlarına yeterli zaman ayırabilirler.					
2.6.İş görenlerin memnuniyeti arttığından iş çevresinde işletmenin tanınırlılığı ve saygınlığı artar.					
2.7.İş görenler işlerini daha iyi tanıyarak, severler.					
2.8. İş gören performansında istikrarın sağlanmasına yardımcı olunur.					
2.9. Verimli kaynak kullanımı ve hizmet kalitesi ile maliyetlerin azalması sağlanır.					
2.10.İş görenin terfi şansı artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilir.					
2.11. İş görenin motivasyonuna bağlı olarak hizmet kalitesi artacağından işletmenin sürekli misafir portföyünün oluşumuna katkı sağlanır.					
2.12. İş görenin motivasyonu artacağından işgücü verimliliği de artar.					
2.13.İş görenin örgütsel bağlılığı artacağından, işletmede israf konusunda daha dikkatli davranılır.					
2.14. İş gören işini daha severek ve dikkatli yaptığından misafir şikayetlerinde (reklamasyon) azalma görülür.					
2.15.İş görenlerin işe uyumu daha kolay hale gelir.					
2.16. İş görenlerin iş hakkındaki bilgi ve yetkinlikleri artacağından iş değiştirme eğilimleri çoğalır.					
2.17. Ast üst ilişkileri düzenlenerek, uyumlu bir çalışma sağlanır.					
2.18. İş görenler daha aktif ve bilinçli çalışma olanağına kavuşur.					
2.19. Otelin iş gören performansından faydalanma oranı ve memnuniyeti azalır.					
2.20. Eğitimlerin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması iş görenin dinamik ve gelişen bir yapıda olmasını olanaklı hale getirir.					
2.21. Öğrenme ortamlarında öğretim teknolojisine ilişkin araçlardan yararlanabilme olanağı sağlanarak, iş görenlerin işlevsel çalışması ve gelişmesine katkıda bulunulur.					
2.22. İş gören işini benimser ve kendini yenileyebilmek için çaba sarfeder.					

ANKETİN FAKTÖR YAPISI

İş tatmini

- 2.2. İş sürecinde iş gören memnuniyeti artar.
- 2.7. İş görenler işlerini daha iyi tanıyarak, severler.
- 2.19. Otelin iş gören performansından faydalanma oranı ve memnuniyeti azalır.

Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

- 2.1. İş görenlerin işlerine saygı ve sadakatleri artar.
- 2.13. İş görenin örgütsel bağlılığı artacağından, işletmede israf konusunda daha dikkatli davranılır.
- 2.22. İş gören işini benimser ve kendini yenileyebilmek için çaba sarf eder.

Bireysel Performans

- 2.3. İşle ilgili motivasyonun ve yeterli becerilerin kazanılması sonucu iş kazaları azalır.
- 2.4. İş görenlerin yeterlilik konusunda özgüvenleri artar.
- 2.5. İş görenler iş yapabilme sürelerinin kısalmasına bağlı olarak sosyal hayatlarına yeterli zaman ayırabilirler.
- 2.8. İş gören performansında istikrarın sağlanmasına yardımcı olunur.
- 2.10. İş görenin terfi şansı artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilir.
- 2.12. İş görenin motivasyonu artacağından işgücü verimliliği de artar.
- 2.15. İş görenlerin işe uyumu daha kolay hale gelir.
- 2.18. İş görenler daha aktif ve bilinçli çalışma olanağına kavuşur.
- 2.20. Eğitimlerin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması iş görenin dinamik ve gelişen bir yapıda olmasını olanaklı hale gelir.
- 2.21. Öğrenme ortamlarında öğretim teknolojilerine ilişkin araçlardan yararlanabilme olanağı sağlanarak, iş görenlerin işlevsel çalışması ve gelişmesine katkıda bulunulur.

Kurumsal Etkinlik

- 2.6. İş görenlerin memnuniyeti arttığından iş çevresinde işletmenin tanınırlılığı ve saygınlığı artar.
- 2.9. Verimli kaynak kullanımı ve hizmet kalitesi ile maliyetlerin azalması sağlanır.
- 2.11. İş görenin motivasyonuna bağlı olarak hizmet kalitesi artacağından işletmenin sürekli misafir portföyünün oluşumuna katkı sağlanır.
- 2.14. İş gören işini daha severek ve dikkatli yaptığından misafir şikayetlerinde (reklamasyon) azalma görülür.
- 2.16. İş görenlerin iş hakkındaki bilgi ve yetkinlikleri artacağından iş değiştirme eğilimleri çoğalır.
- 2.17. Ast üst ilişkileri düzenlenerek, uyumlu bir çalışma sağlanır.

Ek-3

ÖZGEÇMİŞ

18 Eylül 1971 tarihi, Ankara doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğreniminin ardından, Üniversite tahsilimi de Ankara'da, Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği (Lisans) bölümünde 1995 yılında tamamladım.1997 – 1998 yılları arasında askerlik görevimi yedek subay, takım komutanı olarak Şırnak'ta tamamladım. 2006 yılından bu yana Özel TÜRSAB Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde tam zamanlı öğretmen; İstanbul, Haliç ve İstanbul Aydın Üniversitelerinde de yarım zamanlı öğretim görevlisi olarak görev yapmaktayım. 2007 yılında da Beykent Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım:, spor yapmak ve kitap okumaktır.

İngilizceyi ileri, Almancayı orta, Fransızca'yı da başlangıç seviyesinde konuşup yazabiliyorum. Evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: Mehmet Emin BAYNAZOĞLU