

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

**BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN
YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI
ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Ashı MERT

İSTANBUL, 2009

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

**BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN
YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI
ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Aslı MERT
Öğrenci No:
080778047

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

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

Aday: Aslı MERT

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAGI

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080778047 numaralı Aslı MERT “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI” başlıklı Tezini Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında Oybirliği/Oy Çokluğu ile Kabul/Ret kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

Üye
.....

Üye
.....

**BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN
YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

Tezi Hazırlayan: AŐlı MERT

Özet

Bu tez çalışmasında; beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, otellerin eğitim programlarına bu doğrultuda gerekli önerileri getirmek yoluyla turizm sektörüne katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konularındaki olgunluk düzeyleri incelenerek, farklı görev, farklı hizmet süresi, farklı eğitim düzeyine sahip personel ile müşteri ilişkileri eğitimi alan ve almayan personelin eğitim ihtiyaçları arasındaki farklılıklar tespit edilmiştir. Alan araştırması için hazırlanan anket; İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otellerinde görev yapan 117 personele uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 17.0 programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından, örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının tanımlayıcı özelliklerine bağlı olarak değişimi ise t-testi ve varyans analizi yöntemlerinden faydalanılarak incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkilerinin konusunun öneminin bilincinde oldukları, bireysel ilgi ve özel hizmetler boyutlarındaki bilincin ise hizmet kalitesi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi boyutlarından daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Garson, komi ve stajyerlerin bireysel ilgi ve bilgi düzeyinin önemi konularında, yiyecek içecek ve restoran müdürlerinin ise sağlık şartları konularında eğitim ihtiyaçları olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Ayrıca Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek servis personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile tanımlayıcı özellikleri arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri ilişkileri, hizmet içi eğitim, otel

**A FIELD SURVEY TO EMPHASIZE THE TRAINING NEED OF
THE CUSTOMER RELATION FOR THE FOOD AND BEVERAGE SERVICE
STAFF WHO WORK AS AN EMPLOYEE AT THE FIVE-STAR CITY
HOTELS IN ISTANBUL CITY**

Presented by: Aslı MERT

Abstract

The aim of this thesis is to identify the needs of the training about customer relationship of the food and beverage service personnel working in five star hotels, to make a contribution into the tourism sector by making the integral recommendations for the training programs of the hotels. According to this aim, the maturity level of the food and beverage service staff in customer relationship has been analyzed, and to determine the differences in the needs of training between the personnel who have the different duties, different service time and different educational levels, and between the personnel who gain the education in customer relation to the personnel who do not. This survey prepared according to above purpose, was applied to 117 personnel at five-star hotels in Istanbul City. The results of the poll were analyzed by taking the advantage of SPSS 17.0. To test the reliability of the poll, coefficient alpha, the sample group's demographic characteristics according to the distribution frequency and percentage of descriptive statistics have been used, and for the customer relations training needs of the food and beverage service personnel, the arithmetic average and standard deviation statistics have been used. Moreover the customer relations training needs defining features were examined by depending on the exchange of the t-test and the methods of variance analysis.

As a result of this research; it is concluded that the catering personnel working at the five star hotels is aware of the importance about the customer relationships, but their individual interest and their consciousness about special services are less than the quality of the service, health conditions and the level of the knowledge that they have. The waiter, busboy and trainees need to be educated about the individual interests of the customer relationship, about the information level importance of the subjects, catering and restaurant managers need to have education in terms of the health issues. Furthermore significant relationships has occurred between the needs of the customer relations training for the food & beverage service staff working in five star hotels to the defining features by statistically.

Key Words: Customer relations, in-service training, hotel

İÇİNDEKİLER

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

BÖLÜM I

TURİZM SEKTÖRÜ VE OTEL İŞLETMELERİ

1. TURİZM SEKTÖRÜNÜN TANIMI.....	3
2. TURİZM SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ.....	5
3. TURİZM SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
4. TURİZM SEKTÖRÜNDE OTEL İŞLETMELERİ KAVRAMI.....	9
4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı.....	9
4.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	10
4.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	11
4.3.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri.....	12
4.3.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri.....	12
4.3.2.1. Bir Yıldızlı Oteller (*).....	12
4.3.2.2. İki Yıldızlı Oteller (**).....	13
4.3.2.3. Üç Yıldızlı Oteller (***).....	13
4.3.2.4. Dört Yıldızlı Oteller (****).....	14
4.3.2.5. Beş Yıldızlı Oteller (*****).....	15
5. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BÖLÜMLER.....	16
5.1. Ön Büro.....	17
5.2. Muhasebe.....	18
5.3. Kat Hizmetleri.....	19
5.4. Teknik Hizmetler.....	21
5.5. İnsan Kaynakları.....	21

5.6. Güvenlik	22
5.7. Satış ve Pazarlama	23
5.8. Yiyecek İçecek.....	23

BÖLÜM II

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1. MÜŞTERİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	25
1.1. Müşteri Tanımı	25
1.1.1. İç Müşteri.....	26
1.1.2. Dış Müşteri	27
1.2. Müşteri Beklentileri.....	28
1.3. Müşteri Gereksinimleri.....	29
1.4. Müşteri Tatmini	31
1.5. Müşteri Bağlılığı.....	32
1.5.1. Müşteri Bağlılığının Sağlanması	32
1.5.2. Müşteri Bağlılığının Etkileri.....	35
1.6. Müşteri Sadakati	37
1.6.1. Müşteri Sadakati Tipler.....	38
1.6.1.1. Birincil Sadakat	38
1.6.1.2. Gizli Sadakat	38
1.6.1.3. Sabit Sadakat	38
1.6.1.4. Sadakatin Olmaması.....	39
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	39
2.1. Müşteri Memnuniyeti Tanımı.....	39
2.2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	45
2.2.1. Ürün Kalitesi.....	45
2.2.2. Servis Kalitesi.....	45
2.2.3. Hizmet Kalitesi	46
3. OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	46
3.1. Otel İşletmelerinde Müşteri Kazanma ve Tutma.....	46
3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetsizliğinin Nedenleri	47
4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	49
4.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı.....	49
4.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihi.....	50

4.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	53
4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	54
4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İlkeleri.....	55
4.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasında Müşterinin Tanımlanması.....	56
4.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sisteminin Yapısı (Mimarisi)	57
4.7.1. Operasyonel (Operational) MİY.....	58
4.7.2. Analitik (Analytical) MİY	58

BÖLÜM III

5 YILDIZLI OTELLERDEKİ YIYECEK İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN EĞİTİM İHTİYACI

1. YIYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİ İŞ TANIMLARI.....	60
1.1. Yiyecek ve İçecek Müdürü	61
1.2. Restoran Müdürü	61
1.3. Kaptan.....	62
1.4. Garson.....	63
1.5. Komi	63
1.6. Stajyer	64
1.7. Diğer Servis Personeli	64
1.7.1. Tranşör.....	65
1.7.2. Someliye	65
1.7.3. Kahveci Güzeli	65
2.BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ.....	66
2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	66
2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	67
2.3. Hizmet İçi Eğitimin Önemi	68
2.4. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Faydalar	69
2.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kurumsal Yararlar	69
2.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kişisel Yararlar.....	70
2.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri	71
2.5.1. İşbaşında Eğitim	71
2.5.2. İş Dışında Eğitim	72
2.6. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Öğretim Yöntemleri	73

3. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ.....	76
3.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	76
3.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	77
3.3. Hizmet İçi Eğitim Programlaması	80
3.4. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	81
4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ EĞİTİMİ.....	85
4.1. Dış Çevrede Değişim ve Müşteri İlişkileri Eğitimi	86
4.2. Müşteri İlişkileri Eğitim Stratejisi	88
4.3. Müşteri İlişkileri Eğitiminin Yapılanması	89
4.4. Müşteri İlişkileri Eğitimlerinin Uygulanması.....	90

BÖLÜM IV

BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. YÖNTEM	91
1.1. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	91
1.2. Sayıtlar.....	92
1.3. Araştırmanın Modeli.....	92
1.4. Evren ve Örneklem	92
1.5. Veriler ve Toplanması	93
1.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	93
2. BULGULAR VE YORUM	99
2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	99
2.2. Beş Yıldızlı Otelde Çalışan Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları	107
2.3. Beş Yıldızlı Otelde Çalışan Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Tanımlayıcı Özellikleri Arasındaki İlişki	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA.....	128
EKLER	138

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri	94
Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	94
Tablo 3. Toplam Varyans	95
Tablo 4. Temel Bileşenler Matrisi.....	96
Tablo 5. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi.....	97
Tablo 6. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	100
Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	100
Tablo 9. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	101
Tablo 10. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	102
Tablo 11. Turizm – Otelcilik veya Servis ilgili mesleki eğitim alma durumları.....	103
Tablo 12. Örneklem Grubunun Yiyecek İçecek Servisinde alışma Süresine Göre Dağılımı.....	104
Tablo 13. Örneklem Grubunun Otelin Yiyecek İçecek Servisinde alışma Süresine Göre Dağılımı.....	105
Tablo 14. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	106
Tablo 15. Örneklem Grubunun Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	107
Tablo 16. Beş Yıldızlı Otellerde alışan Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları	108
Tablo 17. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Görevleri Arasındaki İlişki.....	109
Tablo 18. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi	110
Tablo 19. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile alışma Süreleri Arasındaki İlişki	112
Tablo 20. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının alışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi	113
Tablo 21. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Turizm Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki.....	114

Tablo 22. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	115
Tablo 23. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki.....	116
Tablo 24. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	117
Tablo 25. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	118
Tablo 26. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	119
Tablo 27. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 28. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Tatminin Açıklanması	41
Şekil 2. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyonu	60
Şekil 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	100
Şekil 4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	101
Şekil 5. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	101
Şekil 6. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	1021
Şekil 7. Örneklem Grubunun Yiyecek İçecek Servisinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	104
Şekil 8. Örneklem Grubunun Otelin Yiyecek İçecek Servisinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	105
Şekil 9. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	106
Şekil 10. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	107

KISALTMALAR

a.g.k.	:	Adı geçen kaynak
a.g.y.	:	Adı geçen yayın
CRM	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
MEGEP	:	Mesleki Eğitim Geliştirme Projesi
MİY	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
s.	:	Sayfa
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
vb.	:	Ve benzeri
vs.	:	Ve saire

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerinin pazar paylarını korumak, değişen taleplere karşı hazırlıklı olmak için müşteri ilişkileri konusunun önemini kavrayabilmeleri ve bu konuda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle sunulan ürünün soyut, müşteri beklentilerinin çok yüksek olduğu 5 yıldızlı şehir otellerinde müşteri ilişkilerinin önemi artmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızla yayıldığı, tüketicilerin alım düzeylerinin ve beklentilerinin arttığı düşünüldüğünde, otelcilikte her türlü konfor imkanları ve fiziki donanım ile müşterilere sunulan aktiviteler, müşteriler için tercih sebebi olmaktadır. Ancak otelcilikte iyi hizmet sunabilmek, sadık müşteri kitlesi oluşturabilmek amaçlandığında bu özellikler tek başına yeterli değildir. Fiziki olanaklar yanında müşteri ilişkilerinde bilgi sahibi güler yüze hizmet sunan personele ihtiyaç vardır. Otel işletmelerinin bu sebeple mevcut personeline müşteri ilişkileri konusunda hizmet içi eğitim vermesi gerekli hale gelmiştir. Özellikle son yıllarda otelcilikte bunun önemi kavranmış, bazı otellerde müşteri ilişkileri bölümü açılmış ve çalışanlarının hizmet içi eğitimine önem vermeye başlanmıştır. Otellerde müşteri ile en çok yüz yüze temas halinde bulunan personelden birisi olan yiyecek-içecek servis personelinin müşteri ilişkileri konusunda eğitilmiş olması önem kazanmıştır.

Bu tez çalışmasında; beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, otellerin eğitim programlarına bu doğrultuda gerekli önerileri getirmek yoluyla turizm sektörüne katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırma, yerli ve yabancı literatür taraması ve alan araştırmasında ise anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir. Ağırlıklı olarak beşli Likert ölçeğine dayanan anket uygulamasıyla İstanbul İlinde 5 Yıldızlı Şehir otellerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır.

Bu amaç ve yöntem doğrultusunda çalışma dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm “Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri” başlığında olup, bu bölümde öncelikle otel işletmelerinin tanımı yapılmış, tarihsel gelişiminden bahsedilerek, otel işletmelerinin

kavramı ve sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunan bölümlere yer verilmiştir.

İkinci bölüm “Beş Yıldızlı Otellerde Müşteri İlişkileri Yönetimi” yönetimi başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle müşteri ile ilgili kavramlar açıklanmış, müşteri memnuniyetinden bahsedilmiş ve otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm “5 Yıldızlı Otellerdeki Yiyecek İçecek Servis Personelinin Eğitim İhtiyacı” başlığındadır. Bu bölümde öncelikle yiyecek ve içecek servis personeli iş tanımları açıklanmış, sonrasında ise hizmet içi eğitimin tanımı, amaçları ve önemi bahsedilerek, hizmet içi eğitim sürecine ve müşteri ilişkileri eğitimine yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise konu ile ilgili İstanbul’da beş yıldızlı şehir otellerinde görev yapan yiyecek içecek servis personeli üzerinde yapılan araştırmanın sınırlılıklarına, sayıtlılarına, yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir.

BÖLÜM I

TURİZM SEKTÖRÜ VE OTEL İŞLETMELERİ

Bu bölümde ülke ekonomisine nakit para akışını sağlayan, ödemeler dengesine katkıda bulunan ve beraberinde birçok sektörü doğrudan veya dolaylı olarak canlandıran turizm sektörünün açıklanması ve bu sektörün can damarı olan otel işletmelerinden bahsedilmesi amacıyla turizm sektörünün tanımı ve önemine yer verilmektedir, turizm sektörünün tarihsel gelişiminden, otel işletmeciliği kavramı ve otel işletmelerinin sınıflandırılmasından bahsedilmektedir. Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunan bölümlere yer verilerek, açıklanmaktadır.

1. TURİZM SEKTÖRÜNÜN TANIMI

Turizm kelimesinin kökeni hakkında literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. İlk görüşe göre turizm kelimesinin kökeni, Latince’de dönmek, etrafını dolaşmak, geri dönmek anlamına gelen “Tornus” kökünden türemiştir¹. İkinci görüşe göre turizm kelimesinin kökeni, “Tour” sözcüğü olup, İbranice’de “öğrenme, araştırma” anlamına gelen “torah” sözcüğünden türemiştir. İbraniler olağan bir biçimde yaşanan yerlerin dışındaki uzak yerleri görmek, oralarda oturan insanların ekonomik ve sosyal durumlarını incelemek üzere gönderilen kişilere turist ve bunların eylemlerine de “turlamak” derlerdi. Turlayıcılar gittikleri ülke veya yörelerin kaynaklarını öğrenir, doğal güzelliklerini saptar, tarım ve hayvancılığın durumunu inceler ve nüfusunu tahmin etmeye çalışırdı. Ancak bu işleri gizli yapmak zorunda olan turlayıcılar, kimliklerini de saklamak durumundaydılar. Bu nedenle de seyahat (travel) olayı, zorluk, sıkıntı ve tehlike kısaca acı çekme anlamına gelen “travail” sözcüğüyle ifade ediliyordu. Gerçekten de yol güvenliğinin olmayışı; ulaşım araçlarının ilkelliği; konaklama, yeme-içme, dinlenme-eğlenme, alışveriş gibi seyahat hizmetlerinin yetersizliği; gezginin sıkıntılarının artmasına ve özellikle uzun yolculukların tehlikeli ve yorucu birer macera haline gelmesine neden oluyordu. Bu yüzden seyahat, çoğu zaman ya macera düşkünü kişilerin ya da herhangi bir nedenle bazı insanların katlanmak zorunda oldukları bir yolculuk olarak görülüyordu².

¹ Kaya, H., Uluslararası Politik Derinliklerde Anadolu 2000, Bursa, 1999, s.1

² Erdoğan, H., Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Çevresel Yönleriyle Uluslararası Turizm, Bursa, 1996, s.8

Bir başka görüşe göre ise turizm kelimesinin kökeni, Almanca bir sözcük olan Fremdenverkehr'den türemiştir. Fremdenverkehr, herhangi bir mahalde, o mahal yabancıları insanların geliş ve gidişlerinden kaynaklanan hareketi ifade etmektedir³.

Turizm kelimesinin kökeninden anlaşıldığı gibi turizm kısaca bir yerden başka bir yere gitme, bir süre sonra yaşanan yere geri dönme faaliyetidir şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu ifade turizmi açıklamak için yetersiz kalmaktadır. Çünkü seyahat faaliyetinin turizm sayılabilmesi bu seyahatin belirli bir süreyi kapsamaması (en az 24 saat), eğlence, dinlenme, spor, sağlık vb. amaçlarla yapılması ve seyahat süresince kişinin gittiği yerdeki işletmelerden hizmet ve ürün satın alarak, ihtiyaçlarını karşılaması ve bu doğrultuda o işletmelere, bölge, yöre, ülke vb. ekonomisine canlılık getirme faaliyetlerinin tümüdür.

Diğer bir tanımla turizm, kazanç sağlama amacına yönelik olmamak koşuluyla insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına yaptıkları seyahatlerden ve buralardaki turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür.⁴

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere turizm, seyahatin başladığı andan yaşanan yere geri dönülene kadar geçen süre içerisinde yapılan yolculuk, konaklama, yeme-içme vb. giderler ile birlikte ekonomik bir faaliyete dönüşmüştür. Turizmin ekonomik bir faaliyet haline gelmesi ve insanların turizm esnasında ihtiyaçlarını karşılayacak işletmelere gereksinim duymasıyla birlikte turizm bir endüstri haline gelmiştir.

“Turizm endüstrisi, bir iktisadi faaliyet olarak, yabancıların ziyaretlerinden doğan faydaya yöneliktir. Bu endüstri, kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşitli etkinlikleri gibi birbirinden farklı hizmetleri ve faaliyetleri tek şemsiye altında toplayan bir endüstridir.”⁵

³ Ağaoglu, O. K., Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkenliği, Ankara, 1991, s.24

⁴ Kantarcı, K. ve Yörükoğlu, M. A Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi, Ankara, 1998, s.7

⁵ Olalı, H. ve Korzay, M., Otel işletmeciliği, İstanbul, 1993, s.5

2. TURİZM SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından dış finansman ihtiyacının karşılanmasında turizmin önemli bir rolü vardır. Tasarruf eksikliği olan ve gelişmesini tamamlamak için dış kaynağa ihtiyaç duyan ülkemiz açısından, turizm önemli bir döviz kaynağıdır. İspanya, İtalya, Yunanistan ve Portekiz gibi Akdeniz ülkelerinin yanı sıra, eşsiz tarihi ve doğal güzelliklere sahip olan ülkemizde de turizm önemli bir sektör haline gelmiş, 1980'li yıllarda ve 1990'ların başında yaptığı girişimlerle önemli ölçüde teşviklerden yararlanılarak, yatırımlarını ve altyapısını büyük ölçüde tamamlayan Türkiye turizm sektörü ekonominin lokomotifi haline gelmiştir.

Turizm, günümüzde döviz girdisini artırıcı ve istihdam sağlayıcı özellikleriyle ulusal ekonomiye katkıda bulunan, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayıcı ve bütünleştirici etkisi ile dünya barışının korunmasında büyük payı olan bir sektördür. Türk ekonomisinin de vazgeçilmez temel taşlarından birisi olan turizm, bugünkü dış ticaret açığına, enflasyona ve işsizliğe çare arayan hükümetlerin önemle üzerinde durduğu bir konudur.

Turizmin, ticari anlamda fayda sağlayacak bir faaliyet olarak düşünülmesinin ve üzerinde durulmasının Türkiye'nin maddi ve manevi kültürel ve doğal kaynaklarının rolü büyüktür.

Türkiye, coğrafi konumu itibari ile eski dünya kıtaları olan Asya, Avrupa ve Afrika arasında doğal bir köprü gibidir. Bu nedendir ki tarihin ilk devirlerinden beri kıtalar arası ilişkileri büyük ölçüde Anadolu toprakları üzerinden olmuştur. Göçler, savaşlar, istilalar, ticaret yolları ve haberleşme için Anadolu toprakları sürekli kullanılmış ve birçok uygarlığın beşiği olmuştur. Tüm bu uygarlıkların birleşimi ve izleri bugünkü Anadolu kültürünün temelini oluşturmuştur⁶.

Türkiye'de turistik değer taşıyan maddi ve manevi kültürel miras ve doğal güzelliklerin farkına varılmasıyla turizm faaliyetleri önem kazanmaya başlanmış ve ekonomik faaliyet olarak kabul görmüştür.

⁶ Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü , Türkiye'de Turizm Yatırım Olanakları ve Yatırım Süreci, Ankara,1997,s.3

Türkiye’de ekonomi politikalarının geniş bir perspektifle tartışılmaya başlandığı 1960’lı yıllar, turizmin öneminin de kavranmaya başladığı yılları ifade etmektedir⁷. 1963 yılında başlayarak neredeyse her kalkınma planında, daha sonraları 1980’li yıllarda çıkan Turizm Teşvik Kanunu ve gerekli yasal düzenlemelerin çoğunda turizm endüstrisinden beklenenlerin başında döviz gelirlerini artırmak gelmektedir. Döviz gelirlerinin en önemli etkisi ise ödemeler dengesi üzerindedir. Bilindiği üzere ödemeler dengesi, bir ülkenin ekonomik durumunu özetleyen bir tablo gibidir. Gelişmekte olan Türkiye için gerek yatırım malı gerekse petrol ürünleri ve diğer tüketim mallarını dışarıdan ithal edebilmek için de dövize gereksinim duyulmaktadır. Sürekli olarak artan dış borç, anapara ve faiz ödemeleri de döviz ile yapıldığından, Türkiye’nin dövize olan gereksinim günden güne artmaktadır. Bu nedenle de çok az dış alım gerektiren ve kısa zamanda döviz getirisi sağlayan turizm, ödemeler dengesi açıklarını kapatılmasında önemli bir rol oynamaktadır⁸.

Türkiye’nin turizm gelirlerinin ihracat gelirleri içindeki payı, 1963 yılında %2.1 iken, son yıllarda ihracata teşvik primi verilmesi ve yukarıda bahsedilen politika değişiklikleri sonucu bu oran %27-28 gibi oldukça yüksek değerlere ulaşmıştır⁹. 1980-1984 yılları arasında bu oran % 11 iken, 1984-1994 yıllarında iki katına çıkmış ve 2001’de ise % 28.8’e yükselmiştir¹⁰. Türkiye’nin turizm gelirlerinin ihracat gelirleri içindeki payı 2006 yılında % 19.8 olarak gerçekleşmiştir¹¹.

Türkiye’nin turizm gelirlerini arttırmak ve gelen paranın dışarı çıkmasını engellemek için özellikle yerli yatırımcıları desteklenmeli, turizm teşvikleri ile yatırımcılarının bu sektöre yatırım yapmaları sağlanmalıdır. Böylelikle turizm gelirleri ile doğrudan, yaratılan istihdam ile dolaylı olarak Türkiye ekonomisine katkıda bulunur.

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör niteliği taşımaktadır. Turizm işletmeleri hizmet üreten işletmeler olduğundan, faaliyetlerin neredeyse tamamına yakın bir kısmı insan unsuru tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda, Türkiye’de turizm önemli

⁷ Çımat, A. ve Bahar, O., “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:6, Antalya 2003, s.3

⁸ Kozak, N., Kozak, M. A., Kozak, M., Genel Turizm ilkeler – Kavramlar, Ankara, 2001, s.126.

⁹ İlkin, A., Dinçer, M. Z, Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi, Ankara, 1991, s.21

¹⁰ Çımat ve Bahar, a.g.k., s.10

¹¹ Kültür ve Turizm Bakanlığı 2006 İstatistikleri,

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF3948C44161D1F3EAC33ECC96EA79FF5C>

oranda bir istihdam alanı yaratmaktadır. Türkiye’de turizm endüstrisindeki istihdama ilişkin verilere göre 2001 yılında 1 milyon 7 bini doğrudan istihdam olmak üzere 2,5 milyon kişi istihdam edilmiştir¹².

3. TURİZM SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye’de turizm uzun yıllar güneş, deniz, kum, doğal güzellikler gibi kaynakları kullanma ve teknolojisi basit bir iktisadi faaliyet olarak görülmüştür. Ülkenin döviz darboğazı ve işsizlik gibi başlıca sorunlarına turizmin çözüm getireceği beklenmiştir. Türkiye’de turizm sektörü son yıllarda gösterdiği büyük gelişmeyle Türk ekonomisinin önemli unsurlarından biri olmuştur.

Türkiye’de turizmin ekonomik, sosyal ve kültürel etkileri 1940’lardan sonra fark edilmiş, ancak 1963 yılından 1980’li yıllara kadar, zamanla gelişme eğilimi göstermiştir¹³. Türkiye’de, 1960 yılı sonrasında, turizm alanında gerçekleşen olaylardan ilki, turizmin hizmetler sektörünün bir alt dalı olarak “Kalkınma Planları”nda yer almaya başlamasıdır. Öte yandan 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı’nın kurulması diğer önemli bir gelişmedir. Böylelikle turizm ile ilgili konular, hükümet seviyesine yükselerek devletin ana fonksiyonları arasına girebilmiştir¹⁴.

Türkiye’ye yönelik yabancı turizm talebinin dünya ortalamasının üstünde olduğu 1980 sonrası ise Türk turizmi için bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönem içerisinde, Türkiye turizm tarihinde hiç rastlanmayacak bir gelişme hızı yakalanmış, birkaç yıllık süreç içerisinde turistik arz kapasitesi, elde dilen döviz ve gelen yabancı sayılarında büyük gelişmeler yaşanmıştır. 1980 sonrası turizm ile ilgili olarak alınan kararlar içerisinde en önemli olanı, 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu”dur. Bu yasal düzenlemeyle Türkiye’de turizm sektörüne o zamana değin uygulanmayan pek çok teşvik getirilmiştir. Bu dönemde turizm ile ilgili olarak getirilen teşviklerin bazıları şunlardır¹⁵;

- Düşük faizli kredi,
- Yatırım indirimi,
- Finansman fonu istisnası,

¹² <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/akrobat/GENEL/04hzTANIT.pdf> (20.08.2009)

¹³ Turizm Bakanlığı, Turizm 98, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara,1998,s.57

¹⁴ Kozak, Kozak ve Kozak, a.g.k., s.112.

¹⁵ Kozak,Kozak ve Kozak,a.g.k.,s.117.

- Elektrik, havagazı ve su ücretlerinde indirim,
- Vergi, resim, harç istisnası,
- Teşvik primi, döviz tahsisi,
- Bina inşaat istisnası,
- Katma değer vergisi erteleme,
- Yabancı personel çalıştırma,
- Haberleşme kolaylıklarıdır.

Yasanın turizm endüstrisine dönük olumlu etkileri 1987 yılından itibaren kendini iyice göstermeye başlamıştır. Türkiye'ye gelen turist sayısına bakıldığında da bu gelişim görülmektedir;

- 1963–1971 ortalaması 528.000 turist (bu dönemde yıllar itibariyle turist sayısı 1 milyonun altında)
- 1972–1982 ortalaması 1.420.000 turist, (2634 sayılı yasaya kadar olan dönem)
- 1983–1987 ortalaması 2.321.000 turist (turist sayısı trendinde 1988 yılında bir sıçramanın ortaya çıkması)
- 1988–2004 ortalaması 9.496.000 turist

Özellikle Turizm Teşvik Kanunu'nun etkilerinin hissedilmeye başlandığı 1987 yılından itibaren Türkiye'ye gelen turist sayısı ortalama olarak 9,4 milyon civarında olmuştur. Bu gelişim, turizm potansiyelini turizm arzına dönüştürme derecesi olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, uzun yıllar kitle turizm pazarına giremeyen Türkiye 1982 yılından itibaren bir yapı değişikliği göstererek bu pazara girmiştir. Söz konusu bu yapı değişikliği ile küçük turizm işletmeleri yerlerini ekonomik ölçeği büyük, uzmanlaşmış, yurt dışı bağlantılı ulusal ve yabancı işletmelere bırakmıştır¹⁶.

Ayrıca endüstride yatırım ve yönetim ölçekleri büyümüş, turizm ürünü ve turist türü doğal olarak değişmiştir. Son yıllarda her şey dahil sistemi tercih eden, tek bir yerde tüm tatilini geçiren ve dolayısıyla bölge, ülke ekonomisini büyük ölçüde katkı sağlamayan turist profili yaygınlaşmaktadır. Türkiye'nin ekonomik yarar sağlayabilmesi için kültür, macera, spor vb. amaçlarla seyahat eden turistlerin daha fazla sayıda Türkiye'ye gelmesi amaçlanmalıdır. Kültür turizmi faaliyetlerini arttırmak için alternatif destinasyonlar

¹⁶ Erol, M., Turizm Pazarlaması, Bursa, 2003, s.27

(gidilecek yer) ve turizm faaliyetleri geliştirmelidir. Kùltür turizmi faaliyetleri ekonomik getirisi ve sezon kısıtlamasının alternatif güzergahlarla çözülebilmesi açısından yarar sağlayan turizm şeklidir. Ancak Türkiye'nin yurtdışı turizm imajı ise her şey dahil sistemi tercih eden turistlerin “deniz, kum, güneş ülkesi” olarak benimsenmiştir.

4. TURİZM SEKTÖRÜNDE OTEL İŞLETMELERİ KAVRAMI

Turizm sektöründe birçok işletme faaliyet göstermektedir. Ancak içlerinde bulunan otel işletmeleri bu sektörün lokomotifi konumundadır. Bu bölümde otel işletmelerine dair bilgilere yer verilmektedir.

4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel, konukların geceleme ihtiyacını karşıladığı, bunun yanında yeme içme, eğlence vb. ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlayan birimleri bulunan kar amacı güden işletmelerdir.

Turizm Tesisleri Yönetmeliğinde ise oteller; “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence, ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır¹⁷. Diğer bir tanıma göre, konaklama işletmeleri; yapı, teknik donanım, konfor ve bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değerleri personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikteki geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden sosyal,ekonomik ve disiplin altına alınmış işletmelerdir¹⁸.

Otel işletmeleri, belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, başta insan kaynakları olmak üzere, diğer üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, sermaye, girişim) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinim

¹⁷ Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000, No: No:24101, m.19

¹⁸ Özer, K. O., “Konaklama işletmelerinde Stratejik Yönetim: İstanbul’da Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmeleri Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2005, s.6

duyduğu geçici konaklama, yeme-içme, spor, eğlence gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretildiği ve sunulduğu ekonomik ve sosyal kuruluşlardır¹⁹.

4.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesine göre, konaklama işletmeleri; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyacını sağlamak olan ve bunun yanında yeme içme, eğlence ihtiyaçları için de yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran tesisler olarak tanımlanmaktadır²⁰.

Otel işletmelerinin bugünkü şekliye tanımlanabilmesinin kökeni tam olarak bilinmese de, Selçuklu döneminde ticaret yolları üzerine yapılan kervansarayların oteller için prototip örnek oluşturduğu düşünülmektedir.

Selçuklu döneminde ticari faaliyetler için seyahat eden insanların en büyük sorunları güvenlik ve barınma ihtiyaçlarıdır. Belli mesafeler ile yapılan kervansaraylar bu ihtiyaçların çözümünde büyük rol oynamıştır. Bugün de turizm faaliyetine katılabilmek için sürekli yaşadığı yerden geçici olarak ayrılan insanların en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Konaklama kavramı turizmin gelişmesi ve farklı turizm çeşitlerinin ortaya çıkması ile birlikte oteller dışında, motel, oberj, tatil köyü, pansiyon, kaplıca, hostel gibi işletmeleri de kapsamaktadır.

Konaklama işletmeleri yapısı, donanımı, rahatlığı ve müşteriye sunduğu hizmet gibi olanakları ile uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan tesislerdir. Konaklama işletmeleri, turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içinde yer almaktadır. Bu işletmeler, müşterilerin geceleme yanında, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmuştur²¹.

¹⁹ Bolat, O. İ., "Konaklama işletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005, s.5

²⁰ Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000, No: No:24101, m.19

²¹ Kozak, Kozak ve Kozak, a.g.k.,s.50

Konaklama işletmeleri dendiğinde ilk akla gelen işletme türü otellerdir. Bunun yanında tatil köyü, motel, apart otel, kaplıca tesisleri, devre mülk, dağ evleri (oberj), yazlık konut, pansiyon, misafırhane gibi işletmeler bu sınıfta yer alır²².

Birçok farklı tesis, farklı yerlerde, kapasiteleri ve hizmet biçimleri farklılık gösterdiği halde, ana hizmetleri olan konaklama hizmetini vermeleri bakımından aynı isim altında toplanmaktadır.

Otel işletmeleri, insanların maddi gereklerinin yanında sosyal gereklerinin karşılanmasında, öncelikli olarak konaklama daha sonra da yeme-içme ve diğer hizmetleri veren işletmelerdir²³.

Temel ihtiyaçların karşılanmasının yanında otel işletmeleri sınıflandırılma durumuna göre bir çok ek hizmeti sunmaktadır. Tüm bu hizmetlerin pazarlanması ve artan rekabet koşulları karşında, otel işletmesi satış ve pazarlama faaliyetlerinde turizm sektöründeki diğer işletmeler ile işbirliği yapma yoluna gitmiştir.

Otel işletmeleri hizmet verdiği kişilere ulaşmak için ulaştırma işletmeleri ve seyahat acenteleri ile iletişim içinde olurlar²⁴. Acentelerin organize ettiği ürün paketini satın alan kişiler, ulaştırma işletmelerinin aracılığı ile konaklama işletmesine gelerek, konaklama işletmesinin sunduğu hizmetlerden yararlanmaktadırlar.

4.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Oteller farklı kaynaklar özellikle turizm eğitimi ile ilgili kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. En sık kullanılan sınıflandırmalar, otel işletmelerinin bulunduğu yer, çalışma süreleri, büyüklükleri ve Turizm Bakanlığı'nın belgelendirmiş olduğu konaklama işletmeleri ve Belediyelerin belgelendirmiş olduğu konaklama işletmeleri olarak sınıflandırılmasıdır. Bu çalışmada belediye belgeli ve turizm işletme belgeli otel işletmeleri açıklanmaktadır.

²² Saraç, S., Konaklama Muhasebesi, Ankara, 1989, s.16

²³ Olalı ve Korzay, a.g.k., s.7

²⁴ Saraç, a.g.k., s.15

4.3.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Ülkemizde turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri “Belediye Belgeli” otel işletmeleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu grupta yer alan otel işletmeleri yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılırlar, denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır ve fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler belirler²⁵.

4.3.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan Yönetmeliklerle yapılmaktadır. Turizm Tesisleri Yönetmeliği’nin 19. maddesine göre otel işletmeleri; beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller ve bir yıldızlı otel işletmeleri olarak sınıflandırılan “Turizm İşletme Belgeli” otel işletmeleridir.

4.3.2.1 Bir Yıldızlı Oteller (*)

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre bir yıldızlı otellerin aşağıdaki nitelikleri taşıması gerekmektedir²⁶:

- En az 10 oda,
- Yönetim odası,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık olan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı olan sayıda müşteri asansörü,
- Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkanının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulundurulduğunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.),

²⁵ Şener, B. Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Ankara,2001, s.24

²⁶ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete, Tarih: 21.06.2005, Sayı: 25852, m.18

- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- Oda sayısının en az %25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası.

4.3.2.2 İki Yıldızlı Oteller (**)

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre iki yıldızlı oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartları sağlamakla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri de taşımalıdır²⁷:

- İklim koşullarına gerektirdiğince genel mahallerde klima sistemi,
- Odalarda saç kurutma makinesi,
- Odalara içecek hizmeti,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.

4.3.2.3 Üç Yıldızlı Oteller (***)

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşımalıdır²⁸:

- İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- Yatak sayısının %25'i oranında oturma imkanı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- İlave bir yönetim odası,
- Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılmasını sağlayacak olan düzenleme ve araç-gereç,
- Odalarda televizyon,
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

²⁷ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, A.g.y.

²⁸ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik ,A.g.y.

- Odaların %50'sinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 50 kişi kapasiteli çok amaçlı salon,
- 24 saat büfe hizmeti.

4.3.2.4 Dört Yıldızlı Oteller (****)

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıması gerekmektedir²⁹:

- Odalarda ve genel mahallerde klima ,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- Kabul holünde telefon kabinleri,
- Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş otel işletmelerinde hizmetin aksamaması şartıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- Satış mağazası,
- Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin %50'sine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş otel işletmelerinde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- Personel sayısının en az %15'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az 5 yıl deneyim sahibi olması,

²⁹ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik ,A.g.y.

- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- Ayrıca;
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - Açık ve Kapalı yüzme havuzu,
 - En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
 - En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin , bowling salonu, go -kart pisti, kayak ve deniz sporları, veya benzeri rekreasyon (boş zaman değerlendirme faaliyetleri) imkanları sağlayan ünitelerden en az 3adedi,
 - Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,
 - Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
 - Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az 3 adedi.

4.3.2.5 Beş Yıldızlı Oteller (*****)

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir³⁰.

- Müşterilerin inebileceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı sayıda müşteri asansörü,

³⁰ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik ,A.g.y.

- Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az 10 adet amblemlilik buklet malzemesi,
- Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- 24 saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde 24 saat görevli personel,
- Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının %10'u oranında internet imkanı ,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış mağazaları,
- Personel sayısının en az % 25'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- Alakart servis sunan lokanta,
- Resepsiyondan ayrı bir alanda müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlandığı bölüm,
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,
- Dört yıldızlı otellerde bulunması gereken en son maddede belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az 3 adedi.

5. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BÖLÜMLER

Beş yıldızlı otel işletmelerinin organizasyonu, birbirinden farklı hizmet bölümlerinden oluşmaktadır. Müşterilere sunulan ürünler farklı bölümlerin katkılarıyla oluşan birleşik hizmetlerden oluşması nedeniyle otel işletmelerinin bölümleri arasında eşgüdüm önemli bir role sahiptir³¹. Bu nedenle otel işletmelerinde her bir bölümün kendisine özgü farklı bir işlevi vardır. Örneğin, ön büro bölümü müşterilerin karşılanması ve satışların artırılmasından sorumlu iken; kat hizmetleri bölümü ise müşterilerin daha rahat ve hijyenik bir odada konaklamalarını sağlamaktan sorumludur. Aşağıda beş yıldızlı otel işletmelerindeki bölümler ve bu bölümlerin görevlerine yer verilmektedir.

³¹ Şener, a.g.k., s.126

5.1. Ön Büro

Ön büro, otel işletmesinin lobisinde konuk giriş kapısına, merdivenlere ve asansörlere hakim bir alanda yerleştirilmiş ve resepsiyon bankosu ile salondan ayrılmış, bu bankonun arkasında resepsiyon görevlileri ile gerekli resepsiyon donanımlarının bulunduğu ve alanın arkasında diğer ön büro hizmetleri ve çalışmalarının yapılacağı ofislere sahip bölümdür³².

Ön büro bölümü, otel işletmelerinin yönetiminden satışına, müşteri karşılamadan müşteri memnuniyetine kadar çok geniş bir alanda hizmet vermektedir. Bu bölüm, müşterinin otel işletmesine varış noktası olup; müşteri ile iş görenlerinin ilk defa temas kurdukları ve müşterilerin ağırlandığı ve uğurlandığı yer olması açısından da önemlidir³³. Bu yüzden ön büroda çalışan iş görenler, görevlerini yerine getirirken müşteri üzerinde otel işletmesi hakkında daima iyi bir intiba bırakmalıdır. Bu durum otel işletmesinin ünü ve imajını sağlamlaştırdığı gibi, gelecekte müşterinin tekrar otel işletmesini tercih etme ihtimalini de yükseltir.³⁴

Bu nedenle ön büro personelinin yabancı dil bilgisi, iyi bir diksiyon ve düzgün bir dış görünüme sahip olması çok önemlidir. Ön büro personeli, otel işletmesinin en karmaşık işlemlerinin yapıldığı ve sürekli yoğunluğun yaşandığı bu bölümdeki görevleri yerine getirebilmek için dikkatli ve titiz çalışmalıdır.

Genel olarak ön büro bölümün başlıca görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁵:

- Rezervasyonların kurallarına uygun yapılması,
- Müşterilerin karşılanması,
- Müşterilerin hesap kayıtlarının takip edilmesi ve hesabın ödemeye hazır hale getirilmesi,
- Müşterilerin telefon bağlantılarının sağlanması ve müşteriye gelen paket gibi şeylerin alınması ve müşteriye ulaştırılması,

³² Şener, B. Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Ankara, 2001, s.21

³³ Dereli, A. M., Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Ankara, 1989, s.15

³⁴ Yurtsever, İ., "Housekeeping Departmanının Önemi", <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=23777>, (20. 08. 2009).

³⁵ Mısırlı, İ., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları, Ankara, 2001, s.39

- Otel işletmesi politikasına ve müşterilerin özel isteklerine uygun oda satışları yapılarak müşterilerin otele kabul edilmesinin sağlanması ve müşteri ile ilgili kayıtlarının tutulması,
- VIP müşteri odalarının tespit edilmesi ve bu müşterilerin odalarına özel emir formlarıyla ikramların gönderilmesinin sağlanması,
- Müşterilerin turistik yerler, sanat eserleri, trenler, kara ve deniz nakliyatı, gezi gibi gerekli olan bilgilerin sağlanması ve sunulması,
- Sürekli olarak satılabilecek durumda olan odaların takiplerinin ve dökümlerinin yapılması,
- Ön büronun müşterinin rahatı ile ilgili bütün işlerde müracaat noktası haline getirilmesi,
- Müşterileri memnun etmek amacıyla otelin yönetim ve diğer bölümleri ile sürekli ilişki kurulması ve işbirliği yapılması,
- Müşterilerin dilek ve şikâyetleri ile ilgilenilmesi, sorunlara anında çözüm getirilmeye çalışılması,
- Müşterilerin otel işletmesi ile ilgili doldurdukları formların dikkatli bir şekilde incelenmesi, müşteri dilekleri ve şikayetlerine konu olan hususların düzeltilmesi için ilgili birimlerin harekete geçirilmesi³⁶.
- Müşterilerin ihtiyacı olan kambiyo işlemlerinin yapılması,
- Günlük, haftalık, aylık, sezonluk ve yıllık raporların düzenlenmesi,
- Müşterilerin bagajlarının ve özel eşyalarının korunması.

5.2. Muhasebe

Kuşkusuz otel işletmelerinde bilgi kaynaklarının önemi büyüktür. Mali konularda alınacak kararların başarısı muhasebe ile ilgili bilgilerin niteliğine, niceliğine ve güncel olmasına bağlıdır. Muhasebe, bir işletmenin kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanılma biçimini, işletmenin işlemleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışları ve işletmenin finansal açıdan durumunu açıklayan bilgiler üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir bilgi sistemidir.”³⁷

³⁶ Örucü, E., Topaloğlu, C., Emektar, E., “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Bölümü Görevlilerinin Karşılaştıkları Şikayetler ve Bu Şikayetleri Çözümleme Yolları: (Muğla İli Dalyan Yöresi Örneği)”, Gazi Üniversitesi, Turizm Akademik, Sayı: 2, Ankara2002, s. 21

³⁷ Sevilengül, O., Genel Muhasebe, 3. Baskı, Ankara, 1994, s.9

Otel işletmelerinde muhasebe bölümünün amaç ve görevlerini aşağıdaki gibi sıralanmaktadır³⁸:

- Otel işletmesinde varlıklar ve kaynaklarla ilgili olan ve para ile ifade edilen değer hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve kontrolünü yapılması,
- Farklı hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak analiz amaçlı veriler oluşturulması,
- İşletme bölümlerinin her biri için ayrı gelir ve giderini belirlenmesi,
- Otel işletmesinin üçüncü şahıslarla olan durumu hakkında bilgi verilmesi,
- Müşterilere sunulan mal ve hizmetin (oda fiyatı, yemek fiyatı vb.) maliyet hesaplarını belirlenmesi,
- Muhasebe kayıtlarından alınan sonuçlara göre gerekli yönetim tedbirlerinin alınmasını sağlanması.

Burada önemle belirtelim ki, muhasebe bölümünün otel işletme yönetimindeki amaç ve görevleri yalnızca yukarıdakilerle sınırlı olmayıp, yönetimle ilgili her türlü maddi faaliyeti içermektedir.

5.3. Kat Hizmetleri

İstihdam edilen iş gören sayısı açısından otel işletmelerinin en büyük bölümü kat hizmetleri bölümüdür. Genel olarak otel çalışanlarını yarısına yakın bir kısmı bu bölümde çalışır. Kat hizmetleri bölümü, aynı zamanda otel işletmelerinin en fazla gelir getiren bölümlerinden biridir³⁹. Kat hizmetleri bölümü, müşterilerine sağladığı konaklama hizmetlerinin yanı sıra müşterilerin çamaşırlarının temizlenmesi karşılığı sağladığı gelir sayesinde de otel işletmeleri için önemli bir gelir kaynağıdır⁴⁰.

Odaların yönetiminden, temizliğinden, bakımından, dekorasyondan, sunumundan sorumlu olan kat hizmetleri bölümü, otel işletmelerinde geniş bir alana yayılmıştır. Kat

³⁸ Çetiner, E., Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Ankara, 2002,s.33

³⁹ Yurtsever, a.g.k.

⁴⁰ Seymen, O. T. ve Gül, M. K., Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara, 2004, s.6

hizmetleri bölümü, birbirinden bağımsız veya tek bir bloktan oluşan bir otel işletmesinde günlük hizmet veren önemli bir bölümdür⁴¹.

Kat hizmetleri bölümü aslında yalnızca günlük değil; mevsim, genel temizlik kuralları vb şartlar nedeniyle haftalık, aylık, yıllık temizlik rutinleri ve mevsim geçişleri, renevasyon (yenileme) faaliyetleri doğrultusunda da hizmet veren bir bölüm olarak tanımlanmalıdır.

Müşteriler konakladıkları süre boyunca evlerindeki rahatlığı otel işletmelerinden de beklemektedirler. Müşterinin bu beklentisi nedeniyle sürekli devam eden bu çalışma temposunda kat hizmetleri bölümünün, otel işletmelerini bir barınak değil; aynı zamanda sağlıklı, konforlu ve hoşgörülü, sıcak atmosferi olan bir ev gibi müşterilerine sunabilmeleri gerekir. Bunu sağlayabilmek için kat hizmetleri bölümünün yerine getirmesi gerekli sorumlulukları vardır.

Otel işletmesi içerisindeki koridorlar, havuzlar, idare ofisleri, yemek ve toplantı salonları, spor salonları gibi farklı mekânların temizliği ve düzeninin sağlanması kat hizmetleri bölümünün sorumlulukları arasındadır. Yine, otel işletmelerinde malzemelerin uygun yerde ve görünüşte olmaları da müşteriler için temizlik kadar önemli bir diğer konudur. Bu nedenle otel işletmelerinin iç mekânlardaki renk düzenlemelerinin çekici ve albenisi yüksek hale getirilmesine yardımcı olan dekorasyon uğraşları da kat hizmetleri bölümünün sorumlulukları arasında yer almaktadır⁴².

Kat hizmetleri bölümünün üstelendiği temel sorumluluklar ana başlıklar itibariyle aşağıdaki özetlenebilir⁴³ :

- Müşteri memnuniyetine ve otel gelirlerinin artmasına katkı sağlaması,
- Müşteri memnuniyetine bağlı olarak müşteri devamlılığı sağlaması,
- Amortisman harcamalarının azalmasına katkıda bulunması,
- Müşterinin geceleme ve konaklama ihtiyacını karşılaması,
- Müşterilerin konforu ve hoşnut olmalarını sağlaması,
- Otel takımları ve iş gören üniformalarının temizlenmesi görevini yerine getirmesi,

⁴¹ Yurtsever, a.g.k.

⁴² Kozak, M. A., Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara, 2005, s.2

⁴³ Seymen ve Gül,a.g.k.,s.3

5.4. Teknik Hizmetler

Otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman iyi bir şekilde işlevlerini yerine getirecek şekilde olmalarını sağlamakla sorumlu olan bölümdür. Son yıllarda otel işletmeleri arasında rekabetin artmasının, enerji kaynaklarının ekonomik yönetilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarması nedeniyle hizmetleri en önemli hale gelen bölümlerden birisi haline gelmiştir.

5.5. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları bölümü, yönetici ya da otel işletmesinin farklı bölümlerindeki işgörenlerin işe alınması, yetiştirilmesi ve bunların verimliliklerinin sürekli olarak artırılmasını içeren yöntem ve tekniklerin devreye sokulmasına ilişkin faaliyetleri gerçekleştirir⁴⁴.

Otel işletmeleri gibi emek yoğun olarak faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin yönetim stratejileri büyük önem arz etmektedir. Bu bakımdan otel işletmelerinde insan kaynağı bölümünün iyi yönetilmesi, finansal kaynakların kullanılması ve pazarlanması gibi birçok alanda müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü, etkili bir insan kaynakları planlaması ile bir taraftan işgören devir hızını ve maliyetlerini düşürürken diğer yandan işgörenin moralini ve verimliliğini yükseltmek suretiyle hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkartılabilmektedir⁴⁵.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, Z.-Tokol, T.. İşletme, Bursa, 2005, s.306

⁴⁵ Demir, C. ve Güzel, B, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ankara,2005, s.76

5.6. Güvenlik

Otel işletmelerinde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan iş görenler güvenlik bölümünü oluşturur. Güvenlik bölümü, sorumlu müdür, dedektifler, koruma görevlileri ile gece bekçilerinden oluşmaktadır. Bu bölüm, işletmenin müşterilerin ve iş görenlerin mal ve can güvenliğini ve düzenini sağlamak, rahat ve huzur bozucu olaylara meydan vermemek için faaliyet göstermektedir⁴⁶.

Otel işletmelerinde güvenlik bölümünün başlıca görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁷:

- İş görenlerin işini yaparken doğru ve emniyetli yöntemler kullanmasını sağlanması,
- Kaza ve yaralanmalarda yapılacak ilk yardım müdahalesi konusunda iş görenlere gerekli olan eğitimin verilmesi,
- Otel içerisinde potansiyel kaza faktörlerini ortadan kaldırılması ve otel içinde güvenli çalışma ortamı oluşturulması,
- Otelde iyi bir anahtar sistemi oluşturulması ve anahtarların yalnızca ilgili alanlarda çalışan iş gören tarafından kullanılacak şekilde düzenlenmesinin sağlanması,
- Otel içerisinde şüpheli kişileri takip ederek, katlarda konuk oda kapılarının açık bırakılmamasına dikkat ederek ve güvenlik güçleri ile irtibat halinde çalışılması,
- Müşterilerin can ve mal güvenliğini sağlamak ve caydırıcı tedbirler alınması,
- Müşterinin hastalanması, yangın, ölüm, kaza, deprem, su baskınları gibi acil ve olağanüstü durumlar için otel işletmesinin diğer bölümlerini de kapsayan süreçler oluşturulması,
- Müşterilerin görebilecekleri yerlere acil çıkışlar ve merdivenlerle ilgili levhalar renkli, kendinden ışıklı olarak yerleştirilmesi.

⁴⁶ Akgöz, E., Ön Büro İşlemleri, Ankara,2003, s.12

⁴⁷ Çakıcı, C., -Kozak, M.,-Azaltun, M., -Sökmen, A., -Sarıışık, M., Otel İşletmeciliği, (Ed.N.Kozak), Ankara, 2002. s.52

5.7. Satış ve Pazarlama

Her iş kolunda olduğu gibi otel işletmelerinde de ayakta kalabilmek ve başarı, şüphesiz satışlara bağlıdır. Bu nedenle otel işletmelerinin pazarlaması satış üzerine kurulmuştur. Başarılı bir satış programının olmaması durumunda bir otel işletmesinin tam olarak başarılı olduğu söylenemez. Otel işletmelerinde başarılı bir satış için en önemli unsur kendimizi müşteri yerine koymaktır. Bunun için de müşteriler açısından hangi alanın daha önemli olduğunu tespit etmek ve satış esnasında o alan üzerine yoğunlaşmak büyük önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde etkili satış becerisi, hem iş gören dinamiğinin anlaşılmasını ve değerlendirilmesini hem de satıcı ile müşteri arasında karşılıklı bir anlayışın olmasını gerektirir. Bunlar satış becerisi için gerekli temel ilkelerdir.

5.8. Yiyecek İçecek

Yiyecek ve içecek bölümü, ham, yarı işlenmiş veya hazır şekilde aldığı ürünleri müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün haline getiren ve hizmete sunan bölümdür⁴⁸.

Yiyecek içecek bölümü, konaklama işletmelerinin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek içecek maddelerinin, değişik yöntemlerle tedarik edilmesine, muhafazasına, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonalizasyonu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir⁴⁹.

Yiyecek içecek bölümü, otel işletmelerinde, müşterilerin her türlü yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılayan ve oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bir bölümdür⁵⁰.

Yiyecek içecek bölümünün gelirleri, otel konuklarının rezervasyon şekline göre (oda kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon ve her şey dahil) değişiklik göstermektedir. Otelin konumuna, müşteri profiline veya müşteri acenta ile geliyorsa turun şekline göre

⁴⁸ Yörükoğlu, İ. ve Yörükoğlu, M. A. Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi, Ankara,1998, s.38

⁴⁹ Şener, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,a.g.k., s.143.

⁵⁰ Sökmen, A. , Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Ankara, 2003, s.33

pansiyon durumları değişmektedir. Ama genellikle şehir otelleri oda kahvaltı ve yarım pansiyonu tercih ederken, kıyı otelleri tam pansiyon ve her şey dahil sistemi tercih etmektedirler. Oda kahvaltıda konukların yiyecek içecek servisinden ücretle yararlanmaları artarken her şey dahil sistemde bu oran sadece ekstra harcamalar ile kısıtlıdır. Yiyecek içecek bölümünün gelir getirici en önemli özelliklerinden birisi de yalnızca otelde konaklayan değil dışarıdan gelen müşterilerin kullanımına da açık olan birimleri olmasıdır. Özellikle 5 yıldızlı otellerde yiyecek içecek bölümünün servis birimleri çok çeşitlenmektedir.

Beş yıldızlı otellerde servis kısımları farklı mekânlara yayılmıştır. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları, bahçe restoranları, kokteyl salonları, barlar, yüzme havuzu etrafındaki barlar, pastaneler gibi hizmet birimleri vardır⁵¹. Kafeler, rahat bir ortamda müşterilere hizmet verirler. Restoranlar, özenli mönüsü ile müşterilere mükemmel hizmet sunarlar. Ziyafet birimlerine gelince, özel organizasyonlarda çok sayıda birime aynı anda yiyecek-içecek üretip sunabilmek üzere faaliyet gösterirler. Oda servisi ise müşterilerin odalarına yiyecek-içecek hizmeti sunmaktadır.

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü ile bu bölüm iş görenlerinin temel sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵²:

- Hem müşteriye hizmet etmekten gurur duyulduğundan hem de tutum ve davranışlarla müşteriye önem verildiğinin müşteriye hissettirilmesi,
- İşgörenler servis esnasında müşteri ile empati içerisinde iletişim sağlaması,
- Müşterilerin yiyecek ve içecekler hakkındaki olumlu ve olumsuz açıklamalarının saygı kuralları içerisinde değerlendirilmesi,
- Müşterilerin davranışlarının sürekli olarak izlenilmesi,
- Müşterilere beklenti ve zaman uyumu içerisinde servis yapılması,
- Müşterilerin yaş, zevk, milliyet, inanç değerleri, beslenme alışkanlıkları yiyecek ve içecek bölümü tarafından önemsenmesi.

⁵¹ Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, Adapazarı,1999, s.123

⁵² Sökmen,a.g.k.,s.221-222

BÖLÜM II

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Sunulan ürünün soyut, müşteri beklentilerinin çok yüksek olduğu 5 yıldızlı otellerde müşteri ilişkileri gün geçtikçe önemi kazanmaktadır. Müşteri ilişkilerine değinmek ve beş yıldızlı otel işletmelerinde müşteri ilişkilerinin önemini anlamak amacıyla; bu bölümde öncelikle müşteri ilişkileri ile ilgili kavramlar açıklanmaktadır, müşteri memnuniyetinden, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinden ve en son müşteri ilişkileri yönetiminden bahsedilmektedir.

1. MÜŞTERİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde müşteri ile ilgili kavramlar olarak; müşterinin tanımı, beklentileri, gereksinimleri, müşteri tatmini, bağlılığı ve sadakati kavramlarının açıklamalarına yer verilmektedir.

1.1. Müşteri Tanımı

Genellikle müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir mağazadan giysilerini alanlar, marketten alışverişlerini gerçekleştirenler onların müşterisidir. Öte yandan ticari amaçla ürün, hizmet satın alanlara ise “ticari müşteri” denilebilir. İlişkiler açısından ve “Kişiyeye Özel Pazarlama”nın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlamı taşıyan “müşteri” kavramını birbirine yaklaştırmış ve eş anlamlı kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak, müşteri herkestir denilebilir⁵³.

Otellerde müşteri, genel anlamda otelde geceleleyen, otelin restoran vb birimlerden faydalanan konuklar ile otel ile satış anlaşması yapan seyahat acentalarıdır.

⁵³ Odabaşı, Y., Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), İstanbul, 2006, s.3

1.1.1. İç Müşteri

İç müşteriden kasıt, işletmede çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerinin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanları iç müşteri konumunda tutan işletme içi ilişkilerin sıkıntısız akışı çalışanların iş bağlılığını, konsantrasyon gibi özelliklerine olumlu yönde etki edecek ve işteki başarılarını arttıracaktır.

İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir.

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Örneğin; Otelin restoranına gelen bir müşteriden alınan yemek siparişi garson aracılığıyla mutfakta üretim yapan aşçılara iletilir. Burada garson için, aşçı iç tedarikçi. Garson ise, aşçının iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada siparişin mutfaktan alınıp müşteriye servis edilmesi ile garson dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez iç tedarikçisi konumuna gelmiştir.

İşletme içindeki iç müşterileri ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkenliği yükselecektir. Bütün işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde yapılması gereken belki de tek somut iştir⁵⁴.

⁵⁴ Acuner,T., ve Keskin,D., “Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri”,Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:2,İstanbul, 2001, s.28

1.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteri olarak nitelendirilen ise; bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır.

Özellikle de otel işletmelerinde iç müşteri ve dış müşteriler arasındaki ilişkiler, tutum ve tavırlar hizmet kalitesi için önem arz etmektedir. Bu durum direkt olarak müşteri memnuniyetiyle alakalandırılabilir.

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta hizmet aldığı firmaya karşı olumsuz tavır sergileyebilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğramak zorunda kalacaklardır. Yöneticilerin böylece çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceğini unutmamalıdır⁵⁵.

⁵⁵ Acuner ve Keskin, a.g.k., s:30

1.2. Müşteri Beklentileri

Müşteri beklentilerini anlayabilmek için öncelikle ihtiyaç, istek beklentileri bilmek gereklidir. Çünkü İstek ve beklentilerin kaynağı ihtiyaçlardır.

İhtiyaç; insanı eyleme yöneltten içsel baskı.

İstek; İhtiyacın karşılanması ile ilgili duygu ve düşünceler,

Beklenti; ihtiyaç ve isteklerin yönlendirdiği duygu ve düşüncelerdir,

Müşteriler demografik özellikleri, kişilikleri, algıları, tutumları, sosyal ve ekonomik durumları bakımından farklıdır. Bu farklılık istek ve ihtiyaçlarında da farklılık yaratır. Ancak hepsinin istedikleri ortak şey, istek ve ihtiyaçlarının beklendikleri gibi karşılanmasıdır⁵⁶.

Müşterilerin güven, saygınlık ve adalet olmak üzere üç temel ihtiyacı vardır⁵⁷:

- **Güvenlik:** "Fiziksel, psikolojik ve ekonomik açıdan tehdit altında olmama ihtiyacı." Müşterinin güvenliğiyle ilgili ürün ve hizmetlerin müşteriye tehlikeye sokmamasına özen gösterilmelidir. Sağlık, ilk yardım, itfaiye hizmetleri gibi can güvenliğinin birinci planda olan konular müşterilerin duyarlı ve seçici davrandıkları, güven ihtiyacının en yüksek olduğu konulardır.
- **Saygınlık:** "İnsanın başkalarının saygısını kazanması, bunu sürdürmesi ve güçlendirmesi ihtiyacı." Müşteri saygı görmek, fark edilmek ister. Bu nedenle müşteriyle tartışmak, onu suçlamak, rencide etmek gibi davranışlardan kaçınılmalıdır.
- **Adalet:** "İnsanın kendisine adil davranılması ihtiyacı." Müşteriler diğer müşterilerle eşit olmak, onlarla aynı ücreti ödemek, başkalarının sıfatının, makamının ayrıcalık yaratmaması gibi konularda adil olunmasını isterler. Bu konuda dikkatli davranılmalıdır.

Müşterinin ihtiyaçlarını yine en iyi müşteri bilmektedir. Öncelikle müşteri ve ihtiyaçları tanımlanır. Daha sonra ihtiyaçlar sınıflandırılır, hizmet özelliklerine dönüştürülür. İhtiyaçların önem derecesi müşteriden müşteriye farklılık gösterir ve hepsini

⁵⁶ Bayraktaroğlu, A., "Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.42.

⁵⁷ Cinemre, Ç., Serviste Kalite, İstanbul, 2000, s.67-68.

aynı anda karşılamak mümkün değildir. Bu nedenle ihtiyaçlar önem dercesine göre sıralanır, ihtiyaçlar sürekli değişir ve asla bitmezler. Son olarak teknolojik ve sosyal değişimlere göre ihtiyaçlar yeniden düzenlenir⁵⁸.

Özellikle hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde müşteri ihtiyaçlarının takip edilmesi, en iyi şekilde yerine getirilmesi verilen hizmetin temelini oluşturur. O nedenle müşteri ihtiyaçlarının kişiden kişiye değişiklik gösteren yapısı otele gelen konuklarda gözlemlenip tespit edilmelidir.

1.3. Müşteri Gereksinimleri

İhtiyaç ve isteklerden beklentiler doğar. Müşteriler beklentilerini hizmet ile ilgili standartlara ve politikalara göre şekillendirmedikleri için beklentileri söz konusu standart ve politikalara ters düşebilir. Müşterilerin hizmet ölçütleri öğrenilmeli ve bunların kabul edilebilirliği sorgulanmalıdır⁵⁹.

Müşterilerin genellikle ortak beklentileri şunlardır⁶⁰:

- Önemsene. Kendisine önemli biri olduğu duygusunun verilmesi,
- Kendisine kişisel ilgi gösterilmesi,
- Ayrıntılar konusunda duyarlı olunması,
- Sunulan hizmetin izlenmesi,
- Servis sonrası memnuniyetinin sorulması,
- Açık ve dürüst davranılması,
- Kendisine zaman ayrılması,
- Seçenek sunulması,
- Ürün ve arıza hakkında teknik açıklama yapılması,
- Temiz işçilik sunulması,
- Hizmet garantisi sunulması.

⁵⁸ Kuşuoğlu, İ., "Toplam Kalite Yönetimi'nin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1998, s.63.

⁵⁹ Cinemre, a.g.k., s.79.

⁶⁰ Cinemre, a.g.k., s.71.

Genellikle beklentiler satış öncesinde oluşur. Beklentiler satış öncesinde; geçmiş deneyimlerden, şirketin pazardaki imajından, reklamlardan, diğer müşterilerden alınan duyumlardan, müşterilerin maddi imkânlarından, ilgi alanlarından, kişilik özelliklerinden etkilenirler. Satış sırasında ise; kullanım kolaylığı, satış personelinin davranış biçimlerinden, garanti şartlarından; satış sonrasında servis hizmeti, güvenilirlik gibi unsurlardan etkilenirler⁶¹.

Abartılı reklamlar yapılarak müşterilerin gerçek dışı beklentiler içine girmemelerine dikkat edilmelidir. Özellikle soyut bir ürün olan ve gidip yerinde görmeden önce test edilemeyip, kullanılmayan otel işletmesinde geceleme hizmetinde, yapılan reklam ve tanıtımların gerçeği yansıtmasına çok dikkat edilmelidir. Müşteri aldığı ürün ya da hizmetten beklediğinden daha azını aldığıda memnun olmayacaktır. Başka ürün ya da hizmeti alma eyleminde bulunacaktır. Firmaya olan sadakati ortadan kalkabileceği gibi, bu olumsuz deneyimi çevresiyle paylaşabilir ve firma imajını olumsuz yönde etkileyebilir. Hatta firma, sadakati olan müşterilerini bile kaybedebilir. Olumsuz bir deneyim yaşandığı için onun müşteri üzerindeki etkisi daha büyük olup müşterinin hizmet ile ilgili düşüncesini değiştirmek oldukça zor olacaktır. Bu gibi durumlar müşterilerin beklentisini öğrenmek için uygun zamanlardır. Çünkü müşteri kızgındır ve kızgınlığını dile getirmek arzusundadır.

Ancak, ürün ya da hizmetten algılanan kalite, beklentileri aştığında müşteri memnuniyeti oluşacaktır. Sunulan ürün ya da hizmetin seviyesi beklentilere denk olduğunda ise müşteri memnuniyeti yine sağlanmış olacak ancak müşterinin firmaya sadakati %100 olmayacaktır. Çevresindeki duyumlardan kolayca etkilenebilecektir.⁶²

Müşterinin memnun olması onun istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkündür. Kalitede en genel anlamıyla istek ve ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanmaktadır. İstek ve ihtiyaçların karşılanması durumunda müşterinin arzu ettiği kalite sağlanmış demektir. Bu kalitenin sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.

⁶¹ Bayraktaroğlu, a.g.k., s.44.

⁶² Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Kal-Der Yayınları, No:31, İstanbul, Kasım 2000, s.25.

1.4. Müşteri Tatmini

Tüketicinin mamulden beklediği performans ile tüketim tecrübesi neticesinde mamulün gerçek performansı arasında algıladığı farkın karşılaştırılması ve eğer beklentilerini karşılırsa, tatmin olması anlamına gelir. Bu tanımlamada müşterinin sadece ürünün performansından beklentileri olarak ele alındığı görülmektedir. Performans ve kalitesinin yanı sıra müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da müşterinin memnuniyetinde ve tatmininde göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple işletmeler ve personeli müşterilerin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak zorundadır. Bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikaları yeniden yönlendirilmelidir. Ayrıca müşteri tatmini müşterideki "beklenti eşiği" tecrübesinin yönü ve büyüklüğü ile ilgili olup kişinin öncel beklentileri ile bağlantılıdır. Müşteri tatmininde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki noktalara dikkat edildiği gözlemlenmiştir⁶³:

- **Performans;** Ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, tatmin ediciliğidir. Bir telefon için performans ses kalitesidir.
- **Özellikler;** Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir. Uçakta ikram edilen içki, telefonunun kamera özelliğinin olması gibi.
- **Güvenilirlik;** Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.
- **Uygunluk;** Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş şartname ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur. Bir gömlek ya da ayakkabının belirtilen ölçüye uyması gibi.
- **Hizmet Alabilme;** Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.
- **Dayanıklılık;** Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.
- **Ün (Algılanan Kalite);** Şirketin genel imajı ve ünüdür.
- **Estetik;** Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.

⁶³ Öçer,A., "Müşteri Memnuniyeti", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 2001.

- **Sonuç;** Müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içersine dahil edilmesi gereklidir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, tatmin ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar ki, bu durum da işletmenin varlığını sürekli yapabilmesi için önemli parametrelerden birisidir.

1.5. Müşteri Bağlılığı

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlamalarının yolu müşteri bağlılığından geçmektedir. Aşağıda müşteri bağlılığı ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

1.5.1. Müşteri Bağlılığının Sağlanması

Müşteri potansiyelini korumanın ve müşteri tatmini sağlamanın değişik yolları vardır. Öncelikle hizmete yönelik bir şirket kültürü oluşturulmalıdır. Tüm çalışanlar, müşteri için çalıştıklarının ve işlerinin koşulsuz müşteri mutluluğunu sağlamak olduğunun bilincinde olması gereklidir. Ayrıca, bir hizmet vizyonuna sahip olunmalıdır. Herkes, şirketin mükemmel müşteri hizmeti vermesi ve müşterilerini ömür boyu elde tutması için bu vizyona inanmalı ve bu vizyonla yaşamalıdır. Yazılı politikalar ise diğer önemli bir konudur. Hizmet politikalarının yazılı olması, hatalar ve yanlış anlaşılmalardan uzak tutar. Bununla birlikte, çalışanların eğitimi de önemlidir. Ayrıca, hizmete bağlı şeyler için müşterilerden para alınmaması da müşteriyi elde tutma yöntemlerinden birisidir. Örneğin, otele sürekli gelen müşterimize normal prosedür gereği rezervasyonunda opsiyon tarihi (rezervasyon bekleme süresi) geçtiği durumda uygulanması gereken no-show (iptali opsiyon süresinde bildirilmemiş rezervasyon) cezasının yansıtılmayabilir. Bu hizmetin uygulamayı siz yapmazsanız büyük bir olasılıkla rakibiniz yapabilir bu da büyük bir müşteri kaybı demektir. Tüm bunlarla birlikte müşteri hizmetlerinizin kolay ulaşılabilir olması da önemlidir. Müşterilerin problemlerini iletebilecekleri, kolay ulaşabilecekleri, şikâyetlerini dile getirebilecekleri ve bu şikâyetlerine çabuk çözüm getirileceğini ve

şirketinize her ulaştıklarında olağanüstü bir davranış görececeklerini hissettirecek bir müşteri ilişkileri olmalıdır. Bununla birlikte, müşterilerden geri bildirim alınmalıdır.

Örneğin ödeme yapılan kasanın yanında anketler veya onların görüşlerini bildirmeleri için kartlar bırakmak yetmez. Olabildiğince her müşteriden, olumlu ya da olumsuz görüşlerini almak için uğraşılmalıdır. Eğer müşteriler kendilerinden görüş alındığını ve bunun üstüne uygulandığını gördüğünde sadece sizinle iş yapmaya devam etmekle kalmaz çevresine de size gelmeleri için tavsiyelerde bulunurlar⁶⁴.

Özellikle otel işletmelerinde tavsiye ile gelen müşterilerin ve sadık müşterilerin çok büyük önemi vardır. Böylelikle yeni müşteri çekmek için yapılacak maliyetler azalmış olur. Müşteri kazanmak için yaptığımız giderler düşünüldüğünde, bir müşteriden kar elde edebilmek ancak müşterinin birden çok bizim müşterimiz olması ile gerçekleşir.

Müşteriye verilen değer ve tatminin artırılması açısından bakıldığında önemli aktiviteler ve davranışların belirlenmesi yönünde yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi için 7 anahtar nokta önem kazanmıştır. Bu araştırmalar Federal Express, Eastman Chemical, US west, Subaru, Su Microsystems, AT&T Worldnet Servises ve Hewlett- Packard adlı sektörlerinin önde gelen firmalarında yapılmıştır.

İlk olarak işletmelerin bir müşteri odaklı kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Sektörde başarı için müşteriyi memnun etmek kültürel değerler açısından önemlidir. Garver ve Cook'a göre yöneticiler müşterilerin geribildirimlerine ve eşit oranlı olarak iç kalite, üretim, finans ve diğer tüm verilere odaklanmalıdır. Sektöründe lider firmalar genellikle içlerinde hem kitle iletişimine hem de karşılıklı iletişime dayanan stratejileri kullanarak etkili iletişim kurmaya çalışırlar. Kitle iletişim aracı olarak kullanılan araçlar vasıtasıyla, bu konuda lider olan işletmeler birçok iletişim malzemesi kullanarak bu değerleri ve müşteri memnuniyetini yöneticilerin aklından hiç çıkarmamaktır. Bu araçlar genel olarak, müşteri memnuniyetini ve değerini belli eden iletiler göndermek, işletme içinde çıkarılacak bir gazete, multimedya seçenekleri (video vb...), bu konu ile ilgili bazı toplantı tarihlerini hatırlatılması, ve bazı eğitim programları düzenlemek olarak sıralanabilir.

⁶⁴ Gerson, R., Müşteri Tatmininde Süreklilik,(Çev.T. Savaşer), İstanbul, 1997, s.73-89

Karşılıklı iletişime dayanan iletişimden bahsederek, müşteri memnuniyetinde lider olan firmalar genellikle kendi iletişim ağını güçlendirmeye çalışırlar. Müşteri memnuniyeti ve önemi konusunda uzun zamanlar harcaayıp yöneticilerini her zaman bilgilendirmeye çalışırlar.

Diğer önemli nokta ise, müşterileri dinlemek için bazı araçlar geliştirmek ve bunları kullanmak olarak gösterilebilir. Müşterileri anlamak için değişik dinleme mekanizmaları kurmak önemlidir çünkü müşterileri derinden anlamak ya da en azından anlamaya çalışmak en iyi rekabet avantajıdır. Bunu kazanmak için ise, sözlü ve sayısal olarak devam eden süreçte birçok araştırma yapmak önemlidir. Örneğin müşteri memnuniyeti ölçmek için en iyi yöntem anketlerdir denilmektedir. Fakat bu şu an müşteri memnuniyetinde lider firmalar için yeterli bir yöntem değildir.

Anketler belki belli konularda çok yardımcı olabilirler fakat maalesef tek başına yeterli gözükmemektedir. Önemli olan müşteri bilgilerine değişik bakış açılarından sahip olmaya çalışmaktır. Anketleri destekleyici yöntemler geliştirilmeli, anketler çeşitlendirilmelidir.

Bununla beraber diğer önemli konu ise çalışmaktır. Bilgiyi toplama, paylaşma, anlama ve bu bilgileri müşteri memnuniyetinde kullanma belirli bilgi birikimi ve yetenek gerektirir. Doğru zamanda ve doğru yerde kullanıldığında verimli sonuçlar alınmaktadır. Otel işletmelerinin bazıları özellikle zincir otel işletmeleri profesyonel yardım alarak konuklarının özelliklerini, zevk ve tercihlerini bilgisayarda veri bankasında toplayıp, konuğa özel hizmet sunmaktadırlar.

Bir diğeri ise, performans ölçümlerinde bağlantıdır. Bu nokta diğer noktalardan daha önemlidir çünkü eğer sebep sonuç ilişkisi anlaşılır ve tanımlanabilirse, bu ilişki daha sonraki finansal verilere de ışık tutmuş olacaktır. Böylece, finansal olarak zora düşmeden problemler erkenden anlaşılıp çözülebilir.

Sonuç olarak işletmeler müşteri odaklı bir kültür oluşturmak istediklerinde, üst düzey bir yardım almalı, müşterilerin sorunları ve önerilerini dinleme yönünde araçlar geliştirmelidir. Kısaca, müşteri memnuniyeti ile ilgili yöneticiler müşteriyi anlamalı ve

bunu günlük aktivitelerine ve karar verme süreçlerine eklemeleri ve günlük programları içerisinde uygulamaları hem rekabet avantajı sağlar hem de işletmenin her yönden performansını artırır.

1.5.2. Müşteri Bağlılığının Etkileri

Müşteri bağlılığının etkileri aşağıdaki gibi açıklanabilir.⁶⁵

- **Müşteriyi elde tutma:** Bağlılığın bu ilk ve temel etkisi, müşterinin aynı ürünü aynı tedarikçiden yeniden talep etmesi veya servis sözleşmesini yenilemesi anlamına gelir. Bağlılığın derecesi sektörden sektöre değişmektedir. Örneğin ömrü uzun olan ürünlerde müşteriyi elde tutmaya veya müşterinin aynı ürünü tekrar alması zamana bağlıdır. Bu zamanı kısaltabilmek müşteriyi iyi anlamak ve güçlü iletişimle sağlanabilmektedir. Bu şartlar sağlandığında müşteri tekrar aynı firmaya dönebilmekte ve aynı firmadan satın alabilmektedir.
- **Fiyat:** Eğer müşteriler ile uzun ve güvenilir iş ilişkileri kurulabilmiş ise bu, müşterileri memnun edecek ve müşteriler ürün için pazar fiyatlarından daha fazla ödemeyi kabul edeceklerdir. Bu da tedarikçinin satış rakamlarını ve kârlılığını doğrudan etkileyecektir. Bu alanda yapılan araştırmalarda müşteri bağlılığını yakalamış firmalara ait müşteriler fiyat arttığı halde firmalarından memnun olduklarını bildirmiş ve firmalarını başka firmalara tercih etmemişlerdir.
- **Müşteri payını arttırmak:** İş ilişkilerindeki diğer bir aşama ise müşteri payını arttırmaktır. Bu yüksek seviyede memnuniyet ve oldukça ilginç iş sorunlarına yol açacaktır. Örneğin bilgisayar satıcısı ilk olarak sadece bilgisayar satarak işe başlayabilir ancak satışına daha sonra hizmeti de ilave ederek müşteri payını arttırabilir. Bu satış sonrası hizmetlerle, teknik servis hizmeti ile sağlanabilir.
- **Kalıcılık:** Kalıcılık aslında müşteriyi elde tutma olarak da algılanmaktadır. Fakat kalıcılık müşteriyi elde tutmaktan daha özel tedbirler gerektirmektedir. Reichheld ve Saser tarafından yapılmış bir araştırmaya göre müşteriler ancak ilişkilerinin başlamasının ikinci yılında tedarikçileri için kârlı olmaya başlamışlardır. Müşteriler 4–5 yıl kaldığında ise kârlılık 3–4 katına çıkmaktadır. İşte bu örnekte de görüldüğü gibi müşteriler ancak sürekli etkileşim içinde oldukları firmaya geri dönebilmekte ve tekrar satın alabilmektedirler.

⁶⁵ Kal-Der Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Ankara, 2006, s.15

- **Tavsiye etme:** Sanayi ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık yarıya yakını, bir başkasının tavsiye etmesi üzerine oluşmaktadır. Bağlı müşteriler aslında yeni müşteri kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Müşterilerin olumsuz yaklaşımı ve sözleri kuruluşun imajını düşürmekte ve muhtemel satışları engellemektedir. Fakat müşterinin olumlu yaklaşımı ve sözleri kuruluşun imajını arttırabilmekte ve muhtemel satışları arttırabilmektedir.

Müşteri, istedikleri ürün ya da hizmetleri beklentilerine uygun, maliyeti mümkün oldukça düşük ancak kaliteli olmasını talep etmektedir. Bazı işletmeler müşteri sadakatini sadakat kartlarıyla satın alabileceklerini düşünmektedirler. Günümüzde işletmeler müşteri sadakatine ulaşmada kullandıkları sadakat kartları önemli olmakla beraber müşteriler üzerinde yarattığı etkileri de ayrı bir tartışma konusu olmaktadır. Karta önem veren işletmeler problemleri çözdüklerini düşünmüş olmalarına rağmen, müşterilerin büyük bir kısmı hemfikir olmamaktadır. Buna örnek bazı işletmeler yalnızca sadakat kartı vermekle sınırlı kalmayıp müşteri ilişkileri yönetiminin önemini gerçek anlamıyla doğru değerlendirerek hayatı kolaylaştırarak, müşterilerine zaman kazandırmalarıyla sadakati yaratmaktadırlar.⁶⁶

Ticarette yeni müşteriler elde etmek çok daha pahalı ve zordur. Bu nedenle, eldeki müşterilere tekrar satış yapılmaması durumunda, kâr, çok uzak bir kavram olabilmektedir. Her sektörde, işletmeler, çalışanlar ve müşteriler için ne gibi harici kazançlar yaratabileceklerini ve böylece rekabette nasıl öne geçebileceklerini araştırmaları gereklidir. Hediye ve ödüller sadakat yaratmada yeri olmakla beraber hediye ile alınan müşterilerin daha iyi bir hediye veren başka biri tarafından alınabileceği gerçeği unutulmamalıdır.

Müşteri sadakati para ile satın alınabilecek bir şey olmamakla beraber, sadakat kartları ile müşteri verilerinin elde edilmesini, doğru değerlendirilmesini ve bu doğrultuda yapılan uzun çalışmalar sonucunda bilgi sağlanabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

Müşteri sadakatinin sağlanmasında müşteriden gelen şikâyetlerin sistemli bir şekilde ele alınması, dinlenmesi, değerlendirilmesi ve üstesinden gelinmeye çalışılarak

⁶⁶ Odabaşı,a.g.k., s.12

düzeltilmesi gerekmektedir. Şikâyetin tekrarlamaması için müşteriden bir adım daha önde olunmasına dikkat edilmelidir, önlenmesi fırsatları da sağlamaktadır⁶⁷

1.6. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakatini etkileyen dört temel unsur vardır. Bunlar⁶⁸;

- **Güven:** Müşteri ilişkilerinin öneminin ortaya çıkmadığı, hatta rekabetin bile kendini göstermediği yıllarda bile, müşterinin kuruma duyduğu güven daima son derece önemliydi. Bugün bu önem daha da artmış, müşteri sadakatinin temeli olmuştur.
- **Vazgeçilmezlik:** Müşteri ilişkileri tarafından beslenen strateji ve süreçlerin doğru uygulanması durumunda sadakatin sağlanması için üzerinde en çok çalışma yapılması gereken unsurlardan biridir. Vazgeçilmezlik unsuruna etki eden faktörler, değişik sektörler için, değişik ağırlıkta yer almasına rağmen, hemen hepsi pazarlama ve satış ile ilgilidir.
- **Ödüllendirme:** Mevcut müşterilerin sadakatini etkileyen önemli bir unsurdur. Bazı müşterilerin hala sadık kalmalarını sağlayan tek unsur olabilir.
- **Umursanmak :** “Müşteri sadakati” konusunun temel bileşeni olan “müşterilerin detaylı analizi” ile müşteri davranışlarını anlamak, bu işlemleri anlamlı hale getirmek ve bu bilgiyi sağlam ve uzun süreli müşteri ilişkisi haline dönüştürmek mümkündür. İşte bu temel mantıktan hareketle ve bu bilginin kullanımı ile “umursanmak” istenen müşteriye onun dikkate alındığını sadece şikâyetlerinin dinlenmesi ve çözüm bulunması ya da her türlü koşulda istediği malı iade etmesine izin vererek sağlamak mümkün değildir. Müşterinin kurum tarafından umursandığını hissetmesi, tüm bunların yanında, müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda ürünü/hizmeti doğru fiyatta ve doğru hizmet kanalından sunulması ve sadakati düşmekte olan (ve kaybedilmesi istenmeyen) müşteriye kaybetmeden önce önlem alıp tekrar kazanılması ile mümkün olabilir.

⁶⁷ Kılıç, Ö., “Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikâyet Davranışının Araştırılması”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 7, Sayı: 41, İstanbul, 1993,s.32.

⁶⁸ Gel,O., CRM Yolculuğu, İstanbul,2007 ,s.50.

1.6.1. Müşteri Sadakati Tipleri

Müşteri sadakat tipleri birincil sadakat, gizli sadakat, sabit sadakat ve sadakatin olmaması olarak aşağıda yer almaktadır.

1.6.1.1 Birincil Sadakat

Ödüle dayalı sadakat, sonuç alınması en kuvvetli sadakat tipidir. Bu tip müşteri grupları tüm sektörler için tercih edilen gruplardır. Müşteriler farkına varıp almış oldukları ürünü kullanır ve bu ürünü tanıdıklarına tavsiye ederler. Bu grup müşteriler ürün ya da hizmetin sesli avukatlarıdır. Böylece işletmenin reklamını yapıp, yeni müşteriler kazandırırılar.

1.6.1.2 Gizli Sadakat

Bu müşteri grubunda davranışsal etkiden çok durumsal etki müşterinin yeniden alışveriş yapmasını etkiler. Örneğin, İtalyan lokantalarının sadık bir müşterisi olan evli bir bayanın eşinin Türk yemeklerini tercih etmesi neticesinde, İtalyan lokantasına sadece fırsat bulduğunda ya da özel günlerde gitmesi ve genelde her ikisinin de ortak tercih ettikleri yemek türünü yapan lokantaları kullanmaları gizli sadakatin göstergesidir. Örnekteki benzer gizli sadakati oluşturan durumsal faktörlerin tespit edilmesi için şirketler çeşitli mücadele stratejileri geliştirmelidir. Bu örnekte, İtalyan lokantası yemek münülerine az da olsa Türk yemek çeşitlerini ekleyerek isteksiz ama sürekli bir müşterisi olan evin erkeğinin sadakatini artırabilir.

1.6.1.3 Sabit Sadakat

Bu gruptaki müşteriler alışkanlıklarından ötürü alışveriş yaparlar. Bu alışveriş “Alıyoruz, çünkü sürekli kullandığımız ürün” ya da “Çünkü çok uygun” tarzında alışveriş tipidir. Burada durumsal faktörler tekrardan satın almayı teşvik eder, davranışsal faktörlerin önemi yoktur. Müşteriler ürünü aldıkları şirkete karşı az bir derecede tatminlik duyarlar ya da aslında ortada gerçek bir tatminkârlık yoktur. Bu sadakat, sıklıkla alınan ürünlerde mevcuttur. Müşteriler, aynı ürünün rakiplerdeki gördükleri bir faydasına (indirim, promosyon vb.) göre alışveriş yaptıkları şirketi kolaylıkla değiştirebilirler.

1.6.1.4 Sadakatin Olmaması

Birçok değişik nedenden ötürü bazı müşterilerde ürün ya da hizmetlere karşı sadakati bulunmamaktadır. Şirketler, sadakatin olmadığı müşterileri hedef kitlelerinden çıkarmalıdır; çünkü bu müşteri grubu hiçbir zaman sadık müşteri olmayacaktır, ayrıca şirketlerin finansal büyümelerine de çok az katkıda bulunacaktır. Bu gruptan sadakatleri geliştirilebilecek gibi olan müşteri grupları desteklenmelidir⁶⁹.

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri memnuniyeti günümüzde işletmeler açısından oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu önemli kavramla ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.1. Müşteri Memnuniyeti Tanımı

Müşteri memnuniyeti; müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara (yarar paketi), müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi ve aile kültürüne, yaşam tarzına, sosyal sınıfına, kendi zevk ve alışkanlıklarına, önyargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyetinin korunması ve artırılması için müşterinin satın alma öncesi mal ya da hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride memnuniyete katkıda bulunabilecek herhangi mal ya da hizmetin, müşteride değişen yukarıdaki değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır. Müşteri memnuniyetini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, antika, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal ya da hizmetin fiziksel özellikleri yanı sıra; aranan mal ve hizmetin istendiği zamanda (ihtiyaç duyulduğunda), istendiği yerde (şehir içi, şehir dışı), uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir⁷⁰.

⁶⁹ Varolan, A., “Müşteri Sadakat Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.8 -10

⁷⁰ <http://www.bilgininadresi.net/Madde/12951/Toplam-Kalite-Yakla%C5%9F%C4%B1m%C4%B1> , (25.08.2009).

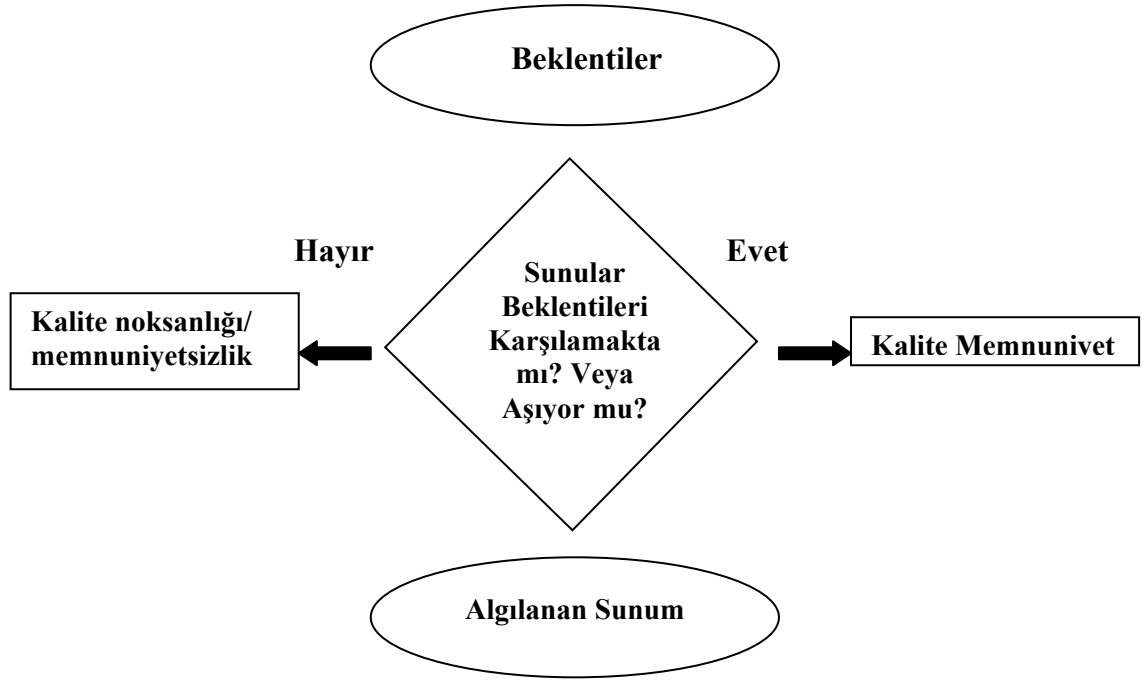
Müşteri tatmini, işletmelerin bir sistem dâhilinde faaliyette buldukları göz önüne alınır, belli bir süreçten geçildikten sonra müşterilere sunulan mal/hizmet açısından firmaların sorumluluk anlayışlarının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Memnun olan müşteri ile işletme sadece memnuniyeti sağlamış olmamakta aynı zamanda müşterinin işletmenin en iyi satıcısı-pazarlama yapan kişi olmasını sağlamaktadır.

Müşteri tatmini kavramı, “müşterinin bir mal veya hizmetten beklediğini bulma düzeyi” olarak tanımlanabilir ve algısal bir olaydır. Diğer bir ifade ile müşterinin kendisine sunulan mal ve hizmeti algılaması sonucu ulaştığı yargıdır. Buna göre, müşteri bir mal veya hizmetten yararlandığında, bunları beklentisinin altında gerçekleşmiş şekilde algılaması tatminsizliğe, beklediği ölçüde gerçekleştiği şekilde algılaması tatmine, beklentisinin çok üstünde gerçekleştiğini düşünmesi ise memnuniyete yol açacaktır. Burada vurgulanmak istenen, her birey için mal ve hizmetten beklentinin farklı olmasıdır⁷¹.

Her şirket kendi koşullarına uygun yaratıcı uygulamayı, planlamalı ve gerçekleştirebilmelidir. Ancak, pazarlamada oluşan değişim “müşteri odaklı” olmayı zorunlu kılmaktadır. Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuçta müşteri ilişkilerine dayanan uygulamalar bütünüdür. Müşteri odaklı bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerinizi satmak yerine, var olan müşterilerinizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma, yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma, müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması, pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma şeklinde olabilir⁷².

⁷¹ Kılıç, a.g.k., s.3.

⁷² Odabaşı, a.g.k., s.15.



Şekil 1. Tatminin Açıklanması

Kaynak: Vavra, T. G., After Marketing How to Keep Customer for Life Through Relationship Marketing, McGraw-Hill, Maidenhead ,1995.s.151.

Müşterinin mutluluğu uygun kalite ile, uygun kalite ise iyi yönetim ile sağlanır. İyi yönetim, uygun sistem ve uygun insanlara dayanır ve onlarla değer kazanır. Müşteri memnuniyeti için müşterinin gereksinim ve beklentileri iyi belirlenmelidir. Bir müşteri için istediği ürünün zamanında eline geçmesi önemli olduğu gibi, bahsedilen işletmedeki elemanların ilgisi, kolay ulaşılabilirliği, problemleri çözümedeki başarısı da çok önde gelir. Her müşterinin önem verdiği nitelikler farklıdır. Kimileri performansa, kimileri ürün özelliklerine, kimileri ise servis ve dayanıklılığa önem verir. Önem derecesi ihtiyaçlara bağlı olarak değişir⁷³.

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Ayrıca, hizmet kalitesi için, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği de denebilir. Burada önemli olan, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalitede olmasıdır⁷⁴. Bu noktada, müşteri tercihini kendi kalite anlayışına, beklentilerine göre belirlemektedir. Genellikle müşteriler beklentilerini ve problemlere ilişkin çözümlerini, focus (odak) gruplarda, anketlerde belirtmekte ve ortaya

⁷³ Ersen H., Toplam Kalite ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1996, s.92

⁷⁴ Kılıç, a.g.k., ,s.4

çıkan çalışmalarda kendi fikirlerinin gerçekleştirip gerçekleştirilmediğini değerlendirmektedirler. Bu nedenle, müşteri beklentilerinin değerlendirilirken varsayımla değil, müşteriye sorularak tespit edilmesi gerekmektedir⁷⁵.

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasıyla başlayan müşteri memnuniyeti kavramının anlaşılmasında yararlı olacak beş ana ilke şöyle sıralanabilir⁷⁶:

- Müşteri memnuniyeti, işletmenin kârının ve pazar payının artmasında ya da özel hedefine ulaşmasında en önemli stratejik unsurdur. Müşteri memnuniyeti bir program değil, sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çabalar olarak kabul edilebilir.
- Müşteri memnuniyeti tüm örgütü kapsamaktadır, tüm çalışanların katılımı ile başarı sağlanabilmektedir. Memnuniyeti sağlamak amacıyla, hizmet sunulan müşterilerin tanınması, gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, müşterilerin organizasyonu nasıl gördüğünün tespiti ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Ancak bu faaliyetler tüm çalışanların sorumluluğundadır.
- Müşteri memnuniyetinin tüm çalışanlarca sahiplenilmesi ve paylaşma isteği yeterli olmamaktadır. Gerekirse organizasyon yeniden yapılandırılmalıdır. Müşteriye en hızlı, en etkili hizmet sunmaya yönelik organizasyon yapılarının oluşturulması ve otomasyona geçilmesi bu amaçla yapılan çalışmalardandır.
- Müşteri memnuniyeti tanımlanabilmeli, ölçülebilmeli ve izlenebilmelidir. Müşteri memnuniyeti; tanımlanabilirse ölçülebilir, ölçülebilirse analiz edilebilir, analiz edilebilirse kontrol edilebilir, kontrol edilebilirse pekiştirilebilir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili unsurların gözden geçirilmesinde yarar bulunmaktadır.
- Yönetim, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli rolleri üstlenmektedir. Rekabette kullanılan en etkili strateji olan müşteri memnuniyeti, üst yönetimin benimsenmesiyle başlamaktadır. Bu nedenle organizasyon lideri tarafından müşteri memnuniyetinin tanımlanması gerekmektedir.

⁷⁵ Alemdar E., "Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti", Kamu Yönetiminde Kalite, I.Ulusal Kongresi, (Ed. Ö. Dekar, N. Savaşkan Durak, Ç.Gümüşsuyu, A. Akdoğan), Ankara, 1999, s.179.

⁷⁶Mcnealy, R.M., Making Customer Satisfaction Happen, London, 1994, s.23

İşletmeler, müşterilerinin beklentilerini karşılamada tam başarılı olamadıklarından dolayı yıldan yıla müşteri kaybedebilirler. Yeni müşteri edinme maliyetleri, mevcut müşterileri elde tutma maliyetinden daha yüksek olduğu için işletmeler mümkün olduğu kadar müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirerek onları elde tutmaya çalışırlar. Hatta bir adım daha öteye geçerek, onları sadık müşteri haline getirmeye çalışırlar. Sadık müşteriler edinmek çok önemlidir. Çünkü yeni bir müşteri edinme maliyeti, eski müşteriyi memnun etmekten çok daha pahalıya mal olduğu bilinmektedir.⁷⁷ Korunamayıp kaybedilen her bir kârlı müşterinin yerine yenisini kazanma maliyeti ise elde tutma maliyetinden 6–10 kat daha fazladır⁷⁸. Öte yandan, müşterinin yeni müşteriler getireceği düşünüldüğünde ise, yapılan bir araştırmaya göre; tatmin olmuş bir müşteri, 5 yeni müşteriyi olumlu yönde, tatmin olmamış bir müşteri ise 21 müşteriyi dolaylı şekilde olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Bu rakamların ülkemizde daha yüksek olduğu düşünülmektedir⁷⁹. Sadık müşteriler, işletme için en düşük maliyetli ve en kârlı müşteri grubudur⁸⁰. Müşterilerimizi sadık müşteriler haline getirebilmek için müşterinin tatmin olması çok önemlidir.

Müşteri tatmini, bir kuruluşun gelecekte de ayakta kalmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Schlesinger ve Heskitt, iyi hizmet çevrimi adını verdikleri bir kavram kullanarak müşteri tatmini ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi göstermişlerdir. Bu kavrama göre, tatmin düzeyi yüksek müşteriler kuruluşa daha yüksek kâr marjlarıyla çalışma fırsatını tanımakta, bu da çalışanlara daha yüksek ücretler ödenmesine olanak sağlamaktadır. Böylece, çalışanların morali yükseldiği için, personel devir hızı azalmakta ve müşteri tatmin düzeyi daha da yükselmektedir⁸¹.

Müşteri tatmini, müşterilerin kuruluş ile iş yapma süresini uzatır ve bu süre içindeki değerlerini (müşterinin satın alması ile oluşan net değer) arttırır. Bunun yanında, tatmin konusuna odaklanmak mutsuz müşterilerin çevrelerine olumsuz düşüncelerini yaymalarına da engel olur. Araştırmalar göstermiştir ki, mutsuz müşterilerin yüzde 94'ü şikâyetini dile getirmek üzere şirkete başvurmak için herhangi bir çaba harcamayıp, rakip kuruluşlarla iş yapmaya başlamakta ve mutsuzluklarını diğer potansiyel müşterilere anlatmaktadırlar. Tek

⁷⁷ Taşkın, E., Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul, 2005, s.172

⁷⁸ Torum, O., “Müşteri ilişkileri Yönetimi”, http://www.uted.org/dergi/2002/haziran/haziran_10.htm, (25.08.2009).

⁷⁹ İzgören, A.Ş., “İş Yaşamında 100 Kanguru”, Yönetim, Liderlik ve İş Yaşamı, Ankara, 2000,12

⁸⁰ Taşkın, a.g.k., s.172

⁸¹ Vavra T. G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, (Çev.Günhan Günay), İstanbul, 1999, s.23

bir mutsuz müşterinin kaybedilmesi, sanıldığından çok daha kötü sonuçlar doğurabilir; bir mutsuz müşteri on diğer müşteri ile konuşabilmektedir; bu da onun yaşadığı mutsuzluğun on ile çarpımı anlamına gelir⁸².

Müşteri memnuniyeti, en son ürün ve hizmeti kullanacak olan kişinin beklenti, istek, talep ve bunların ötesinde düşünemediklerini hatta hayal bile edemediklerinin sunulan ürün ve hizmetle giderilmesi, karşılanması ve memnuniyetinin hat safhaya ulaştırılmasıdır. Aslında müşteri memnuniyeti, bir davranış değil algılama ve beklentilerden ortaya çıkan bir hissetme olayıdır. Eğer performansınız müşteri istek ve beklentilerine eşit ya da onlardan daha yüksek ise müşterinin memnun olması beklenir.⁸³

İşletmelerin geleceğini belirleyen esas unsur, müşteridir. Bu böyle olmakla birlikte müşteri tatmini işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşması için gerçekleştirmesi gereken bir alt amaçtır. Eğer tek amaç, müşteri tatmini olsaydı, bütün işletmeler en üst nitelikli malları kârsız satarlardı.⁸⁴ Tatmin ise, tüketicilerin satın aldıkları mal ya da hizmetin beklentilerini karşılaması ile ilgilidir. Müşteri tatmini, müşterilere, tezgâhtar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek de değildir. Şüphesiz, müşteriye saygı ve ilgi göstermek gereklidir, ama yeterli değildir. Müşteri tatmini bütün bunları da içine alan müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi de gerektiren bir kavramdır⁸⁵.

Müşteri tatmini müşterinin beklentilerini üst düzeyde karşılamak, bunu yaparken de müşteri beklentilerini tahmin ederek hizmetleri ona göre şekillendirmek ve hizmeti en doğru biçimde müşteriye ulaştırabilmek ile oluşmaktadır. Tabii ki bu tanımlar müşteri memnuniyetini oluşturabilmek için sunulan genel çerçevelerdir. İşletmeye, sunulan ürün/hizmete ve müşteri profiline göre değişiklik gösterir. Özellikle söz konusu turizm hizmeti ise müşteri beklentileri artmakta ve memnuniyetini oluşturmak zorlaşmaktadır.

⁸² Gerson ,a.g.k., s.21.

⁸³ Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi,Kal-Der Yayınları,No:31, İstanbul, 2000, s.13.

⁸⁴ İslamoğlu A. H., Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım, İstanbul, 2000, s.40.

⁸⁵ Kılıç Ö., “Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı: Dayanımlı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 7, Sayı: 41, İstanbul, 1993, s. 22.

2.2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri memnuniyeti çeşitli faktörlerden etkilenir. Müşteri memnuniyetini etkileyen bu faktörlere aşağıda yer verilmektedir.

2.2.1. Ürün Kalitesi

Müşteri memnuniyetini önemli derecede etkileyen faktörlerin başında ürün kalitesi gelmektedir. Tüketiciler ürün kalitesini yorumlarken, marka ismini, fiyatını, ürünün reklamı için harcanan çabayı göz önünde bulundurmaktadırlar. Günümüzde sosyal sorumluluk ve sponsorluk gibi uygulamaların ürün algılamasında pay sahibi oldukları söylenebilir.

Müşterinin, ürün kalitesini algılamasında asıl ürünün yanında genişletilmiş üründen de bahsedilmektedir. Genişletilmiş ürün kalitesi; bir üründen öncelikle müşterinin beklediği faydanın ne olduğunun belirlenmesi, daha sonra ürünün bu faydayı sağlayacak şekilde psikolojik ve fiziksel unsurlar düşünülerek geliştirilmesi ve müşterilerin beklentilerini aşacak ürün kalitesinin yakalanması olarak düşünülmelidir⁸⁶.

2.2.2. Servis Kalitesi

Tüketicilerin alım öncesi beklentileri ne kadar önemli ise, alım sonrası beklentileri de aynı derecede önemlidir. Tüketicilerin, ödedikleri fiyatın karşılığı olarak algıladıkları kalite, satış sonrası servislere de yansımakta ve hız, nezaket, yetenek, yeterlilik, onarım kolaylığı, garanti gibi faktörler müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir.

Satış sonrası destek ve yardımlar müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir. Müşteri ürün/hizmeti satın alana kadar geçen süre zarfında işletmenin ona sağladığı faydalardan ziyade satış sonrası yardımları daha samimi bulmakta ve bu da memnuniyeti arttırmaktadır.

⁸⁶ Altunışık R.,-Özdemir, Ş.,-Torlak Ö., Modern Pazarlama, İstanbul, 2001,s.127.

2.2.3. Hizmet Kalitesi

Kalite kavramına müşterinin istek ve beklentileri açısından bakıldığında; müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriyi memnun etmek olarak özetlenebilir.⁸⁷

Müşteri mutluluğu ve tatminine odaklanmış her işletme, üretiminin yanında müşterilerinin ihtiyaçlarını da göz önüne almalıdır. Bu noktada, düzenli olarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, yapabileceğinden azını söz vermek ve beklentilerin üzerinde hizmet vermek önem kazanmaktadır.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de müşteri memnuniyeti işletmenin geleceği ve rekabet avantajı sağlaması açısından çok önemlidir. Bu bölümde konaklama işletmelerinde müşteri kazanma ve tutmanın yanında konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetsizliğinin nedenleri üzerinde durulmaktadır.

3.1. Otel İşletmelerinde Müşteri Kazanma ve Tutma

Müşteri her zaman haklıdır düşüncesinin geçerliliğinin birçok somut örnekleri vardır. Bunun en temel kaynağı, bir müşterinin şirketi terk etmesindeki nedenlerde yatar. Müşteri her zaman şımartılmak ister ve haklı olduğunu görmek ister. Hata kabul etme oranı çok düşüktür. Burada izlenebilecek bir yol vardır. Bunlar; ya hatasız çalışmak, ya hatayı şirket haklı olsa da olmasa da kabul etmek veya müşteriyi kaybetmeyi göze almak. Şirketlerin müşteriyi kaybetmemek için her yolu denemeleri gerekmektedir çünkü müşteriyi kaybetmenin maliyeti çok yüksektir.

Müşteriyi kaybetmenin karşılığı yeni müşteri elde etmektir. Yeni müşteri kazanmadaki maliyetler ise şunlardır: Yeni bir hesap açmak, kredi araştırmaları, reklam ve promosyon harcamaları, müşteri sadakati kazanma süreci. Bu maliyetler toplamda düşünüldüğünde, eldeki bir müşteriyi tutmaktan çok daha fazlaya mal olmaktadır.

⁸⁷ Yamak O., Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul, 1998, s.86.

Dolayısıyla bir müşteriye kaybetmemek için öncelikle elde tutmaya önem verilmelidir. Müşteri şirketi terk ettikten sonra katlanılacak maliyetler yüksektir.⁸⁸

İyi müşterileri tutmak, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirmek otel işletmeleri için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir.

3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetsizliğinin Nedenleri

Hizmet sunan işletmeler, müşteri memnuniyetini artırma çabalarında önemli bazı engellerle karşılaşmaktadırlar. Bunlardan birisi, müşterilerin ürünü değerlendirirken hangi faktörlere önem verdiğinin kesin olarak bilinmemesinin güçlüğü; bir diğeri de, bu faktörleri ölçebilecek güvenilir ve geçerli yöntemlere net olarak sahip olunamamasıdır. Hizmetlerin temel özellikleri olan soyutluk, değişkenlik, hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi; hizmet üretimini, satışını, müşterilerin kalite algısını ve müşteri tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu da, hizmetin satın alınmasına karar verilmesi, satın alınması ve kullanılması sonrasında müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırmaktadır⁸⁹.

Turistik tüketimin hem malları hem de hizmetleri kapsamı; malların somut, hizmetlerin soyut özelliği, turist davranışları üzerinde farklı etkilere neden olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar; müşterilerin rekabet halindeki hizmetleri değerlendirirken zorlandığını, hizmetin üretilmeden satın alınması sebebiyle yüksek riske katıldığını, kişisel bilgi kaynaklarına daha fazla önem verildiğini ve genelde kalite değerlendirmesinde ödenen ücretin ölçü alındığını göstermektedir⁹⁰.

Bir otele olan turistik talebin memnuniyetsizlikler sonucunda azalmasına neden olan birçok faktör vardır. Genel olarak bu faktörler; hizmetlerdeki yetersizlikler, çalışanların saygısız ve ilgisiz davranışları, fiyat politikasındaki memnuniyetsizlikler, işletmelerin şikâyet yönetimindeki eksiklikler ve diğer rahatsız edici (bekleme süresi vb.) faktörler olarak sıralanabilir.

⁸⁸ Odabaşı, a.g.k., s.114

⁸⁹ Kılıç, İ.,-Pelit, E., ‘Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’, Anatolia Turizm Araştırmalar Dergisi, Sayı:2, Ankara, 2004 ,s.115

⁹⁰ Orhan, İ., Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları, Ankara, 1996, s.48

Özellikle hizmet sektörünün bir parçası olan otel işletmelerinin, hata sonucunda bozulan müşteri-işletme dengesini tekrar sağlamaları ve müşterilerini tatmin edecek kadar hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu konuda, işletmenin olası bütün hataları önlemeleri mümkün olmayabilir. Ancak, karşılaştıkları hataları önleyebilmeyi ve önleyemediklerini ise telafi edebilecek davranışlar ile (ikramlar, üst seviyede değişiklikler vb.)müşteriyi sakinleştirmeyi öğrenmelidirler. Çünkü başarılı bir şekilde uygulanacak stratejiler ile hayal kırıklığına uğramış öfkeli bir müşteriyi, sadık ve sürekli bir müşteriye dönüştürme olasılığı oldukça fazladır. Ayrıca, bu tür olumsuzluklara karşı yaptırım ve uygulama gücünü elinde bulunduran kurum ve kuruluşların olduğu da unutulmamalıdır. Diğer taraftan, müşteri şikâyetlerinin nedenlerini anlamak ve belirlemek, hataları düzeltmeye yönelik etkili ve tatmin edici stratejiler geliştirmek, yönetsel açıdan da oldukça önemlidir⁹¹.

Turizm faaliyeti insan memnuniyetini esas amaç olarak kabul eden bir faaliyet olduğuna göre müşteri memnuniyeti turizm alanında faaliyet gösteren tüm sektörlerin öncelikli amaçları arasındadır. Bu yüzden müşteri memnuniyeti birinci hedef olarak alınmalı ve diğer faaliyetler bu amacın arkasında gelmelidir.(Kâr sağlamak, işletmeyi büyütmek, saygınlık kazanmak vb.) Genel bir ifadeyle müşteri memnuniyeti işletmeye gelen müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını ön görerek müşterileri memnun etmedir. Diğer bir deyişle otelimizde misafir olan müşterilerin çoğunluğu yoğun bir iş temposundan uzaklaşarak kısa bir zaman da olsa kafasını dinleyebilmek ve stres atabilmek maksadıyla geldiği düşünülürse onların bu isteği göz önünde bulundurulmalıdır. Turizmde bu memnuniyeti sağlayabilmek birçok değişkene bağlıdır. Bunlardan en belirleyici olan ise kuşkusuz hizmeti sunan personelin tutum ve davranışlarıdır.

Personel düzeyinde konu ele alındığında; personelin güler yüzlü olması, samimi ve müşteriye karşı saygılı olması müşteri memnuniyetinin artmasında büyük bir etken olabilir. Otel faaliyetlerine göre; otel içinde bulunan sosyal aktivite olanakları ve herhangi bir organizasyon müşterinin fiziksel olarak rahatlamasını sağlayacak bunun doğal sonucu olarak da müşteri memnuniyeti kendiliğinden oluşacaktır. Sadece müşterinin ne istediğini bilmek ve daha da önemlisi bunun nasıl pazarlanacağını bilmek yeterlidir.

⁹¹ Kılıç ve Pelit, a.g.k., s.115

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), İngilizce literatürde Customer Relationship Management (CRM) olarak geçmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, günümüzde artan rekabet ortamında, firmaların birbirlerine üstünlük sağlamalarında yararlanılan en önemli araçlardan bir tanesi haline gelmiştir. Firmaların stratejik silahı olarak görülen müşteri ilişkileri yönetimi, işe müşteriden başlayarak bütün üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır⁹². Aşağıda bu anlayışla ilgili genel bilgi ve kavramlara yer verilmektedir.

4.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

Müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonel bir gelişmedir ve elde edilen müşterilerle karşılıklı olarak ödüllendirilen ilişkilerin artırılması ile müşteriyi memnun etmek ve süre gelen karlı işi korumak için bilgi ve kalite yönetim sistemlerinin, hizmet destek, iş stratejisi ve organizasyonel misyonun toplam entegrasyonudur⁹³.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle uzun süreli, işleyen, güvenilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı kapsar. Açıklık, müşteri önerilerine karşı sorumluluk, doğru işlem, uzun vadeli kazanç için kısa vadeli avantajlardan fedakarlık etme isteği ile tanımlanır. Tedarikçiler müşterileriyle sürekli ilişkiler oluşturmaya ve bunları güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Ürün ve hizmet sundukları müşterilerle, bağımlı, sağlam, ve dahası sürekli ilişkiler kurmalı ve her bireysel işlemde kar etmeyi düşünmemelidirler⁹⁴.

Müşteri ile kurulan diyalogu uzun vadede sürdürmek, bunu sağlamak için girişimlerde bulunmak, maddi ve manevi yönde çaba harcamak kısa vadede işletmeye kar olarak geri dönmez. Hatta bu faaliyetler için harcanan giderler zarar olarak bile görülebilir. Ancak uzun vadede bakıldığında müşteriyi kazanmak ve sadık müşteri haline getirmek için

⁹² Uysal , F.,-Aksoy, Ş., “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar E Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Sayı:7, Antalya, 2004, s.130

⁹³ Zengin, H., “Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir: 25 - 26 Kasım 2004 , Eskişehir, 2004, s.668

⁹⁴ Zengin, a.g.k.,s.669

yapılanlar ve müşteri ile temas kurmak için yapılan işlemler müşteri ilişkileri açısından çok önemlidir.

Bazıları Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni, müşteriyle temas kurmak için yapılan her şey olarak düşünmektedir. Günümüzde küreselleşen ekonomide ayakta kalmak ve başarılı olmak için işletmeler, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin kapsamını diğer organizasyonların bu konudaki çabalarını dikkate alarak belirlemelidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi; pazarlama, satış, servis yapma, müşteri hizmetleri ve e-ticaret gibi beş önemli unsuru ihtiva eder. Ayrıca, işletmeler müşteri deneyimlerini Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının bir parçası olarak değerlendirmelidir⁹⁵.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edecek şekilde müşterilerin seçilmesi ve yönetilmesine yönelik bir işletme stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. İyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi 'nin en önemli kazancı, yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak müşteri tabanını arttırmaktır⁹⁶.

İlişki pazarlaması, çapraz satış, ağ pazarlama, etkileşimli pazarlama gibi pazarlama yöntemleri veri tabanının geliştirilmesi ve müşteri ilişkilerinin gelişmesinde önemli avantajlar sağlayan uygulamalar kullanılmaktadır.

4.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihçesi

Genel yanılığın aksine MİY günümüze özgü, yeni bir kavram değildir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, 1954 yılında her firmanın gerçek işi müşteriye edinmek ve elde tutmaktır diyerek, müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır⁹⁷.

Müşteriyi edinmek ve elde tutmak aslında çok eskiden beri bilinen ancak adı konmadan uygulanan bir yaklaşımdır. Türkiye'de eskiden beri var olan mahalle esnafı

⁹⁵ Özgener, Ş., "İç Anadolu Bölgesi'ndeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", I. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim, Nevşehir, 2001, s.324

⁹⁶ Özgener, a.g.k.,s.324

⁹⁷ Bozgeyik, A.,"CRM Niçin Önemli ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar",Active Dergisi,İstanbul, 2002, S.21,s.53

kültürü aslında müşteri ilişkilerinin çok doğru uygulandığı örneklerdendir. Müşterisini tanıyan, tercihlerini bilen, ona adıyla hitap eden, müşterisiyle iletişimini sürekli kılan esnafın bu uyguladıkları ile müşteri ilişkilerinin eskiden beri uygulandığını göstermektedir. Günümüzde ise büyük işletmelerin önemle üzerinde durdukları bir kavramdır.

Müşteri ilişkilerinde üç temel unsur vardır. Bunlar çalışan personel, müşteriler ve işletme. Personelin kendisini, müşterisini ve işletmesini tanıması müşteri ilişkilerini başarıya götüren üç önemli etkidir. Özellikle müşteri ilişkilerinde davranışların geliştirilmesinde bu üç noktanın bilinmesiyle başlamak yararlı olmaktadır⁹⁸.

1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, seri üretimi yapılan birçok ürünün satışında pek bir sorun olmadığı söylenebilmektedir. Bu dönemde, genel olarak “ne üretirsek satabiliriz” düşüncesinin hakim olduğu, bu durumda da, yöneticilerin “Seri ve hızlı üretim” konularına odaklanmışlardır. Ancak bu yıllarda, gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin “kolay taklit edilebilir” bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu ortaya çıkarmaya başlamıştır. Belli bir noktadan sonra, mevcut pazar, artan üretimi eskisi kadar kolaylıkla tüketemez hale gelmiştir. Müşteriler de bu durumdan yararlanmış, daha çok talep eden ve daha az sadık olan bir profile dönüşmeye başlamıştır⁹⁹.

Rekabetin hissedilmeye başlandığı ortamda, pazarlamanın geleneksel öğretileri (Reklam, Pazar Araştırma, Kurum İmajı, Kurumsal İletişim, Fiyatlandırma, Promosyon) önem kazanmaya başlamıştır. Ancak, başlangıçtaki gereksinimleri karşılayan ve şirketlerin satışlarına olumlu etkiler yapan bu “Geleneksel” yaklaşım, bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlamıştır. İşte bu dönemde müşteri yeniden keşfedilmiş ve devamında “Müşteri Odaklı” uygulamalar ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ortaya çıkmıştır¹⁰⁰.

Geleneksel pazarlamadan MİY'e uzanan yolda geçilen aşamalar şöyle sıralanabilir: İlk aşamada müşteriye doğrudan posta gönderilmiştir. Sonrasında doğrudan posta'nın daha karmaşık bir versiyonu olan “doğrudan pazarlama” gündeme gelmiştir. Müşterilerin

⁹⁸ Taşkın, a.g.k.,s.89-93.

⁹⁹ Gel, O.,a.g.k.,s.78,79.

¹⁰⁰ Barnes, J., Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Fell, Newyork, 2000, s. 145

hepsine iletişimin aynı parçasını göndermektense onları bölümlere ayırmak için teknoloji kullanılmıştır. Ayrıca, başka kanalların açılmasıyla, doğrudan pazarlama postanın ötesine geçmiştir. Bir sonraki adım “veritabanı pazarlama” olmuştur (veritabanı pazarlama, müşterilerin satın alma alışkanlıklarının çok yakından izlenmesini, ürünlerin ve mesajların bu bilgilerden elde edilen müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre dizayn edilmesini içerir)¹⁰¹. Esas amaç olan müşteriye iletişimin tek MİY konusunda yeni olan şey; “ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak, müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu; müşterinin pazarda bulunmasının olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesinden hareketle, müşterinin işin merkezine konulması; yani müşteri odaklı olma, ürünü, hizmeti, organizasyonun yönetim şeklini ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynakları müşteriye göre düzenleme, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiden yararlanmaktır¹⁰².

Teknolojik gelişmeler, rekabet yapısındaki nitel ve niceliksel gelişmeler ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi faktörlerin etkisi sonucu; pazarlama anlayışı ürün merkezli yaklaşımlardan, müşteri odaklı yaklaşımlara (örneğin TKY), oradan da müşteri merkezci bir yaklaşım olan ve İlişkisel Pazarlama olarak da adlandırılan “Müşteri İlişkileri Yönetimine” (MIY) ulaşılmıştır¹⁰³.

Yeni eğilimler ile müşteri ilişkileri yönetimi, şekillenmeye başlamıştır. Eski pazarlama anlayışlarının yerine müşteri odaklı, müşteriye özel üretim ve pazarlama anlayışı, müşteri tatmininin önemi gibi kavramlar ortaya çıkmış ve müşteri ilişkileri yönetimi hızla gelişmeye başlamıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi 1990’lardan bu yana dünyada, özellikle de ABD ve Avrupa ülkelerinde, hızlı ve yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Bu yeni pazarlama yaklaşımının giderek artan rekabet ortamında, pazarlarda ayakta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etme arayışı içerisinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Sanayi yoğun ekonomide karşılaşılan pazarlama sorunlarına yanıt vermek üzere geliştirilen “kitlese pazarlama” teknik ve enstrümanlarının bilgi ekonomisinde karşılaşılan sorunların çözümünde yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir. Yeni dönemin kendine özgü pazarlama

¹⁰¹ Solomon, M.R., Consumer Behavior, 3th Edition, Utah, 1996, s.90.

¹⁰² Bozgeyik, a.g.k., s.54

¹⁰³ Güleş, H.K., “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2004, S.12, s.232

sorunlarına yanıt vermek üzere, yeni yaklaşımların, teknik ve enstrümanların kullanılmasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir. Bu yeni yaklaşım, teknik ve enstrümanlar “ilişkisel pazarlama”, “müşteri ilişkileri yönetimi” gibi çeşitli adlar ile ifade edilmektedir¹⁰⁴.

4.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Günümüzün önemli yönetim stratejilerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ortaya çıkış nedenleri şu şekilde sıralanabilir.¹⁰⁵

- Kitlesele pazarlamanın gittikçe daha pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli bir hale gelmesi.
- Yoğun rekabet ortamının oluşması.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önemli hale gelmesi.
- Var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması.
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejisinin gerekliliği.
- İletişim teknolojileri ve veri tabanlı yönetim sisteminde yaşanan gelişmeler.

Değişim yüzyıllar boyu süre gelmiş bir olgudur. Buna bağılı olarak da iş dünyası sürekli değişmekte ve işletmelerde bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Değişime ayak uyduramayan firmalar, rakipleri ile rekabet edemez duruma gelirler. İşte bu noktada işletmeler yönetim stratejilerini değiştirmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yani işlem merkezli yaklaşımların yerini müşteri merkezli yaklaşımlar almaya başlamıştır. Kitlesele pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması, pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması, yoğun rekabet ortamı vb. sebeplerden dolayı işletmeler süratle Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarını benimsemişlerdir.

¹⁰⁴ Zengin, a.g.k.,s.669

¹⁰⁵ Kırım, A., CRM: Çok Konuşulan Ama Az bilinen Kavram, <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm> (25.08.2009),

4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Diğer tüm yönetim düşüncelerinde olduğu gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin de temel amacı, şirketin karlılığını arttırmaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi bunu müşterilerle daha çok ilgilenip, firmayla daha çok iş yapmalarını sağlayarak başarmaktadır.. Müşterilerle daha çok ilgilenerek onların isteklerini anlamak, ona göre yeniden yapılanmalara gitmek Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelidir. Buradan çıkan en önemli sonuç iletişimin önemidir. MİY' de amaç; mevcut müşteri sadakatini maksimum seviyeye çıkarmak, yeni çalışma modelleri süreç metotları ve interaktif yaklaşımları kullanarak yeni müşteriler kazanmak ve sadakati yüksek seviyelere taşıyarak sürdürülebilmektir

MİY' de önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlayarak müşteri sadakatini sağlamak ana hedefdir.

Bilindiği gibi MİY bir stratejidir. Strateji ile anlatılmak istenen rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü anlaşılmalıdır. Eğer üretilen ürün diğer ürünlere benzer ise fiyatların temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır. Yapılması gereken ürünü farklılaştırmaktır¹⁰⁶ .

Günümüz teknolojileri ile farklılaştırmalar daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla üründe gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipler tarafından çok hızlı bir şekilde taklit edilecektir. Bu farklılaştırma işine farklı bir bakış açısıyla bakmak gerekir. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başka müşteri ne istiyor sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette üstün olmayı getirecektir¹⁰⁷ .

MİY'in üç ortak amacı vardır. Bunlar; Müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmak, kârlılığı ve gelirleri arttırmak ve maliyetleri düşürmektir¹⁰⁸ :

¹⁰⁶ Yıldız, A., "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)'nde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı", Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s.75-77

¹⁰⁷ Yıldız, a.g.k., s.77

¹⁰⁸ Uçkun, C.G.,- Latif, H.,- Çeltek, E., "Turistik Ürün Oluşturma Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım: CRM", Pazarlama Dünyası Dergisi,2003-4, Temmuz-Ağustos, Yıl:17, İstanbul, 2003,s:34

- **Müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmak:** Araştırmalar yeni bir müşteriyi kazanmanın mevcut müşteriyi elde tutmaya göre dört ila beş kat daha pahalı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle şirketlerin ana amacı, müşterileri sadık müşteri haline getirmektir. Bunun için müşterileri tanımak, kişileştirilmiş servisler sunmak, şikâyetleri dinlemek, giderebilmek, sadakati ödüllendirmek ile müşteri memnuniyeti artırabilmektir.
- **Kârlılığı ve gelirleri arttırmak:** Müşteri elde etme oranının artması, müşteri adaylarının etkili takibi, müşteriler aracılığıyla başka adaylara ulaşabilmek, direkt pazarlama ile geri dönüş oranlarının artması, müşteri başına gelir rakamlarındaki yükseliş, gelirleri artıran etmenlerden bazılarıdır. Sadık müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmaları, satış gücünün performansındaki iyileşme ise kârlılığı artırabilecek faktörler arasındadır.
- **Maliyetleri düşürmek:** Müşteri kazanma maliyetlerindeki düşüşle, artan verimlilik sağlanmakta ve doğrudan pazarlama ile maliyetler düşmektedir.

4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İlkeleri

İşletmelerin MİY’i tam olarak uygulayabilmeleri için her şeyden önce teknolojiye değil insan gücüne yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu noktada müşteri ilişkilerinde bazı ilkelere uyulması ve bunların MİY stratejisini belirleyici unsurlar haline getirilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıda kısaca yer almaktadır¹⁰⁹ :

- **Uzlaşmacı rol üstlenme:** Müşteri ile ilişkilerde, işletme ile müşteri arasında karşıt görüşlerin çarpışacağı pek çok durumun ortaya çıkması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda işletmenin uzlaşmacı bir tavır içine girerek müşterinin isteklerini en iyi karşılayabileceği en uygun çözümü en uygun koşullarda sunması beklenmektedir.
- **Teşvik edici bir rol üstlenme:** Müşteride duygusal bir katılım ve kabullenme havasının yaratılmasında teşvik edici bir rolü işletmenin üstlenmesi gerekir. İşletmenin zaman darlığı ve bütçe kısıntıları gibi olumsuz unsurların pazarlamada müşteriye yansıtılmadan müşterinin beklentilerini karşılamak gerekir.

¹⁰⁹ Hamşioğlu, A. B., “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, Kars Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Kars,2002, s.160-161

- **İletişim ustası haline gelme:** İşletmenin müşteriye satış amaçlı tüm pazarlama sunumlarında iletişim kanallarının tümünü başarıyla kullanabilir hale gelmesi gerekir.
- **Girişimci anlayış:** Müşterinin memnuniyeti için işletmenin her türlü girişimi yapması ve bundan kaçınmaması esas kabul edilmelidir.
- **Sorumluluk üstlenme:** İşletme müşteri ile ilişkilerine sorumluluğunun bilincinde olarak yaklaşmalıdır. Müşterinin her koşulda memnuniyeti de işletmenini dikkate alması gereken en önemli sorumluluk haline gelmiştir.
- **Bütünü gözeten anlayış:** Günümüz işletmelerinde müşteriye satış yapma işletmenin tek hedefi olmamalıdır. Müşterinin işletmeden her koşulda memnun ayrılabilmesi ana hedef olarak kabul edilerek satış sonrasındaki hizmet kadar öncesi ve sonrası da bir bütün olarak değerlendirilmelidir.
- **Sonuca yönelik çalışma:** İşletmenin müşteriyle tam ve kesintisiz iletişimi için sonuca yönelik her türlü çalışmayı yapması gerekmektedir.

4.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasında Müşterinin Tanımlanması

Müşteri İlişkileri Yönetimini tanımlamaya çalışırken mantıklı başlangıç müşteridir ve işe müşteriye doğru tanımlamakla başlanmalıdır. İşletme kendi müşterilerini tanımlamaya çalışırken, öncelikle müşterileri olarak kimleri kapsadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Müşteri tanımının yapılmasının gerekliliği, bu tanımlamaya girenlerin ne kadarının işletmeye gerçek anlamda kazandırılabilceğinin saptanması ihtiyacından doğmaktadır.

Eğer bunun için işletme tarafından kullanılacak bir bilgi sisteminin oluşturulması gerekiyorsa, müşteri ile ne şekilde iletişim kurulacağına belirlenmesi için müşteriye doğru

tanımlamaları bir zorunluluktur. Çünkü müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin oluşturulması için müşterinin doğru tanımlanması şarttır.

Bir işletme için kimin müşteri olarak tanımlanabileceği konusunda karar verirken göz önüne alınması gereken çok önemli unsurlardan biri, farklı iş birimlerinin farklı ihtiyaçları beraberinde getirmesidir. Müşteriyi tanımlarken en çok rastlanılan hata, tek bir iş birimi ya da bilgi sistemi perspektifinden değerlendirilmesidir.¹¹⁰

Ayrıntılı müşteri tanımlaması, müşterinin değişik beklentilerine cevap verebilecek Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıntılı bir tanımlama aynı zamanda kolaylıkla anlaşılabilir ve bütün potansiyel müşteri profillerini içermelidir. Strateji oluştururken müşteri profilleri önceden tanımlanmış olduğu için daha sonra sisteme doğru bir şekilde entegre etmek mümkündür.

4.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sisteminin Yapısı (Mimarisi)

MİY sistemi bazı bileşenlerden oluşmaktadır. MİY mimarisi aslında MİY bileşenlerine farklı açıdan bakılmasıdır. MİY bileşenleri olan insan, iş süreçleri ve teknoloji MİY mimarisinde şu şekilde yer alırlar:

İnsan → Operasyonel MİY, İşbirlikçi MİY

İş Süreçleri → Operasyonel MİY, İşbirlikçi MİY

Teknoloji → Operasyonel MİY, Analitik MİY, İşbirlikçi MİY

Özetle MİY kavramı, bileşenler ve mimari tanımlamaları birleşik olarak incelenebilir. Bileşen ve mimari yaklaşımları ile MİY çalışmaları bir bütün içerisinde yürütülebilir. Sağlıklı bir çalışma yürütebilmek için bu mimari bileşenlerin dağılımı dengeli olmalıdır¹¹¹.

Bu bileşenlerden operasyonel MİY, müşteri bağlılığını sağlamak, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına hitap edebilmek, analitik MİY, bu verilerin analizi, işbirlikçi MİY ise, her ikisinin birleşimi ile en uygun sonuca ulaşılabilmesi için yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

¹¹⁰ Lee, F., Müşteri İlişkileri, (Çev. B. Aksu, - O.Cankocak), Ankara, 1997, s.18

¹¹¹ Türker, A., Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2008, s.50

4.7.1. Operasyonel (Operational) MİY

Operasyonel MİY, müşterilerle etkileşim ve çalışanların süreci otomatik kullanmasını sağlamak için gerekli sistemleri kapsar. Operasyonel MİY sistemleri, dağıtım ve destek süreçlerinde MİY'nin etkinliğini sağlar. Kampanya yönetim sistemleri ve müşteri etkileşim merkezleri gibi pazarlama, satış ve servis otomasyonu için çözümleri kapsar. MİY'nin Operasyonel isleyişini içerir. Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış gibi faaliyetlerden oluşur. Operasyonel MİY, pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi, satış sonrası destek hizmetlerini de kapsar.

4.7.2. Analitik (Analytical) MİY

Analitik MİY, işletme performans yönetimini sağlamak için Operasyonel ve birleştirici çevrelerden elde edilen verileri analiz eder. Analitik MİY sistemleri müşteriler ve davranışlarını daha iyi anlamak için bilgi toplar ve onları depolar. Analitik MİY, veri ambarı (Data Warehouse) ve gerçek zamanlı analitik süreç ve veri madenciliği (Data Mining) sistemleri gibi uygulamaları içerir¹¹². Analitik MİY, aynı zamanda, bölümlenme (segmentasyon) çalışmalarını, müşteri hareket analizi, çapraz ve dikey satış analizleri, yeni müşteri modelleri, müşteri temas optimizasyonu, alış-veriş analizi, kredi risk analizi ve ömür boyu değerinin ölçümü gibi pek çok konuyu içerir.

Analitik MİY'de ilk ve en temel analitik adım, veri madenciliğidir. Bu aşamada, verilerle ilgili, standart sapma, ortalama vb. istatistiksel değerler özetlenir. Verilerin dağılımına göre, grafik ve tablolar kullanılır. Analitik MİY, mevcut müşterilerin veri ve faaliyetlerini anlamlı ve kullanılabilir hale getirmek için müşterilerin demografik özelliklerine göre ayırır, hangi kanalları kullandıklarını belirler ve ne tür ürün ve hizmetleri alabileceklerine dair eşleştirme yapar ve ilgili kampanyaların düzenlenmesine olanak sağlar.

¹¹² Oraman, Y., "KOBİ'lerde CRM:"Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Stratejiler", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi B.F., Cilt: 11, Sayı:1, Manisa, 2004,s.207-217.

İşbirlikçi MİY ise, operasyonel ve analitik yaklaşımın birleşiminde oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vb) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik CRM çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir.

BÖLÜM III

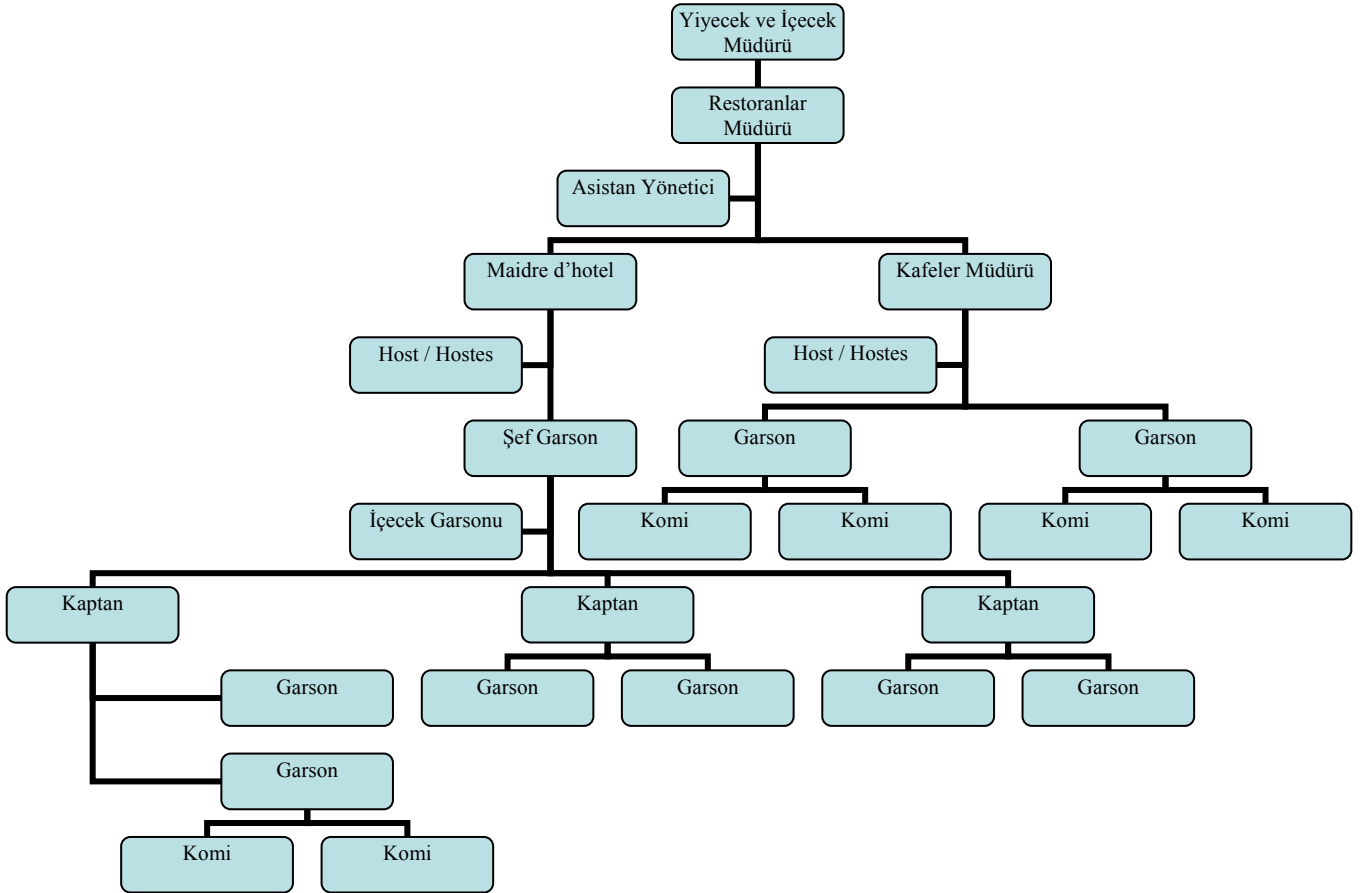
5 YILDIZLI OTELLERDEKİ YIYECEK İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN EĞİTİM İHTİYACI

Bu bölümde öncelikle yiyecek ve içecek servis personeli iş tanımları açıklanmış, sonrasında ise hizmet içi eğitimin tanımı, amaçları ve önemi bahsedilerek, hizmet içi eğitim sürecine ve müşteri ilişkileri eğitimine yer verilmiştir

1. YIYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİ İŞ TANIMLARI

Beş yıldızlı otellerde yiyecek ve içecek bölümleri müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli olup, bu bölümde hiyerarşik düzen içerisinde birçok personel görev yapmaktadır. Aşağıda şekilde yiyecek içecek bölümü organizasyon şeması verilmiştir. Bu şemada yiyecek içecek servis personelinin isimleri hiyerarşik biçimde gösterilerek, üst ast ilişkisi ortaya konmuştur.

Şekil 2. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyonu



Kaynak: Çakıcı, C., -Kozak, M., -Azaltun, M., -Sökmen, A., -Sarıışık, M., Otel İşletmeciliği, (Ed.N.Kozak), Ankara, 2002,s.52

1.1. Yiyecek ve İçecek Müdürü

Yiyecek içecek müdürünün temel sorumluluğu; yiyecek içecek bölümünde mümkün olan en üst düzeyde gelir elde etmek amacıyla konuklara rahatsızlık vermeden servisin ve tüm yiyecek içecek organizasyonunun düzgün yapılmasını sağlamaktır¹¹³. Yiyecek içecek müdürünün görevleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹¹⁴:

- Otelin yiyecek ve içecek faaliyetlerinin pazarlanmak ve yiyecek içecek politikaları göz önünde bulundurularak verimliliğin sağlanmak için çalışmalar yapmak,
- İşgücü, malzeme ve hammaddelerin maliyetlerini kontrol etmek ve departman bütçesini hazırlamak,
- Diğer bölüm ve departman müdürleriyle ilişki halinde bulunarak, otelle ilgili tüm bilgilerden haberdar olmak,
- Departman müdürleri ile toplantılar yaparak, yiyecek ve içecek bölümünün durumunu görüşmek ve hatalar ile eksiklerini saptamak,
- Yiyecek ve içecek bölümünde gerekli hijyen ve güvenlik standartlarının oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamak,
- Yiyecek ve içecek bölümüne alınacak personel ile ilgili olarak insan kaynakları departmanı ile irtibat halinde olmak, bölümün gerekli kıldığı tüm vasıfları içeren kişilerin göreve alınmasını sağlamak,
- Genel müdürün organize ettiği toplantılara katılmak,
- Kaliteden taviz vermeden etkin bir maliyet kontrol sisteminin kurmak.

1.2. Restoran Müdürü

Restoran müdürünün temel sorumluluğu; kahvaltı, öğle ve akşam yemeği organizasyonlarında ve servisinde görev almak ve bu hizmetlerin en iyi kalitede yürütülmesini sağlamaktır. Görevleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹¹⁵:

- Yiyecek- içecek müdürü ile birlikte, servis personelini seçerek işe başlatmak,
- Bütün servis bölümlerini denetlemek ve buralarda servisin kusursuz yürütülmesini sağlamak,
- Servis personelinin dosyalarını tutarak, izin, terfi, puan, ücret ve devam durumlarını takip etmek,

¹¹³ Çakıcı, Kozak, Azaltun, Sökmen, Sarıışık, a.g.k.,s.103

¹¹⁴ Sökmen, A.,Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, Ankara, 2005, s.54

¹¹⁵ Çakıcı,Kozak, Azaltun, Sökmen, Sarıışık,a.g.k.,s.104

- Her ayın belirli bir gününde, departmanında genel bir toplantı yapmak,
- Asistanları ile birlikte mesleki kurslar düzenleyerek personelin daha iyi yetişmesini sağlamak,
- Otel yöneticileri ile birlikte toplantılara katılarak onlara bölümü ile ilgili rapor sunmak,
- Personelin shiftlerini (vardiyalarını) hazırlayarak, çalışmalarını organize etmek,
- Servis bölümlerini, gerekli en uygun araç ve gereçlerle donatılmasını sağlamak,
- Yiyecek- içecek kartlarını hazırlamak,
- Yiyecek- içecek müdürü ile birlikte uygulanacak olan servis kurallarını belirlemek ve bu doğrultuda servisin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak,
- Yerine göre müşterileri karşılamak, onlara yer göstermek ve mönü kartlarını takdim etmek,
- Banket birimindeki faaliyetleri yakından takip ederek iyi sonuç alınmasını sağlamak.

1.3. Kaptan

Yiyecek ve içecek müdürüne veya restoran müdürüne bağlı olarak çalışan kaptan en üst düzey servis elemanıdır¹¹⁶. Kaptanın görevleri aşağıdaki gibi sırlanmaktadır.¹¹⁷

- Normal servis sürecinde ve yoğun zamanlarda servis elemanlarına yardımcı olarak ve onların işlerine konsantre olmalarını sağlayarak, servisin en iyi derecede yapılmasını sağlamak,
- Haftalık çalışma çizelgelerini hazırlayarak bunu üstlerine onaylatmak,
- Personel, masa ve ekipmanların kontrolünü ve düzenini sağlamak, eksiklik varsa gidermek,
- Restoranın düzeni için restoran müdürü ile sürekli iletişimde olmak ,
- Konuklar yerlerine oturduktan sonra, mönüleri sunmak,
- Servisin düzgün ve nazik yapılmasını ve konukların isteklerinin karşılanmasını sağlamak,
- Servis istasyonlarının temizliğini ve gerekli malzemenin stoklanmasını sağlamak,
- Şef garson ve restoran müdürü ile birlikte iş üzerinde eğitim programlarının hazırlanmasını ve yürütülmesini sağlamak.

¹¹⁶ http://www.egitek.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/Aio_Kitaplar/Turizm.../2.pdf -, (25.08.2009).

¹¹⁷ Sökmen,a.g.k.,s.56

1.4. Garson

Garsonların temel sorumluluğu; görevlendirildiği restoranda konuklara zamanında nezaketle yiyecek içecek servisi sunmaktır. İdari açıdan kaptana bağlıdır. Görevleri ise şu şekilde sıralanmaktadır¹¹⁸:

- Kılık ve kıyafetinde daima temiz ve düzenli olmak,
- Servis öncesi restoranı ve masaları servise hazırlamak,
- Servis öncesi gerçekleştirilen günlük toplantıya katılmak,
- Daima güler yüzlü olmak,
- Misafirlerin masaya oturmasına ve kalkmasına yardımcı olmak,
- Misafirlerin alacakları yemeğe göre içki tavsiye etmek,
- Alınan siparişleri çabuk bir şekilde ilgili birimlere (mutfak-bar) iletmek,
- Servis için hazırlanmış siparişleri mutfaktan ve bardan almak ve servisini yapmak,
- Hizmet vermekle yükümlü olduğu masaları sürekli izlemek ve konukların ihtiyaçlarına anında cevap vermek,
- Konuk hesap pusulalarını takip etmek,
- Servis arası ve sonrası masaları temizleyip ve servis takımlarını değiştirmek,
- Servis sonrası masaları boşaltıp ve kirli takımları bulaşıkhaneye gönderilmesinde gerektiğinde komiye yardımcı olmak,
- Kendisine verilebilecek diğer görevleri zamanında ve eksiksiz yapmak.

1.5. Komi

Komilerin genel sorumluluğu; verilen görevleri istenilen standartlar doğrultusunda yerine getirmek ve garsonlara yardımcı olmaktır¹¹⁹. Komilerin görevleri ise şu şekilde sıralanmaktadır¹²⁰:

- Verilen görevleri istenilen standartlar doğrultusunda sürekli biçimde yerine getirmek ve garsonlara görevlerinde ve işlerinde yardımcı olmak,
- Mönüler ve ilgili ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olmak,

¹¹⁸ Otelcilik İçerikli Personel Görev Tanımları, www.ikyworld.com/formlar/gorev_tanimlari.doc, (25.08.2009).

¹¹⁹ Çakıcı,Kozak, Azaltun, Sökmen, Sarıışık,a.g.k.,s.107

¹²⁰ Sökmen,a.g.k.,s.58

- İstasyon ve servanlarda (malzeme dolabı) yapılması gereken işleri eksiksiz olarak yerine getirmek ve istenilen stok seviyesini sürekli sağlamak,
- Yerleri temizlemek ve paspaslamak, mobilyaların tozunu almak vb. temizlik işlerini yerine getirmek, kirli servis malzemelerini bulaşık bölümüne taşımak,
- Konukların restoranı terk etmesinden sonra yeniden masa ve malzeme düzenini sağlamak,
- Üstlerinin vereceği diğer görevleri yerine getirmek.

1.6. Stajyer

Stajyer; yemek ve içki servisi mesleğini öğrenmek için işe girmiş, bu alanda lise, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim alan ve deneyimsiz personeldir. Stajyer servis personelinin görevleri şunlardır¹²¹:

- Diğer komilerle beraber servis öncesi ve sonrası çalışmaları yapmak,
- Servis malzemelerinin temizliğini ve düzenini sağlamak, ofisi düzenlemek,
- İşletmeyi ve çalışma sistemini tanımak, servisle ilgili bilgi ve becerileri kazanmak,
- Servis esnasında boşalan ve kirli takımları bulaşıkhaneye taşımak,
- Garsonların aldığı siparişleri mutfağa bildirmek ve takip etmek,
- Servis ile ilgili bilgi ve becerileri kazanmak,
- Eğitim çalışmalarına katılmak,
- Üstlerin verdiği diğer görevleri yerine getirmek.

Yiyecek içecek servisinde çalışan stajyerler için genel görevleri bu şekilde belirtilse de aslında stajyerin, yaptığı görevler işteki performansı doğrultusunda bazen kominin, bazen garsonun bazen de kaptanın görevlerini bile kapsayabilir.

1.7. Diğer Servis Personeli

Servis personeli dışında kalan, fakat servis çalışmalarını belirli yerlerde ve şekillerde yerine getiren personel de genel olarak diğer servis personeli denir. Diğer servis personeli kapsamında alınan tranşör, someliye ve kahveci güzeli her otelin yiyecek içecek servis personeli içerisinde yer almayabilir. Bu personellerden görev tanımları gereğince daha özel durumlarda hizmet alınır. Bazı otellere kaptan ve garsonlar kendi görevlerini yürütürken

¹²¹ Çakıcı,Kozak, Azaltun, Sökmen, Sarıışık,a.g.k.,s.108

gerektiği durumlarda tranşör, someliye ve kahveci güzelinin işlerini yerine getirirler. Bazı otellerde ise sürekli bu görevlerden biri ile sorumlu olan kişi olabilirler. Bu personellere ve özelliklerine aşağıda yer verilmektedir:

1.7.1. Tranşör

Fransız restoranlarında, çok lüks restoranlarda, kaptan düzeyinde bir servis personelidir. Bütün olarak misafir masasına gelen et, balık, tavuk ve av hayvanlarının yemeklerini keser, temizler ve porsiyonlar. Hazırlanan etlerin servisini ise ilgili masanın garsonu yapar. Tranch, işlemi oldukça tecrübe isteyen bir iştir. Yiyecek içecek servisinde misafirlere bir gösteri gibi sunulabilir, bu nedenle tranşörler aynı zamanda birer gösteri adamlarıdır. Bu yüzden giyimleri, konuşmaları ve çalışmaları çok iyi olmak zorundadır¹²².

1.7.2. Someliye

Lüks restoranlara ve ziyafet salonlarında misafirlere içki servisi, özellikle şarap servisi yapmakla görevli servis personelidir. Konuklara içkiler ve özellikle şaraplar hakkında bilgi verir, yemeklerine uygun şarabı seçmelerine yardımcı olurlar. Seçilen içkiyi misafirlere tadıma hazırlar ve sunarlar¹²³.

1.7.3. Kahveci Güzeli

Kaptana sorumlu olan kahveci güzeli genellikle bayanlardan seçilir ve ulusal giysi giyer. Garson seviyesinde bir servis personelidir. Restoran ve lobi gibi birimlerde Türk Kahvesi özel arabasıyla dolaşarak, isteyene kahve pişiren ve servisini yapan personeldir¹²⁴.

Kahveci güzeli otelde devamlı bulunacağı gibi Türk örf ve adetlerinin tanıtılmasının istendiği özel zamanlarda organizasyon dahilinde sunulabilir.

¹²² Çakıcı,Kozak, Azaltun, Sökmen, Sarıışık,a.g.k.,s.109

¹²³ Sökmen,a.g.k.,s.60

¹²⁴ Sökmen,a.g.k.,s.60

2. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ

Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de personelin eğitimi önemlidir. Ancak yiyecek ve içecek servisi yapan personel müşteri ile birebir iletişim halinde olmasından dolayı müşteri memnuniyetini diğer personellerden daha çok etkilerler. Bu nedenle yiyecek ve içecek servis personelinin nitelikleri verilecek hizmet içi eğitimlerle artırılmalıdır. Bu bölümde de hizmet içi eğitimden bahsedilerek beş yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek içecek servis personelinin hizmet içi eğitimi vurgulanacaktır.

2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir¹²⁵.

Başka bir tanımda ise hizmet içi eğitim; *“kişiyeye, işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir.”*¹²⁶ diye tanımlanmaktadır.

Örgütsel anlamda hizmet içi eğitim örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunacak davranışların geliştirilmesini sağlayacak deneyimlerin örgüt tarafından sunulduğu programlardır¹²⁷.

Hizmet içi eğitim, çalışanlara örgüt kültürünü tanıtan, örgütün hedeflerine ulaşılmasında yol gösteren bir rehber gibidir. Ayrıca bireyin kendini geliştirmesine fırsat vererek, bireyin işine olan bağlılığını ve verimini artırmaktadır. Hizmet sektöründe özellikle otel işletmelerinde çalışanların eğitim, bilgi düzeyi, tavır ve davranışları sunulan hizmetin verimliliği etkilemektedir. Bu nedenle çalışan personelin düzenli takip edilerek, hizmet içi eğitime tabii tutulması gerekmektedir.

¹²⁵ Taymaz, H., Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1997, s.4

¹²⁶ Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubası, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Baskı, Ankara, 1998, s.185

¹²⁷ Pehlivan, İ., “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması”, Verimlilik Dergisi, Millî Üretkenlik Merkezi Yayını, No:3, Ankara, 1997, s.131

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amaçları genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardımcı olmaktadır¹²⁸.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir ¹²⁹:

- İşgörene bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,
- İşgören yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- İşgörenin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi,
- İşgörenin güven duygusunun geliştirilmesi, yükselme yollarının sağlanması,
- İşgören hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- Doğru pozisyonda görev alabilecek yetenekli işgörenlerin bulundurulması,
- İşletme ve kurumda etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- Üretilen mal ve hizmetin niteliksel ve niceliksel olarak verimliliğin artırılması,
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.

Ayrıca sistematik bir eğitim, işletme maliyetlerini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar için de iyi bir atmosfer ve moral aracı olduğundan, eğitimin ekonomik ve sosyal insancıl amaçları birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak düşünülmeli gerekmektedir¹³⁰.

Sonuç olarak hizmet içi eğitim, var olan veya gelecekte olması muhtemel problemlerin çözülmesi için yapılmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim, söz konusu problemlerin çözümüne yönelik olarak organize edilmeli ve programa katılanlara, kazandıkları bilgi ve becerileri uygulamada karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümünde nasıl kullanabilecekleri konusunda rehberlik etmelidir¹³¹.

¹²⁸ Örucü, E., Topaloğlu, C., Emektar, E., “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Bölümü Görevlilerinin Karşılaştıkları Şikayetler ve Bu Şikayetleri Çözümleme Yolları: (Muğla İli Dalyan Yöresi Örneği)”, Gazi Üniversitesi, Turizm Akademik, Sayı: 2, Ankara, 2002, s.91

¹²⁹ Mercin, L., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı: 14, 2005, s.137

¹³⁰ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2005, s.129

¹³¹ Yalın, İ.H., Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 15, 2001, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm> (2005.08.2009).

2.3. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Otelcilik endüstrisinde eğitim; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, yüksek karlılık oranı, personel devir hızını azaltmak için önemli bir araçtır. Otel işletmelerinde eğitim, otel işletmelerindeki insan kaynaklarının, uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını arttırdıkları, eğitim sayesinde bilgi kazanıp, yetenek gelişimi sağladıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmelerinde eğitimin, işgören, işletme ve müşteri açısından önemi oldukça fazladır. İşgören eğitilmiş olması nedeniyle işi nasıl yapacağını iyi bildiğinden daha az stres altında olacaktır. Bunun yanı sıra eğitim, işgörenin kendi kişisel, profesyonel gereksinimlerinin giderilmesine de yardımcı olacak, işgören bu sayede kendi kapasitesinin tam olarak ne olduğunun farkına varacaktır. Aynı zamanda işgörenin inisiyatif kullanarak karar verme, sorunlara çözüm getirme ve iletişim becerilerini de geliştirme imkanı verir. Bu durum, otel işletmelerinde işgörenin eğitimi ile verimlilik ve karlılık arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca eğitim en önemli motivasyon unsurlarından bir tanesidir. Ekonomik başarı, iş tatmini, moral, müşteri ilişkileri, hizmet üretimi ve sorumluluk da eğitimin anahtar unsurlarıdır. Kalıcı ve uzun ömürlü bir organizasyon için eğitim hayati bir önem taşır ve gelecek için önemli bir yatırımdır.

Otel işletmelerinde işgörene verilen eğitim sayesinde, işletmeden beklentisi olan otel müşterisi de istikrarlı ve sürekli, standartlaşmış iyi hizmet ya da mal satın alma şansına erişmektedir. Bazı otel işletmeleri işgören ve müşteri arasındaki ilişkinin önemini anladıklarından çalışanlarını eğitmek için önemli ölçüde çaba ve zaman ayırmaktadır¹³². Örneğin; bütün çalışanların kendi pozisyonlarında Ritz-Carlton standartlarını nasıl uygulayacaklarını öğrenmeleri için eğitim programını başarı ile tamamlamalarını zorunlu kılan ve eğitimin bir lüks değil, gereklilik olduğuna inanan Ritz Carlton otelleri, amaçlarını başarmak için her çalışanına yılda en az 100 saat eğitim vermektedir¹³³. Her otel çalışanın Ritz Carlton örgüt kültürünün gerektirdiği şekilde hareket etmelerini sürekli olarak hatırlamaları için ceplerinde hatırlatıcı notu bulundurmaları zorunlu kılınmıştır. Böylelikle bu tip eğitimler sayesinde, müşterinin beklediği servis kalitesi ile otel çalışanın kalite anlayışı birbiri ile örtüşmesi sağlanmaktadır. Eğitim sonrasında karar verici müşteridir.

¹³² Güzel, T. "Eğitim ve Gelişme", Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, (Ed. C. Demir), Ankara, 2005, s. 107.

¹³³ Oral, S. ve Kurgun, O.A., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, İzmir, 1997, s. 225.

Yönetim, hizmetin iyi olduğunu düşünürken müşteri aynı fikirde olmayabilir. Bu nedenle servis sağlayıcılarının eğitim programlarına ağırlık verilirken, müşteri tatmin düzeyi ve eğitim programı arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır.

Otel işletmeleri eğitime daha çok zaman ayırdıkları zaman müşteri ve işgören arasındaki ilişkide hizmet kalitesinin yükseldiği görülmektedir. Ancak bazı konularda müşteri kriterinin eğitim programına yansımaları değişken olabilir. Eğitim programı sonrasında işgörenden beklenen bilgi, beceri, işlemler ve süreçler konusunda beklentiler farklıdır.¹³⁴

2.4. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Faydalar

Otel işletmelerinde verimliliği etkileyen önemli insan kaynakları uygulamalarından biri de işgören eğitimidir. İşgören eğitimiyle öğrenme süratinde artış, hizmet kalitesinde yükseliş, kaza sayısında azalma, işgören devir hızında yavaşlama, personel devamsızlığında azalma ve sonuçta örgüt performansında artış gibi kazanımlar elde edilmektedir.¹³⁵

Özellikle otel işletmelerinde işe yeni giren personele düzenlenen eğitim (oryantasyon), örgüt kültürünün, karmaşık olan otel yapısının anlaşılması sağlamakta ve iş kazalarının azaltılmasında önemli rol oynamaktadır.

İşletme ve işgörenler için bu bir çok yararı olan hizmet içi eğitimin sağladığı yararları, kurumsal yararlar ve kişisel yararlar olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

2.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kurumsal Yararlar

Konaklama işletmelerinde, çalışmakta olan ve işe yeni başlamış işgörenlere, örgütün mevcut değerleri ve sistemlerini aktarmaya yönelik biçimsel bir eğitimin belirli aralıklarla verilmesi örgütlerin verimliliği ve performansı açısından yaşamsal bir öneme

¹³⁴ Güzel, a.g.k.,s. 107.

¹³⁵ Met, Ö, Erdem, B., Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi,Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Ankara,2006, s. 66

sahiptir¹³⁶. Diğer bir ifadeyle işletmelerde verilen eğitim, işgücünün niteliğini artırarak işgücünden daha fazla verim elde edilmesini sağlamaktadır. İşgücünün verimliliği ise işletme başarısını ve karlılığını artıran önemli bir faktörü oluşturmaktadır.

Eğitimin işletmeye veya kuruma kazandıracığı yararlar; öğrenme süresini kısaltma, iş verimliliğinde artış sağlama, yöneticilerin yükünü hafifletme, çalışanların motivasyonunu artırma, meslekte yükselme olanağı yaratma, iş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme, işin kalitesini yükseltme, bakım ve onarım giderlerini azaltma¹³⁷; işgücü devir hızının, devamsızlığın, fazla mesailerin azaltılması, çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki işbirliği ve eşgüdümü pekiştirmesi, işletmelerin yöneticilerini kendi bünyelerinde yetiştirmelerini sağlayacak bir aday havuzu oluşturması, kalite kontrol eksikliklerinin giderilmesi, işletmenin rekabet gücünün korunması ve artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması şeklinde sıralanmaktadır¹³⁸.

Kurumsal anlamda birçok faydası bulunmasına rağmen hizmet içi eğitim halen bazı işletmeler için sadece bir gider unsuru olarak görülmekte ve yeterli önem verilmemektedir.

2.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kişisel Yararlar

Genel olarak, işletmeler tarafından düzenlenen eğitimlerin işgörenler açısından sağladığı başlıca yararlar aşağıda sıralanmaktadır¹³⁹:

- İşbaşında kullanılacak yeni bilgi ve becerileri kazandırmak,
- Terfi, ücret artışları gibi birbirlerine bağlı diğer insan kaynakları yönetimi teşvik sistemlerinden yararlanılmasını sağlamak,
- Kişisel gelişimleri özendirmek,
- Kendilerine olan güvenlerini geliştirmek,
- Motivasyon ve iş doyumunu artırmak,
- Sorunlarını daha kolay çözerek daha hızlı ve doğru karar alınmasını sağlamak,
- Stresle baş etmeyi kolaylaştırmak,
- Yeni görevlere hazırlanmayı sağlayarak, yeniliklere karşı bireylerin duydukları tedirginliği azaltmaktır.

¹³⁶ Met ve Erdem, a.g.k.,s.68

¹³⁷ Mercin,a.g.k.,s.136

¹³⁸ Dinç, D., “İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İzmir, 2005, s.21

¹³⁹ Dinç,a.g.k.,s.19

Hizmet içi eğitimin kişisel faydaların yanı sıra bazı durumlarda sakıncaları da bulunmaktadır. İşgörenin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmayan eğitim sakıncalıdır. Verilecek eğitimin işgörenin seviyesinin çok üzerinde veya altında olması, örgütün yapısında bir takım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, işgören ve örgüte faydadan çok zarar vermektedir¹⁴⁰.

Bu konuda işletmelerin hizmet içi eğitimi planlarken dikkatli davranması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimin bu sakıncası işletmelerin hizmet içi eğitimin uygulamaları konusunda caydırıcı bir engel olmaması, aksine işletmelerin hizmet içi eğitimlerini profesyonelleştirmeleri için teşvik edici bir unsur olması gerekmektedir.

2.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim türleri, işbaşında ve iş dışında olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir.

2.5.1. İşbaşında Eğitim

İş başında eğitim, işgörene gerçek çalışma koşullarında, işin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda bilgi veren, işgörenin performansının artırılmasına yardımcı olan, yaparak öğrenme modeline dayanan bir eğitim yöntemidir¹⁴¹.

Otel işletmelerinde iş başında eğitim ise, işgörenin işi yerinde öğrenmesi ve zaman kaybetmemesi açısından önemli bir eğitimidir. Eğitimin işletme içerisinde yapılması, işgörenin işletmeye uyumuna ve karşılaşılan olaylara olumlu bakış açısı geliştirmesine yardımcı olmaktadır¹⁴².

¹⁴⁰ Gül, H., Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/aYayinlar/dergi/dergi06/gul.html> (25.09.2009)s.28.

¹⁴¹ Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2000, s.357

¹⁴² Şahin, N., Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002, s.70

İşbaşında eğitim yöntemleri; “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanan, işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir¹⁴³.

İş başında eğitim pratik bilgilerinin yoğun olarak aktarılmasının gerek duyulduğu otel işletmeleri için yararlı bir eğitim şeklidir. Ancak işbaşında eğitim iş kazalarını artırabilir, eğitime konsantre olmayı engelleyebilir ve eğitimi veren kişinin, kaynağın yetersizliği görülebilir.

2.5.2. İş Dışında Eğitim

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 tanımlanmaktadır¹⁴⁴.

Bu yöntem; işgöreni iş monotonluğundan kurtarması, sistemli, planlı ve programları içermesi, uzman eğitimcilerin yer alması, dışarıdaki gelişmelerin, yeniliklerin takip edilmesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir¹⁴⁵. Ayrıca, iş dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında işgörenler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde kafa yorma olanağı bulacaklarından, öğrenim işletme içi çalışmalara oranla daha verimli olmaktadır¹⁴⁶.

İşletme dışında düzenlenen hizmet içi eğitim işletme içerisinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına nazaran daha maliyetli ancak bireysel eğitimden çok grup eğitimi yapılması nedeniyle ekonomik bir eğitim türü olarak bilinmektedir¹⁴⁷.

İşletme dışında düzenlenen hizmet içi eğitimin daha kapsamlı, sistematik ve profesyonel olması gibi avantajlı yönleri vardır. Ancak çalışanların işten koparak eğitim sonrası işlerine adaptasyon güçlüğü yaşamaları, işletmede de işgücü kaybı yaşanması gibi dezavantajlı yönleri olabilmektedir.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.146

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.153

¹⁴⁵ Gürüz, D., Yaylacı, Ö.G., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.176

¹⁴⁶ Gül, a.g.k., s.30

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.154

2.6. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Öğretim Yöntemleri

Eğitim programını düzenleyenler birçok eğitim yöntemi seçebilirler. Hangi yöntem seçecekleri harcanacak zamana, eğitimin bütçesine, eğitilecek kişilerin sayısına, özelliklerine, öğretilecek bilgilerin miktarına, göre değişiklik gösterir. Hizmet içi eğitimde kullanılan yöntemlerde eğitimin iş başında ve iş dışında olmasına göre farklılık göstermektedir. Hizmet içi eğitimde işbaşında kullanılan başlıca yöntemler aşağıda sıralanmaktadır:

Rotasyon Eğitimi: İş görenlerin, birim içinde birkaç farklı iş yapıldığı durumlarda neler yapıldığının öğrenilmesi için yapılan eğitimidir. Bu eğitimin yararı o işi yapan kişinin yokluğunda işin aksamaması için yerine karar verebilecek bireyin bulunmasına ve işlerin bir bütünlük şeklinde görmelerine yardımcı olur. Bazı iş görenler bu eğitimi yük olarak görse de bazıları diğer bir iş hakkında bilgi sahibi olduklarından, tecrübe ve bilgileri arttığından dolayı mutlu olabilirler¹⁴⁸.

Otel işletmelerinde özellikle stajyerlerin eğitilmesi için bu eğitimin kullanılması yararlı olmaktadır.

Koçluk (usta-çırak) Eğitimi: Birime gelen yeni bir teknoloji, hizmet, araç, gerecin kullanılması veya eksik bir hizmet ile ilgili, bir üst tarafından verilen eğitimidir. Yönetici bir kaç kez eğitim verir ve sonrasında gözlemlemeye başlar. İş görenin işi yapımını inceler, aksayan yerlerde kişiye danışmanlık yapar. Bu eğitimi verecek kişi genelde o bölümün sorumlusu olacağı için konuya hakim olmalı yetişkin eğitimi ilkelerini iyi bilmelidir. Bu yöntem de kullanılırken alet, materyalin üretimi ve hizmetin aksatmaması gerekir. Grup şeklinde verilebilecek bir eğitim değildir. En fazla bir kaç kişi için uygundur¹⁴⁹.

Otellerde özellikle yiyecek içecek ve kat hizmetleri bölümlerinde yeni işe başlayan personele uygulanan eğitim şeklidir.

Staj Yoluyla Eğitim: Daha çok yeni işe giren iş görene verilen ya da ileride yapacağı mesleğiyle ilgili olarak yapacağı işin görev, yetki ve sorumlulukları öğrenmek

¹⁴⁸ Gül, G., “Birey Toplum Eğitim Ve Öğretmen”, İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, İstanbul,2004, s.15

¹⁴⁹ Ferik,F., İşletmelerde Öğrenme İlkeleri, <http://www.kadinca.net/kariyer/isletmelerde-ogrenme-ilkeleri-20.html> , (25.08.2009).

için yapılan eğitimidir. Adaylık veya stajyerlik adı altında yapılan eğitimde kurum politikaları, işin gerektirdiği tutum, davranışlar iş görene öğretilmektedir¹⁵⁰.

Yetki Göçerme Eğitimi: Daha çok demokratik yöneticilerin kullandığı bir eğitim tarzı olup sorumluluğu iş gören kişiye vererek onu gözlemlene şeklinde yapılan eğitimidir. Yönetici öncelikle kişiye amacını, görev, yetki ve sorumluluklarını anlatması gerekir. Yönetici, astıyla işbirliği içinde olarak, ona güvenmeli ve yardımcı olmalıdır¹⁵¹.

Hizmet içi eğitimde iş dışında kullanılan yöntemler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Düz Anlatım Yöntemi: Genellikle kurumlarda en çok tercih edilen geleneksel yöntemdir. Bir konu veya konular hakkında uzman kişilerce bir topluluğa bilgi verme şeklinde yapılır. Aynı anda çok kişiye eğitim verilir. Ekonomiktir. Aynı anda çok konu aktarılabilir. Bilgi verme için yeterli olabilir fakat beceri ve tutum kazandırmak için eksik kalabilir. Eğitim veren kişi tarafından sunum zenginleştirilse daha faydalı olabilir.(video gösterimi, powerpoint sunumu, tepegöz kullanılması v.b.gibi) Bununla beraber konuyu dinleyenler soru sormaya teşvik edilirse daha yararlı olmaktadır. (Daha çok uygulaması olmayan konularda tercih edilmelidir)¹⁵². Düz anlatım konuya ve hedef kitleye uygun diğer yöntemler ile birleştirilerek uygulanırsa daha faydalı olabilecek bir yöntemdir.

Panel: Birkaç kişinin bir konu hakkında görüşlerini hazırlaması ve kişilere sunmasıdır. Bir konu hakkında birden fazla görüş elde edilebilir. Konuyu ne ölçüde anladıkları denetlenemez. Bu eğitim yönteminde bir başkan ve konuşmacılar bulunmaktadır. Başkan panelin içeriği hakkında ve konuşmacılar hakkında bilgi verir. Her konuşmacıya eşit konuşma süresi verilir ve bu süreyi başkan takip eder. Eğitimin sonunda başkan, eğitime gelen kişileri soru sormaları için teşvik eder. Soru cevap şeklinde olduğu için dinleyiciler daha etkili şekilde öğrenirler¹⁵³.

¹⁵⁰ Barkurt,M.Y., “Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim” Jeoloji Mühendisliği Dergisi, Sayı:37,Ankara, 1990, s.89

¹⁵¹ Özyurt, A., “Öğrenme İlkeleri ve Öğretim Yöntemleri” Human Resource Dergisi, Sayı:5,İstanbul, Mart 1998, s.62

¹⁵² Usun, S., “Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel ve Yönetici Görüşleri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.12, No:1, Mart 2004, Kastamonu,2004, s.20

¹⁵³ Mete, S., Eğitim Yöntemleri, www.bsm.gov.tr/sunu/docs/Egitim_KKMM_Egitim_Yontemleri.ppt - (25.08.2009).

Seminer: Yeni gelişmeler ve teknoloji hakkında bilgi vermek için düzenlenen uzman bir kişi ve kişiler tarafından verilen eğitimidir. Hem teorik hem uygulama bir arada kullanılabilir. Aynı anda birden fazla kişiye eğitim verilir. Belli bir problem karşısında veya belli bir konu hakkında bilgi aktarmak için de yapılır. Soru cevap şeklinde yapılırsa daha etkili olur. Grup çalışması şeklinde olduğu için karşılıklı etkileşimle daha öğretici olur.

Rol Oynama: Katılımcıların belli bir olay karşısında nasıl davranacaklarını gösterdikleri eğitim şeklidir. Problem çözmeye yardımcı olan bir yöntemdir. Kişilere rolleri önceden verilir gerekirse prova yapmalarına izin verilir. Kişilerin toplum karşısında nasıl davranacakları yönünde gelişmelerine ve sorun çözme yeteneklerine yardımcı olur. Kişilerin rol oynamasından sonra grup olarak olay analiz edilir. Rol oynayanlar ciddiyyetle uzaklaşırsa grup motivasyonu bozulabilir. Kişi kendi davranışlarını ve diğer kişilerin davranışlarını inceleyerek hatalarını empati yolu ile bulabilir. Etki ve tepkileri ölçülebilir. Kişisel değerler ortaya çıkar. Ekip çalışması desteklenmiş olur¹⁵⁴.

Vaka Analizi Yöntemi: Eğitilecek gruba hayali veya gerçek bir olay verilerek, bu konu hakkında veriler toplamaları, analiz yapmaları, çözüm önerileri geliştirmeleri, sonuçları oluşturmaları söylenir, daha sonra sonuçlar tartışılarak öneriler ortaya konur. İnsan ilişkilerini analiz etmeyi ve sorunlara nasıl çözüm getirilmesi gerektiğinin görülmesinde etkilidir. Her kişiden farklı bir çözüm önerisi çıkabileceğinden kişilerin farklı bakış açısı kazanması yönünden etkilidir. Daha çok tutum ve davranış geliştirme açısından yararlıdır. Daha çok hizmet sektörü ve sağlık sektörünün kullanabileceği bir yöntemdir¹⁵⁵.

Rol oynama ve vaka analizi yöntemleri kişilerin olaya dahil olup empati kurabilmeleri, çözüm üretebilmeleri açısından çok yararlı olan yöntemlerdir. Özellikle otel işletmelerinde müşteri ilişkilerine yönelik hizmet içi eğitimlerde uygun olan diğer yöntemlere ek olarak veya tek başlarına kullanıldığında olayları somutlaştırıp, örneklere oturtabildiği için çok yararlı olabilecek yöntemlerdir.

¹⁵⁴ Gorman,L., Raines, M.R., Sultan, D., Psychosocial Nursing For General Patient Care, Philadelphia, 2002, p.25

¹⁵⁵ Özyurt,A., “Öğrenme İlkeleri ve Öğretim Yöntemleri”, Human Resource Dergisi, Sayı:5, İstanbul,Mart 1998, s.63

Kurslar: Belirli bir gruba, belli bir zaman diliminde verilen diğer tüm iş dışı eğitimlerini bünyesinde toplama özelliği de bulunan bir eğitim çeşididir. Hem bilgi vermek, hem tutum ve davranış geliştirmek hem de beceri kazandırmak için yapılabilir. Uzun vadeli olduğu için biraz maliyetlidir. Fakat çok kişinin eğitilmesi yönünden de iyi bir yöntemdir. Çok kişinin aynı eğitimi alması sağlanabilir. Katılan kişilere eğitim sonunda sertifika verilebilir. Konularında uzman kişiler tarafından eğitimler verilir. Genellikle tam gün veya yarım gün şeklinde yapılabilir. Bazı kurumlarda maliyet ve zaman kaybının çok olmaması için bir veya iki güne sıkıştırılmış şekilde uygulanabilir. Bu şekilde ve üst üste olunca eğitimi alan kişiler tarafından olumsuzluklar olabilir.

Yukarıda verilen yöntemlerin dışında evrak sepeti yöntemi, simülasyon yöntemi, transaksyonel analiz ve atılganlık eğitimi gibi çok fazla sık kullanılmayan yöntemler de mevcuttur¹⁵⁶.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Hizmet içi eğitim, eğitimin hedef ve politikalarını belirledikten sonra işgörenin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçlara uygun programlar geliştirme, bu programları planlama, uygulama ve değerlendirme gibi kapsamlı bir çalışmayı içermektedir¹⁵⁷. Diğer bir ifadeyle işletmelerde hizmet içi eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlayan, eğitim sonrası etkinlik değerlendirmesi ile sonuçlanan bir süreç olarak algılanmalıdır¹⁵⁸. Süreç içerisindeki her bir aşama eğitimin uygulanması için önemli olup temel olarak eğitim sürecinin dört aşaması bulunmaktadır. Bunlar; eğitimin planlanması, ihtiyacın belirlenmesi, eğitimin programlanması ve uygulanması, son olarak da değerlendirilmesi aşamalarıdır.

3.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Eğitimin planlanması aşaması aslında tek bir aşama olarak ele alınmamalıdır. Planlama her aşamanın öncesinde varlığını göstermektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden, yapılan eğitimin değerlendirilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan politikaların oluşturulmasına yardımcı olarak tüm eğitim işlevlerinin organizasyonunu

¹⁵⁶ Özyurt, a.g.k., s.64

¹⁵⁷ Yalın, İ.H. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 15, 2001, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm>. (25.08.2009).

¹⁵⁸ Gürüz Yaylacı, a.g.k.,s.165-166

sağlayan süreçtir. Ayrıca her aşama kendi içinde bir plan doğrultusunda gerçekleştirilir. İnsan kaynakları tarafından eğitim planlanmalı ve iş gören ve yönetime sunulmalıdır. Eğitim planı, ulaşılması gereken amaçlar doğrultusunda eğitim organizasyonunun içeriğini belirleyerek amaçlara en doğru şekilde nasıl ulaşılacağına gösteren süreçlerin bütünüdür¹⁵⁹.

Başka bir tanımla daha ifade edecek olursak; eğitimin planlanması, eğitim örgütünün bir sistem olarak rasyonel şekilde ele alınması, eğitim sürecinin niceliksel ve niteliksel tüm temel gerçeklerinin belirlenmesi, toplumsal ve ekonomik amaçlar çerçevesinde gelecekteki gelişim yönelişlerinin, kısa, orta ve uzun vadeli tahminidir¹⁶⁰.

Eğitimin planlanmasında insan kaynakları uzmanı tarafından öncelikle eğitim ihtiyacı belirlenmeli ve bu doğrultuda amaçlara ve ihtiyaçlara uygun olarak planlama şekillendirilmelidir.

3.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Bir kurumda insan gücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekir Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için öncelikle eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi yapılması gerekir¹⁶¹. Eğitim ihtiyacı insan kaynakları ve eğitimle ilgilenen kişilerin gözünden kaçmayan bununla birlikte bütçe için üst yönetimin ise zaman zaman ikna etmekte zorlanılan bir durum söz konusu olduğunda ve eğitim ihtiyacının, zor durumlarda vazgeçilebileceği ilk gider olarak görüldüğü bazı kurumlarda ise eğitim ihtiyacının en iyi şekilde değerlendirilip yapılması önemli hale gelmektedir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının kesinlikle zorunlu olduğu durumlar da mevcuttur. Bu durumları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁶²:

- Kuruma yeni personel alındığında,
- Kuruma yeni teknoloji geldiğinde,
- Biçimsel kuralların (yasa, yönetmelik v.b.) değişmesinde,

¹⁵⁹ Özyurt, A., “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış IV:Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması”, Human Resource Dergisi, Sayı:4, İstanbul, Şubat 1998, s.59

¹⁶⁰ Hesapçıoğlu, M., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994, s.65

¹⁶¹ Özyurt, A., “Hizmet İçi Eğitim”, Human Resource Dergisi, Sayı:1,İstanbul, Kasım 1997, s.24

¹⁶² Çevikbaş, R., Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması, Ankara, 2002, s.38

- Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde,
- Üst kademelere personel hazırlığı gerektiğinde,
- Yapılan üretim, hizmetin nitelik, nicelik bakımından düşüş göstermesinde (müşteri ve iş gören şikayetleri v.b.).

Hizmet içi eğitimlerde ihtiyacın belirlenmesi iki şekilde yapılabilir: Formül şeklinde ifade edilecek olursak:

$$\boxed{\text{Eğitim ihtiyacı}} = \boxed{\text{İşin gerekleri}} - \boxed{\text{İşgörenin şimdiki yetenekleri}}$$

olarak gösterilmektedir¹⁶³. Yani öncelikli olarak, işin/işlerin analizi oluşturulur, daha sonra iş gören/iş görenlerin yaptığı işler belirlenir, arada oluşan fark da iş gören/iş görenlere verilmesi gereken eğitimi ihtiyacı olarak belirlenmektedir.

İnsan kaynakları uzmanının eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla tercih edebileceği başka bir yöntemde örgütsel analiz, iş analizi, ve iş gören analizi yapılması olarak ele alınabilir;

Örgütsel analiz: Kurumun iş görenden neler beklediği, kurumun hedefleri, kurumdaki etkinlik verimlilik göstergeleri, kurumun kar/zarar göstergeleri, kurumda işe devam/devamsızlık göstergeleri, kurumda istihdam göstergeleri, kurumdaki alet ve makinelerin bozulma sıklığı (bakım, onarım kayıtları), kurumdaki ast/ast, ast/üst, üst/üst ilişkilerinde, kurumda meydana gelen kaza raporları/sağlık raporları, daha önce yapılmış olan hizmet içi eğitim göstergeleri ve kayıtları, yıllık denetim/yönetim raporları¹⁶⁴, siciller, disiplin olayları, kurumdan bir iş gören ayrıldığında kurumun bundan nasıl etkileneceği, müşteri memnuniyet göstergeleri, çalışan memnuniyeti göstergeleri, bu göstergelerin herhangi birindeki aksaklık belirlenerek buna uygun eleman seçimi, eleman eğitimi olarak belirlenir. İnsan kaynakları uzmanı tarafından işletmenin tüm bu göstergeleri tutulmalı ve raporlanmalıdır¹⁶⁵.

İş analizi: İnsan kaynakları uzmanları tarafından iş akış planlarının yapılarak, iş tanımlarının oluşturulması, işin tüm gereklerinin belirlenmesi ve bu iş için hangi

¹⁶³ Kaynak, T., -Adal,Z.,- Atay,İ., -Uyargil,C., -Sadullah,Ö.,- Acar,A., -Özçelik,O.,-Dündar, G., -Uluhan,R., İnsan Kaynakları Yöntemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 276, İstanbul, 1998. s.178

¹⁶⁴ Taymaz, a.g.k., s.29

¹⁶⁵ Özyurt, A., “Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi”, Human Resource Dergisi, Sayı:2,İstanbul, Aralık 1997, s.20

özelliklere sahip iş görenlere ihtiyaç olduğunun belirlenmesi ve bu iş için sahip olunması gereken bilgi, tutum ve becerilerin belirlenmesi aşamasıdır. Bilgi: İşin yapılması için kişinin sahip olması gereken eğitim vasıflarını kapsamaktadır. Örneğin mühendislik ile ilgili bir iş için öncelikle olarak, iş gören kişinin mühendislik eğitimini almış olması gerekir ve o iş için hangi bilgiye sahip olması gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Tutum: İş görenin işini yaparken sahip olduğu genel davranışlar bütünüdür. Kişilere karşı davranışı, yaptığı işe sahip çıkması, işiyle ilgili hedeflere ulaşma azmi, işe bağlılığı, çalışkanlığı, verilen işi zamanında yapma isteği, v.b gibi göstergeler tutum göstergeleridir. Tutumun şekillenmesinde kişinin geçmiş yaşam tecrübelerini, eğitiminin, sosyokültürel birikiminin yeri büyüktür.. İş analizi yapılırken izlenmesi gereken yöntemler şu şekilde sıralanabilir işi yapan kişilerle birebir veya grup halinde konuşularak işin içeriği hakkında bilgi alınabilir veya işin yapılması ile ilgili ölçekler kullanılarak işi yapan kişiye ne kadar sıklıkla yaptığı sorularak işi için hangisinin daha önem taşıdığı yüz yüze görüşülerek yapılabilir, diğer bir yöntem de bu elde edilen bilgiler ışığı altında işi yapan kişi iş ortamında gözlemlenerek iş analizi oluşturulabilir. Böylece işin gerekliliği ile yapılan iş arasındaki farklar bulunarak eğitim planlanabilir¹⁶⁶.

İş gören analizi: İş görenlerin kurumdan neler beklediğinin insan kaynakları uzmanları tarafından hazırlanan anketlerin uygulanması, birebir mülakatlar yapılması, açık uçlu veya kapalı uçlu sorular sorulması, grup toplantıları yapılması, beyin fırtınası yapılarak kişilerin görüşlerinin alınması veya gözlem yapılarak iş görenlerin kurumdan neler beklediği analiz edilebilir¹⁶⁷. Ayrıca üstlerin astların eksikliğini belirlemesi, performans değerlendirme göstergelerinin standart göstergelerle arasında oluşan farklar, iş kazaları göstergeleri, öneri kutusu sistemi oluşturulması iş görenlerin analizinde önemli göstergelerdir¹⁶⁸.

Hizmet içi eğitimin ihtiyacının belirlenebilmesi için, tüm bu analizlerin birlikte yapılarak değerlendirilmesi ve böylelikle daha kesin sonuca ulaşılması mümkündür. Ancak bu analizleri yaparken işletmenin eğitime ayırdığı bütçe engel olarak ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda yapılan bu analizlerin sonuçlarının, sadece hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek için kullanılmayacağını, işletmenin örgütsel, iş ve iş gören açısından

¹⁶⁶ Karyağdı, N., Toplam Kalite Yönetimi,

<http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/diyarbakir/tky/tkynedir.htm> (25.08.2009).

¹⁶⁷ Özyurt, A., "Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi", Human Resource Dergisi, Sayı:2, İstanbul, Aralık 1997, s.22

¹⁶⁸ Howard, S., Beatrice, R., Nursing Administration Handbook, Gaithersburg, Maryland 1997, p.59

değerlendirilmesi ile işletme gelişimine fayda sağlayacak birçok konuda bilgi sahibi olacağı unutulmamalıdır.

3.3. Hizmet İçi Eğitim Programlanması

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasından sonra eğitimin programının hazırlanması ve uygulanması kısmı yer almaktadır. Her aşamada olduğu gibi bu aşamada da insan kaynakları uzmanlarına büyük görevler düşmektedir. Eğitim programının hazırlanması; yapılan planlar (kurumun, tüm amaçları, gereksinimleri, ihtiyaçları ve bütçesi)doğrultusunda en kapsamlı eğitimin hazırlanmasıdır.

Bir eğitim programının, birbiriyle yakından ve karşılıklı ilişkili dört boyutu olup, bunlar program hazırlama aşamaları olarak¹⁶⁹:

- Eğitim programının amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
- Eğitim programında uygulanacak yöntemlerin seçilmesi,
- Değerlendirmenin yapılması şeklinde belirtilebilir.

Hizmet içi eğitimin kapsamanın ele alacak olursak;

Hizmet içi eğitimin kapsamı: Hizmet içi eğitimin kapsamında eğitimin kimlere verileceği, eğitimin kimin tarafından verileceği, eğitimin yapılacağı yerin seçilmesi ve eğitimin ne zaman yapılacağını belirlenmesi içeriğini kapsamaktadır. Bunlara tek tek inceleyecek olursak:

- **Eğitim verilecek iş görenlerin seçimi:** Hizmet içi eğitim programlarının başarılı olabilmesi için, doğru koşullar altında, doğru insanlar için, doğru programların seçilmesine bağlıdır. Öncelikli olarak hangi grubun eğitime ihtiyacının var olduğu belirlenmeli, gruplar homojen şekilde oluşturulmalıdır. Oluşturulacak grubun aynı statüde olmaları, aynı birimde çalışıyor olmaları, aynı meslek grubuna ait olmaları, aynı zamanda işe girmiş olmaları gibi ortak bir özellikleri bulunmalıdır. Kişiyeye ait kayıtlar, geçmişte aldıkları eğitimler, yöneticinin istekleri, eğitim alacak kişinin isteği de eğitim alması için önemli göstergelerdir. Eğitim verilecek iş görenlerin

¹⁶⁹ Özyurt, A., “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış IV:Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması”, Human Resource Dergisi, Sayı:5, İstanbul,Mart 1998, s.22

seçimi çok önemli olup eğitim verilecek yöntem ve konularda bu doğrultuda belirlenecektir

- **Eğitici kişinin seçimi:** Öğretilen konuda teknik yeterlilik, mesleki bilgi sahibi, beceri sahibi, tutum bakımında örnek alınan kişiliğe sahip olmalı. (ustabaşı, bölüm yöneticisi). Öğretilen konuda formal yeterliliğe, konuda gerekli formasyon eğitimine sahip, yetişkin eğitimini bilen uzman kişi olmalıdır. Bu kişi kurum içinden veya kurum dışından olabilir. Konu hakkında uzman ve yetişkin eğitimi tekniklerini iyi bilen bir kişi olmalıdır. Liderlik ve sosyal yeterliliği; kurumda sevilen tutum bakımından örnek teşkil eden mesleki konuda yol gösterici çözüm gerektiren konularda hemen yardımına başvurulacak kişi olmalıdır¹⁷⁰.
- **Eğitim verilecek konuların seçimi:** Eğitilecek kişilerin anlayabileceği dil seçilmeli, konular basitten karmaşığa doğru sıralanmalı, grubun özellikleri dikkate alınarak yöntem seçimi yapılmalı, konular birbirleriyle bağlantılı olmalı, anlatılan konuların anlaşılır olup olmadığı kolay test edilir olmalı, eğitilen kişinin ilgisini çeken konular seçilmeli, kişi eğitime motive edilmeli, konular uygulama alanıyla paralellik göstermeli, seçilen örnekler uygulama alanını yansıtmalıdır. Orta ve üst kademe yöneticiler için daha çok teorik konular tercih edilirken, iş görenler için daha çok uygulamalı konular tercih edilmelidir¹⁷¹.
- **Eğitim yeri ve zamanının seçimi:** Eğitime katılacak kişilerin ulaşımının kolay olacağı, aydınlatmasının yeterli, ısısının yeterli olacağı bir yer seçilmeli çok kalabalık ve kişilerin çok sıkışık halde oturacağı salon veya sınıf tercih edilmemelidir. Genellikle eğitim için kış ayları tercih edilmelidir. Günümüzde kurumlarda artık eğitim vazgeçilmez bir duruma geldiği için kurumlarda eğitim merkezleri kurulmakta ve tüm eğitimler burada verilmektedir. Ayrıca insan kaynakları uzmanları tarafından kimlere hangi çeşit eğitim verileceği en iyi şekilde planlanmalı¹⁷² ve bu doğrultuda en uygun koşullarda uygulanmalıdır.

3.4. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi uygulanan eğitimin belirlenen amaçlara ve hedeflere ne kadar ulaşıp, ulaşamadığını göstergesidir. Eğitimin değerlendirilmesi; eğitimi alan kişilerin programdan memnuniyetini, eğitimin ne kadar yararlı olduğunu,

¹⁷⁰ Kaynak, -Adal,- Atay, -Uyargil, -Sadullah,- Acar -Özçelik,-Dündar, -Uluhan,,a.g.k., s.183-184

¹⁷¹ Beach, D.S., Personel The Managment Of People At Work, New York, 1985, p.245

¹⁷² Sabuncuoglu, a.g.k., s.126

anlatılanların ne kadarını öğrendiklerini, öğrendiklerinin ne kadarını işlerine yansıtabileceklerini gösteren bilgi toplama sürecidir. Hizmet içi eğitim süreci hem maliyetli bir iş hem de zaman ayrılması gereken bir iş olduğunda dolayı yöneticiler uygulanan hizmet içi eğitim programının ne kadar etkin olduğunu görmek isterler bunun içinde değerlendirme yapmak şarttır. Bu değerlendirmeler aynı zaman da insan kaynaklarının başarısı olarak da yer almaktadırlar. İnsan kaynakları uzmanları tarafından yapılan değerlendirmeler bir üst yönetime rapor edilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmelerin ışığı altında hem programın etkinliği ölçülür hem de gelecek zamana ait eğitimlerin planlanması da yapılabilmektedir¹⁷³.

Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesindeki amacı başka bir deyişle de; eğitimde amaçlara ne kadar ulaşılabilmesini görmektir. Böylece insan kaynakları bölümü bunun ölçümünü yaparken eğitimle ilgili kendi değerlendirmesini de yapmış olmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde: İnsan kaynakları eğitimle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini görmesine yardımcı olur. Eğitim ihtiyacı olan kişilere uygun eğitim verilip verilmediğini de değerlendirilir. Eğitimin maliyet analizi değerlendirilir. Tüm bu değerlendirmeler toplanarak raporlanır, üst yönetime bilgi verilir ve daha sonraki eğitimlere de veri oluşturmak için yararlar sağlamaktadır¹⁷⁴.

Hizmet içi eğitim değerlendirilmesi işletmeye önemli faydalar sağlamaktadır. Verilen eğitimin çalışanlara üzerinde amaca ulaşip ulaşmadığı, sonraki eğitimlerin nasıl planlanacağı gibi önemli faydaları vardır. Bu nedenle hizmet içi eğitim değerlendirmelerinde titiz çalışılmalı ve eğitimin belli aşamalarında değerlendirme uygulanarak doğru sonuca ulaşılması sağlanmalıdır.

Hizmet içi eğitim değerlendirmeleri eğitim öncesinde, eğitim sırasında ve eğitim sonunda yapılabilmektedir. Tüm bu eğitim aşamaları boyunca yapılan geri bildirimler ile eğitimin değerlendirmesine yardımcı olur. Gelen geri bildirimler olumlu ise eğitim amaçlarına ulaşmış demektir. Eğitim değerlendirmesinde dört ana kriter mevcuttur. Bunlar;

¹⁷³ Tüzüner, L., “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü Ve Değerlendirmesi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.147

¹⁷⁴ Akyüz, N., “İşletmelerde Eğitim Programlarını Ölçme, Değerlendirme Metotları ve Eğitime Yapılan Yatırımın Geri Dönüşününün, Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.31

tepki değerlendirmeleri, öğrenmeyi değerlendirme, davranış değerlendirmeleri ve sonuç deęerlendirmeleridir¹⁷⁵.

Tepki: Eğitime katılan kişilerin eğitime verdikleri tepkilerdir. Eğitime katılan kişilerin eğitime gösterdiği tepkiler, eğitimin devamı, eğitim sürecinde değişiklikler yapılması veya yararı için önemlidir.¹⁷⁶ Eğitimi alan kişilerin eğitime isteksiz olması eğitimin başarısında büyük rol oynar. Eğitim sürecinde aksayan kısımlar var ise bunların düzeltilip eğitime o yönde devam edilmesi ve eğitimin istenen duruma getirilmesi sonuçları da olumlu şekilde etkileyecek ve bundan sonra yapılacak eğitimlere de ışık tutacaktır. Tepki değerlendirmeleri anket, test, mülakat v.b. yöntemlerle kişilerin bilgileri ölçülerek yapılmaktadır.

Öğrenme: Eğitimi alan kişilerde eğitimden sonra meydana gelen bilgi artışı, beceri artışı ve tutum değiştirmeleri öğrenme olarak nitelendirilir. Eğer eğitimi alan kişide eğitimden sonra bu göstergelerde bir değişim mevcut ise eğitim başarıya ulaşmış demektir. Öğrenme değerlendirilmelerinde daha çok testler yapılarak sonuca varılmaktadır. Bu testler duruma göre açık ve kapalı uçlu sorular, tamamlayıcı testler, hangisi doğru veya hangisi yanlıştır testleri v.b. uygulanabilmektedir. Hatta bu yapılan testler eğitim öncesinde kişilere uygulanmış olmalı ve eğitim sonrasında da tekrar kişilere uygulanarak öğrenme ölçümü yapılmış olması daha yararlı olmaktadır¹⁷⁷.

Davranış: Eğitimden sonraki dönemlerde eğitimi alan kişinin, davranışlarında değişiklikler olup olmadığının göstergesidir¹⁷⁸. Eğitimi alan kişide eğitimin sonucunda belli bir davranış edinmesi beklenir ve kişi bu davranışları sergiliyorsa eğitim başarıya ulaşmış demektir. Eğer kişi bu aşamaya kadar ki değerlendirmelerde başarılı ise davranış olarak bu eğitimi yansıtmıyorsa başka nedenler aranmalıdır. Bu nedenlerde eğitim sonrası verilen sözlerin tutulmaması olabilmektedir.

Yukarıdaki değerlendirme kriterlerinin yapılabilmesi için bazı yöntemlere ihtiyaç vardır. Bu yöntemler ise: “Test tekrar yöntemi, öncesi ve sonrası performans yöntemi, deney kontrol yöntemi” olarak adlandırılmaktadır¹⁷⁹.

¹⁷⁵ Kaynak, -Adal,- Atay, -Uyargil, -Sadullah,- Acar -Özçelik,-Dündar, -Uluhan,,a.g.k.,s.188

¹⁷⁶ Tüzüner, a.g.k., s.163

¹⁷⁷ Taymaz, a.g.k., s.161

¹⁷⁸ Tüzüner, a.g.k s.163

¹⁷⁹ Kaynak, -Adal,- Atay, -Uyargil, -Sadullah,- Acar -Özçelik,-Dündar, -Uluhan,,a.g.k., s.189

Test tekrar yöntemi: Eğitime başlamadan eğitimi alan kişilere test uygulamasının yapılması ve eğitim bitiminde de aynı testin tekrarlanarak eğitimin başarısının ölçme yöntemidir. İki test arasında oluşan fark eğitimin başarısını göstergesidir. Bu yöntem ile eğitimin kısa vadede başarısı ölçülebilir ama eğitimin tutum ve davranışa ne kadar yansıdığı ölçülememektedir. Açık uçlu sorular, kapalı uçlu sorular, tamamlamalı sorular, doğru/yanlış belirtmeli sorular gibi çeşitleri mevcuttur¹⁸⁰. Bu yöntem zamanlama açısından diğer yöntemlerden daha üstün olmakla birlikte doğru sonuçlara ulaşabilmek her zaman mümkün olmayabilmektedir.

Öncesi sonrası performans yöntemi: Eğitimi alan kişinin eğitimden önce performans değerlendirmesinin yapılması ve eğitim sonunda da performansının değerlendirilerek eğitimin başarısını ölçme yöntemidir. Eğer iki performans arasında olumlu fark mevcut ise eğitim başarılı olmuş demektir. İki yöntem arasındaki fark; ilk yöntem sadece teorik bilgiye dayalı olmaktadır, ikinci yöntem ise tutum, beceri davranış değişimi içermektedir yani işi yapmaya yönelik değerlendirmedir¹⁸¹. Bu yöntem eğitim sonuçlarının, çalışan performansları gözlenerek alınması ile daha uygun bir değerlendirme yöntemidir. Ancak bunun yapılabilmesi işlerin akışını zorlaştırabilir ve ancak uzun vadede sonuçlar alınabilir.

Deney kontrol grubu yöntemi: Aynı özelliklere sahip, aynı görevleri yapan iki grubun birine eğitim verilip, birine eğitim verilmeden performanslarının ölçülmesi ile oluşan değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir grup eğitim almaz (kontrol grubu), bir grupta eğitim alır (deney grubu), her iki grubun performansları arasında ki farklılıklara bakılarak eğitim değerlendirilmesi yapılmaktadır. Eğer eğitimden sonra deney grubunun performansı fazla, kontrol grubunda değişim olmadı ise eğitim başarılı demektir. Eğer kontrol grubunun performansı yüksek deney grubunda değişim olmadı ise eğitim başarısız olduğu veya grubun eğitimle ilgili kötü bir deneyim yaşamış olması söz konusu olabilir. Eğer her iki grubunda performansı yüksek veya düşük ise eğitimin yararından/zararından bahsedilememektedir¹⁸². Bu yöntem işletmede personel açısından ayrımcılığı doğurması ve eğitimin uygulanmadığı grupta performans düşüklüğü riskinin yaşanabilmesi açısından özellikle otel işletmeleri için çok uygun bir yöntem değildir.

¹⁸⁰ Taymaz, a.g.k.,s.161

¹⁸¹ Kaynak, -Adal,- Atay, -Uyargil, -Sadullah,- Acar -Özçelik,-Dündar, -Uluhan,,a.g.k.,s.189

¹⁸² Kaynak, -Adal,- Atay, -Uyargil, -Sadullah,- Acar -Özçelik,-Dündar, -Uluhan,,a.g.k.,s.190

Ayrıca bu değerlendirmelerin yanı sıra maliyet hesapları da yapılmalıdır. Yapılan eğitimlerde maliyetler hesaplanarak üst yönetime bildirilmelidir. Eğitimlerde hem saat/süre maliyet hesapları yapılırken hem de eğitim maliyetlerinin parasal analizi yapılmalıdır. Bu hesaplamalar ile bazı yöneticiler bundan sonraki eğitimlerin devamına veya kaldırılmasına karar verebilirler. Parasal maliyetlere katılımcılar/eğitmenlere ödenen maaş veya yan ödemeler, eğitim malzemeleri için ödenen miktarlar, eğitim verilecek yerin kirası, ulaşımı, kullanılacak aletlere ödenen miktarların hepsi hesaplanarak eğitilen kişi sayısına bölünerek kişi başı maliyetler hesaplanabilmektedir. Diğer maliyet hesabı olan eğitilenlerin saat maliyeti hesabı ise eğitilen kişi sayısı ile toplam eğitim süresi çarpılarak çıkan sayı toplam eğitim maliyetine bölünerek saat maliyeti hesaplanabilmektedir. Bu hesapların hepsi özel uzmanlık gerektirmektedir¹⁸³.

Eğitimin her aşamasında İnsan kaynakları uzmanlarına büyük görevler düşmektedir. Tüm bu süreçlerin değerlendirilmesi ve üst yönetime rapor edilmesi gerekmektedir. Eğitimin başarısız olması durumunda tüm bu uygulamaların olumsuz etkileyeceği için her aşama çok özenli ve takip edilerek yapılmalıdır. Eğitimin başarı olması, hem insan kaynaklarının başarısı için, hem de bundan sonraki eğitimler için çok önemli olacağından eğitimlerin başarılı olması kaçınılmaz olmaktadır.

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ EĞİTİMİ

Eğitim konusu ne olursa olsun işletmelerde yapılan eğitimler de okumak gibi, kişileri bilinçlendirmeye ve doğru işi, doğru yapmaya yönlendirmeye dayanır.

Eğitim sırasında, bütün çalışanların en önemli görevinin müşteri ilişkileri olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekir. Öncelikle çalışanların kendilerinin işletme için çok önemli olduğuna inanmaları gerekir. Çalışanların başarı ya da başarısızlıklarının herkes için çok önem taşıdığı bu eğitimler sırasında vurgulanmalıdır.

¹⁸³ Tüzüner, a.g.k , s.151-152

4.1. Dış Çevrede Değişim ve Müşteri İlişkileri Eğitimi

İşletmelerin de, gerek kendi iç yapılarında, gerekse dış çevreden gelen değişime karşı işletme amaçlarını gerçekleştirmek ve öncelikle kriz dönemlerinde “hayatta kalmak” hedefi için uyum sağlamaları gerekmektedir.

Hızla ilerleyen teknolojik değişimlere ve bunların sonuçlarını küçümsemek gerekir. Özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında sadece bilgisayar kullanmaktan uzmanlaşmış veri-yönetim faaliyetlerine doğru giden bir süreç yaşanmaktadır¹⁸⁴.

Bu nedenle geleceğin tahmin edilmesi, dış çevredeki değişimin boyutlarının bilinmesi, müşteri ilişkileri konusunda öğrenme ihtiyaçlarının analiz edilmesi, müşteri ilişkilerinin öğrenilmesini sağlayacak eğitim programları ve malzemeleri incelenmelidir.

Geleceğin Tahmin Edilmesi: Gelecekte müşteriler, çok daha gelişmiş ve karmaşık yapılarıdaki ürünler hakkında karar verebilmek için daha kapsamlı bilgiye ihtiyaç duyacaklardır¹⁸⁵.

İşletmeyi ve bütün müşterileri etkileyen değişimler, pazarlama, finans, personel ve eğitim stratejisi ile birlikte düşünülmeli, etkili olarak planlanmalı ve kararlı olarak yönetilmelidir.

Değişimi yönetmek için, değişim için planlama yapmak, değişimi iyi karşılamak ve kişileri değişime uyum sağlayabilmeleri için iyi donatmak gerekir. İşletmenin değişimle uğraşabilmesi için en geleneksel yöntem, değişime karşı direnç ortaya çıkmadan çalışanların eğitimidir. İşletmenin üst düzey yöneticisinin çalışanlara bu konuyu sürekli toplantılar düzenleyerek anlatması gerekir. Çalışanlar ikna olurlarsa, çoğunlukla müşteri ilişkileri konusunda da değişim gerçekleştirilmesine yardımcı olur¹⁸⁶.

Değişime karşı direnç önlenmelidir. Zira, bir çalışanın belirli bir iş konusunda kazanmış olduğu, bilgi ve becerileri çalışma hayatının bitimine kadar kullanması ve böylece hayatını kazandığı dönem artık geride kalmıştır. Kişilerin çalışma hayatları

¹⁸⁴ Taşkın,E., Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul, 2005 , s.195

¹⁸⁵ Çabuk, S.,”Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi”, Pazarlama Dünyası Dergisi,Yıl:7 Eylül-Ekim,Sayı:41, İstanbul,1993, s.13

¹⁸⁶ Çabuk,a.g.k.,s.19

boyunca bir değil birçok defa eğitilmeleri, bilgilerini yenilemeleri, yeni beceriler kazanmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerde çalışanların geliştirilmesi, işletmenin verimliliğinin yükseltilmesi, işe ve işverenlere karşı olumlu tutumların yaratılması, kişilik geliştirmesi, sorunların çözümlerine yardımcı olması, kontrolü azaltması gibi sayısız yararları ile eğitim ve geliştirmeye özel bir önem verilmelidir¹⁸⁷.

Müşteri İlişkilerini Öğrenme İhtiyaçları: Çalışanların müşteri ilişkileri konusuyla bağlantılı eğitim ihtiyaçlarının analizi yapıldıktan sonra amaç, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasını sağlamaktır. Öğrenen organizasyon, öğrenmeye öncelik veren işletmedir. İdeal olan, işletmedeki kıdemi veya görevi ne olursa olsun bütün yönetici ve çalışanlar, “öğrenme yolu ile” kendini bir önceki güne göre daha iyi olmaya adanmalıdır. İşletme, ürün ve hizmetlerini bütün yönleri ile iyileştirmeye çalışmalıdır. İşletme ve bütün çalışanlar geliştikçe, insanlar işlerine karşı daha fazla bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve böylece işletme de kendisine çok daha iyi bir gelecek yaratacaktır¹⁸⁸.

Bütün müşteri ilişkileri eğitim malzemelerinin en temel amacı, eğitime katılanların bu konuda arzu edilen bilgi ve becerilere kolay ve çabuk bir şekilde öğrenmesini sağlamalıdır.

Öğrenme merkezli eğitim için, eğitim malzemelerinin yazılması çok önemli olmaktadır. Öğrenen kişilere öğrenmesi istenen müşteri ilişkileri konusunu en iyi öğrenebilecekleri bir dille, basit, açık ve anlaşılır bir Türkçe ile ifade edilmesi gereklidir.

Öğrenme merkezli eğitimi yaratacak malzemelerin, olumlu bir üslupla kaleme alınması, yapılmayacakları değil yapılacakları söylemesi, öğretmediği, okuyucunun öğrendiği ilkesinin benimsenmesi, emir verme şeklinde değil, kişileri cesaretlendiren fakat abartma yapmayan cümlelerin seçilmesi, müşteri ilişkileri konusunda mevcut olmayan hatalar üzerine değil, sadece başarı sağlamak ve mevcut başarıyı yükseltmek amacıyla yazılması gereklidir¹⁸⁹.

¹⁸⁷ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s.189-190

¹⁸⁸ Braham, B. J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, (Çev. A. Tekcan), İstanbul, 1998, s.9

¹⁸⁹ Taşkın, a.g.k., s.202-203

4.2. Müşteri İlişkileri Eğitim Stratejisi

Eğitim, çok önemli bir işletme faaliyeti olarak yönetilmelidir. Eğitim yönetimi, genel olarak iş hayatının, işletmenin ve çalışanlarının ihtiyaçlarının geniş olarak anlaşılmasını gerektirir. Ayrıca, eğitim yönetimi faaliyeti, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gerektirir.

İşletmenin stratejik eğitim süreci içindeki ilk aşamalar olan, öğrenme ihtiyaçlarının analiz edilmesi, eğitim programları ve ürünlerinin saptanması, eğitim malzemelerinin yazılması aşamaları tamamlandıktan sonra, işletmenin eğitim stratejisi oluşturulur.

Eğitim Yapılmadığı Zaman Ortaya Çıkan Maliyet: İşletmelerin birçoğunda yöneticiler, eğitime harcanan paraların boşa gittiğini, eğitimin maliyet ya da masraf olduğunu ve işletmenin karları üzerinde fazla bir etkisi olmadığını düşünmektedir. Bazı yöneticiler de eğitimin popüler bir faaliyet olması dolayısıyla veya eğitim bölümünün sesini duyurması için eğitim yapmaktadır¹⁹⁰.

Oysa organizasyonda eğitim, çalışanların eğitime ihtiyaç olduğu zaman yapılmalıdır. Zira, eğitim yapılmadığı için, ortaya çıkacak olan bazı açık ve gizli maliyetler vardır. Eğitim yapılmamasının bütün gizli ve açık maliyetlerine rağmen eğitim, çoğunlukla bir yatırım değil, bir maliyet merkezi olarak görülmektedir.

Eğitim bir maliyet değildir. Eğitimin yapılması bir yatırımdır. Ancak, tam tersine müşteri ilişkileri eğitiminin “yapılmaması” işletme için başlı başına bir maliyet konusu olabilir.

İnsanlara yatırım yapmak, işletme stratejisinin hayati bir parçasıdır. Özellikle otellerde müşterilerle en çok ilişkide bulunan yiyecek içecek servis personeli için eğitim olmazsa olmaz bir ön koşul gibidir.

Eğitimin yapısında bir yatırım olma gerçeği vardır. Gerek kişi ve gerekse işletmesi için müşteri ilişkileri eğitimi, faydalarını gelecekte yaratır¹⁹¹.

¹⁹⁰ Bingöl, a.g.k., s.192

¹⁹¹ Taşkın, a.g.k., s.205-206

Eğitim Yararlarının Belirlenmesi: Eğitim yatırımının değerlendirilmesi için, eğitim bütçesini bir harcama olarak düşünmeyi bırakmak, işletmenin başarısı için, eğitimin hayati bir unsur olduğuna yönetimi inandırabilmek ilk adımdır. Aslında, bütün iyi eğitimciler fayda yaratır. Burada eğitimcinin görevi, kalite ve fayda yaratarak çalışanların öğrenmesini olumlu yönde etkilemek olarak tanımlanabilir. Özellikle, eğitimcilerin eğitimlerine katılmış eğitimciler, çalışanların öğrenmelerini belirli bir zaman kesiti içinde çok daha fazla etkiler¹⁹².

Eğitimin Gelir Üzerine Etkisi: Her çalışanın ücreti bir maliyet olarak gösterilmesine karşın, işletme gelirlerine yaptığı katkı belirgin olarak gösterilmemektedir. Her çalışanın işletme kazançları üzerinde de bir etkisi olması gerekir. Çalışanın kazanç üzerine etkisi ile çalışanın amaçları arasında doğrudan bir ilişki kurulmalıdır. İşletmenin yaptığı işe ve büyüklüğüne bağlı olarak, her çalışanın etkisi şüphesiz farklı olacaktır.

İşletme içinde eğitim ile çalışanların performansını geliştirmek ve mali tablolar yardımıyla kar üzerine etkisinin maliyetlerinden büyük olduğunu göstermek mümkündür¹⁹³.

4.3. Müşteri İlişkileri Eğitiminin Yapılanması

Müşteri ilişkileri eğitimi, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesi almış veya almak isteyen, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan, kurumsallaşmak isteyen bütün kuruluşların yeni kurum kültürlerinin oluşturmasında yardımcıdır. Müşteri ilişkileri eğitimi, ölkemizde ayrıca TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülünü almak için çalışan işletmelerde, Müşterilerin Tatmini ve Toplum Üzerindeki Etki Kriterleri ile ilgili gereklerin yerine getirilmesi için uğraşan işletmelerin bu hedefe ulaşmasına yardımcı olmaktadır¹⁹⁴.

Müşteri ilişkilerinin işletmeye sağladığı faydalar anlaşıldıkça işletmeler, çalışanlarına bu konuda eğitim verme gerekliliğini algılamışlardır. Böyle bir ihtiyacın ortaya çıkması ile birlikte müşteri ilişkileri eğitimi yapılanmıştır.

¹⁹² Bingöl, a.g.k., s.202

¹⁹³ Alpugan, O., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1997, s.332

¹⁹⁴ Demirel, G., “Başarının Sırrı Eğitimde”, Capital Dergisi. Yıl:2, Sayı:6, İstanbul, Haziran 1994, s.90.

4.4. Müşteri İlişkileri Eğitimlerinin Uygulanması

Müşteri ilişkileri eğitiminin doğru sonuçlanabilmesi için uygulanan eğitimde özellikle eğitimi veren kişinin seçiminde dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Eğiticinin yapacağı yanlışlar, eğitimi alan kişileri bu konudan soğutabilir, yanlış bilgiler edinmelerine neden olabilir.

Müşteri ilişkileri eğitimin yürüten bir yönetici veya eğitimci, eğitim sırasında şu yanlışları yapabilir¹⁹⁵ :

- İşi kendi yaptığı şekilde öğretir.
- İşin neden o şekilde yapılması gerektiğini unutabilir.
- Düşüncelerini karşısındakine uygun kelimelerle anlatamayabilir.
- İnsan ilişkileri zayıfsa karşısındakini aleyhine çevirebilir.
- İşi yeni öğrenenden daha büyük boyutlarda düşünülebilir.
- Bütün aşamaları anlatmayı ihmal edebilir.
- Karşısındaki kişi çabuk öğrenmezse sabırsızlanabilir.
- Kendisini uygun şekilde hazırlamayabilir.

Müşteri ilişkileri eğitimini uygulamalı olarak yapan bir yönetici veya eğitimci şu noktalara dikkat etmelidir¹⁹⁶:

- İşi anlatırken aşamalarını izlemelidir.
- Basit bir dil kullanmalıdır.
- Önemli konuları vurgulamalıdır.
- Bir seferde sadece bir adımı anlatmalıdır.
- Sadece kendisi konuşmamalıdır.

Müşteri ilişkileri eğitiminin uygulanmasında eğitimi veren kişinin hassasiyetinin yanı sıra eğitimin verildiği mekan, zaman ve önemlisi de seçilen konuların eğitimi alan kitleye uygunluğu, işletme kültürünü yansıtabilmesi ve ihtiyaçlara yönelik olmasıdır.

¹⁹⁵ Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1993, s.123-124

¹⁹⁶ Taşkın,a.g.k.,s.224-225

BÖLÜM IV

BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN YİYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. YÖNTEM

Araştırma, yerli ve yabancı literatür taraması ile gerçekleştirilmiştir. Ağırlıklı olarak beşli Likert ölçeğine dayanan anket uygulamasıyla İstanbul İlinde 5 Yıldızlı Şehir otellerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır.

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

1.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için bazı sınırlamalar yapılmıştır. Araştırmada yapılan sınırlamalar şunlardır:

- Araştırma, 2009 yılında İstanbul ilinde bulunan 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde çalışan Yiyecek- İçecek servis personeli sınırlıdır.
- Araştırma, 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Yiyecek – İçecek Müdürü, Restoran Müdürü, Kaptan, Garson, Komi ve Stajyer görevlerini yürüten yiyecek- içecek personel ile sınırlıdır.
- Araştırma, anketin otelde uygulandığı saatte vardiyada görevli olan Yiyecek- İçecek servis personeli sınırlıdır.

1.2. Sayıtlar

Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yönelik olarak aşağıdaki sayıtlar yapılmıştır:

- Araştırma kapsamına alınan İstanbul ilinde bulunan 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde çalışan 117 Yiyecek- İçecek servis personeli ile ilgili örneklem, evreni temsil etmektedir.
- Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan denekler, alındıkları evren grubunu temsil ettiği için anketin güvenilirliği yüksektir.
- Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketin kapsamı, uzman kanıları doğrultusunda geçerlidir.
- Anketi cevaplandıran deneklerin tümü, anketleri cevaplandırmada samimimi ve gönüllüdürler.

1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede yiyecek içecek personelinin, müşteri ilişkilerine temel olan “Hizmet Kalitesi”, “Bireysel İlgisi”, “Sağlık Koşulları” ve “Bilgi Düzeyi” konularındaki olgunluk düzeyleri incelenmiştir.

Ayrıca farklı görev, farklı hizmet süresi, farklı eğitim düzeyine sahip personel ile müşteri ilişkileri eğitimi alan ve almayan çalışanların eğitim ihtiyaçları arasında fark olup olmadığı sorgulanmıştır.

1.4. Evren ve Örneklem

İstanbul ilindeki 5 yıldızlı şehir otellerinin yiyecek içecek servis personeli araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. İstanbul’da faaliyet gösteren 34 beş yıldızlı şehir oteli bulunmaktadır. Bu otellerin her birinde yaklaşık 15-20 adet yiyecek içecek servis personeli olduğu düşünülürse araştırma çerçevesinin yaklaşık 600 kişiyi kapsadığı söylenebilir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

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

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

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

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 85$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 10 beş yıldızlı otelde görev yapan 150 yiyecek-içecek servis çalışanına uygulanmış 117 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

1.5. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket formları araştırma kapsamındaki otellere araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde “Hizmet Kalitesi”, “Bireysel İlgisi”, “Sağlık Koşulları” ve “Bilgi Düzeyi” faktörlerini oluşturan ifadelerin “Çok Önemsiz”, “Önemsiz”, “Karasızım”, “Önemli”, “Çok Önemli” ifadeleri kullanılmıştır.

1.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

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

¹ Salant, P., ve Dillman, D.A., How to Conduct Your Own Survey, Newyork, 1994, s. 55.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 117 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 takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede Müşteri İlişkileri Eğitim İhtiyaçları ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,896$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,896	23

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ankettten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 23 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
B2	92,6122	106,867	,474	,896
B3	92,2245	101,594	,602	,889
B4	92,1633	104,723	,570	,890
B5	93,2041	105,416	,401	,896
B6	92,4286	108,458	,440	,895
B7	92,5102	99,422	,598	,889
B8	92,5306	101,296	,595	,889
B9	92,0816	105,327	,453	,893
B10	91,9796	105,312	,555	,891
B11	92,2245	102,303	,560	,890

B12	92,0000	105,417	,615	,890
B13	92,1633	103,556	,658	,889
B14	92,7551	101,772	,489	,892
B15	92,4694	101,796	,561	,890
B16	92,3673	103,904	,600	,890
B17	92,2245	103,053	,594	,889
B18	92,4898	102,463	,501	,892
B19	92,5918	100,413	,654	,887
B20	92,6735	102,016	,440	,894
B21	91,9796	107,562	,404	,894
B22	92,1837	107,778	,389	,894
B23	92,3469	105,856	,454	,893
B24	92,3673	103,737	,539	,891

Müşteri İlişkileri Eğitim İhtiyaçları Ölçeğinin 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 % 56'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 3. Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	7,654	33,278	33,278	3,592	15,616	15,616
2	1,962	8,530	41,808	3,563	15,491	31,107
3	1,729	7,516	49,324	3,256	14,157	45,264
4	1,479	6,432	55,756	2,413	10,492	55,756
5	1,446	6,289	62,045			
6	1,334	5,800	67,845			
7	1,176	5,112	72,956			
8	,949	4,126	77,082			
9	,766	3,329	80,412			
10	,732	3,181	83,592			

11	,588	2,558	86,151			
12	,471	2,049	88,199			
13	,460	2,000	90,199			
14	,418	1,818	92,017			
15	,350	1,522	93,539			
16	,296	1,286	94,825			
17	,283	1,229	96,054			
18	,250	1,089	97,143			
19	,208	,906	98,049			
20	,163	,708	98,757			
21	,134	,581	99,338			
22	,093	,404	99,742			
23	,059	,258	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmakla 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

Soru No	Bileşen			
	1	2	3	4
B2	,302	-,256	,204	,685
B3	,641	-,055	,095	,347
B4	,622	,371	,182	,100
B5	,306	,219	,551	,299
B6	,256	,265	,170	,200
B7	,654	,170	,306	-,047
B8	,636	,306	,404	-,082
B9	,514	-,301	,503	-,264
B10	,633	-,500	,189	-,124
B11	,625	-,347	,212	-,114
B12	,709	-,184	-,212	,014

B13	,758	-,254	-,212	-,020
B14	,524	,166	,067	-,330
B15	,615	,527	-,131	-,280
B16	,667	-,124	-,019	-,279
B17	,678	-,116	-,321	,169
B18	,572	-,053	-,284	-,391
B19	,714	,382	-,238	-,036
B20	,466	,410	-,151	,206
B21	,496	-,243	-,473	,236
B22	,419	,364	-,300	,226
B23	,503	-,227	,068	-,051
B24	,596	-,251	-,167	,206

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 5'te sunulmuştur. Buna göre müşteri ilişkileri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde "Hizmet Kalitesi", "Bireysel İlgî", "Sağlık Koşulları" ve "Bilgi Düzeyi" faktörlerinden oluşmaktadır. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise EKLER de sunulmuştur.

Tablo 5. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

Bileşen				
Soru No	1	2	3	4
B2	,093	,562	-,398	,336
B3	,276	,189	,095	,668
B4	,188	,171	,465	,535
B5	,173	,479	,010	,206
B6	-,010	,755	,168	,416
B7	,236	,509	,379	,455
B8	,613	-,019	,251	,141
B9	,793	-,039	,037	,211
B10	,160	,344	,618	,068
B11	,280	,282	,710	,145

B12	,391	,189	,581	,057
B13	,470	,322	,573	,026
B14	,382	,042	,509	,095
B15	,128	,618	,230	,179
B16	,554	,291	,384	,009
B17	,619	,189	,270	,099
B18	,392	,316	,209	,522
B19	,503	,402	,397	,236
B20	,612	,319	,256	,356
B21	,585	,449	,103	-,068
B22	,597	,105	,433	,243
B23	,654	,290	,102	,099
B24	,299	,134	,077	,533

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi¹⁹⁸ yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir.

Tablo 6. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		Hizmet Kalitesi	Bireysel İlgı	Sağlık Koşulları	Bilgi Düzeyi
N		111	114	108	117
Normal Parametreler	Ortalama	4,3126	3,9882	4,3273	4,2543
	Std. Sapma	,57723	,75064	,76867	,73262
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,117	,139	,191	,170
	Pozitif	,117	,089	,191	,154
	Negatif	-,109	-,139	-,167	-,170
Kolmogorov-Smirnov Z ²		1,231	1,487	1,982	1,837
Anlamlılık		,097	,024	,077	,023

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.

2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede yiyecek içecek personelinin, müşteri ilişkilerine temel olan “Hizmet Kalitesi”, “Bireysel İlgi”, “Sağlık Koşulları” ve “Bilgi Düzeyi” konularındaki olgunluk düzeyleri incelenmiştir.

Ayrıca farklı görev, farklı hizmet süresi, farklı eğitim düzeyine sahip personel ile müşteri ilişkileri eğitimi alan ve almayan çalışanların eğitim ihtiyaçları arasında fark olup olmadığı sorgulanmıştır.

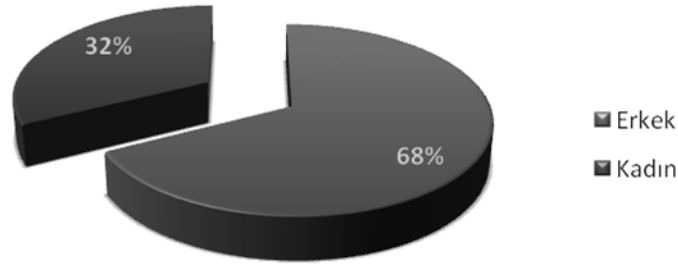
2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

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

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 7’de belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 68’inin erkek, % 32’sinin kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Erkek	79	67,5	67,5	67,5
	Kadın	38	32,5	32,5	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	

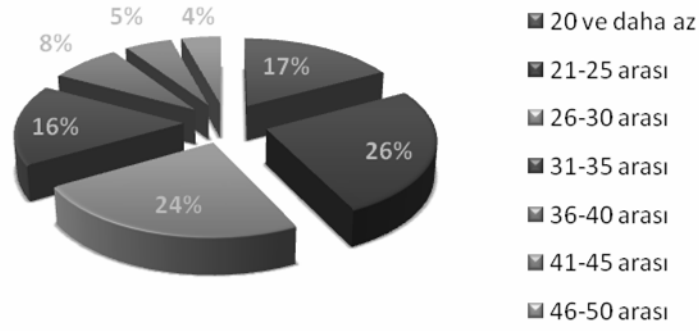


Şekil 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 8’de belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların, % 26’sının yaşının 21-25 arası, % 24’ünün yaşının 26-30 arasında olduğu ve ayrıca yaş ortalaması arttıkça çalışan sayısında ise belirgin bir düşüş yaşandığı görülmektedir.

Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	20 ve daha az	20	17,1	17,1	17,1
	21-25 arası	30	25,6	25,6	42,7
	26-30 arası	28	23,9	23,9	66,7
	31-35 arası	19	16,2	16,2	82,9
	36-40 arası	9	7,7	7,7	90,6
	41-45 arası	6	5,1	5,1	95,7
	46-50 arası	5	4,3	4,3	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	

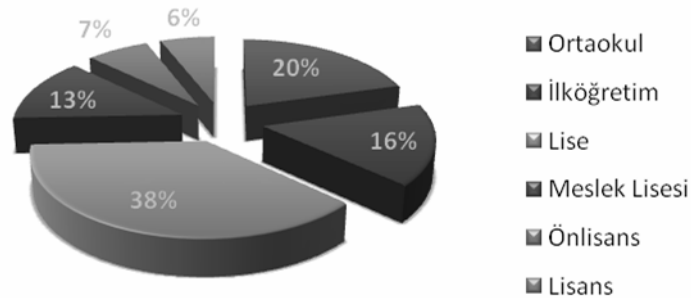


Şekil 4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 9’da belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 38’inin lise, % 6’sının ise lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumda yiyecek içecek sektöründe çalışan servis personelinin lise üstü eğitim seviyesinin düşük olduğu, daha çok sektörden gelen alaylı çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

	Eğitim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Ortaokul	24	20,5	20,5	20,5
	İlköğretim	19	16,2	16,2	36,8
	Lise	44	37,6	37,6	74,4
	Meslek Lisesi	15	12,8	12,8	87,2
	Önlisans	8	6,8	6,8	94,0
	Lisans	7	6,0	6,0	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	

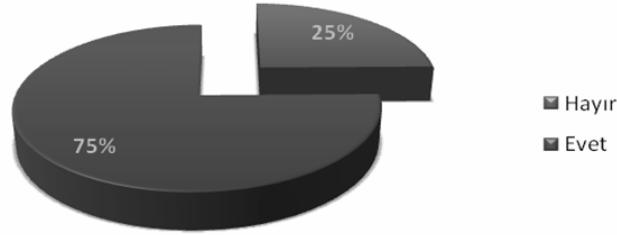


Şekil 5. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun Turizm – Otelcilik ve servis ile ilgili mesleki eğitim alma dağılımının daha anlaşılır olması için öncelikle Tablo 10’da turizm eğitimi alma durumuna göre dağılımları verilmiştir. Tablo 10’da örneklem grubu turizm eğitimi alıp almadıklarına göre, evet – hayır şeklinde özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 25’inin turizm eğitimi aldığı, % 75’inin turizm eğitimi almadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

	Turizm Eğitimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Hayır	29	24,8	24,8	24,8
	Evet	88	75,2	75,2	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	



Şekil 6. Örneklem Grubunun Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun Turizm – Otelcilik ve servis ile ilgili mesleki eğitim alma durumları alt maddeleri ile Tablo 11’de belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 25’inin Turizm – Otelcilik veya Servisle ilgili mesleki eğitim almadığı, %23’ünün ise Turizm – Otelcilik veya Servisle ilgili işbaşı eğitim (Çıraklık eğitimi) aldığı görülmektedir. Bu durumda yiyecek içecek servis personelinin kendi alanları ile ilgili bir eğitim kurumundan eğitim almadıkları, işbaşı eğitimi ve alaylı olarak çalışarak kendilerini geliştirdikleri anlaşılmaktadır.

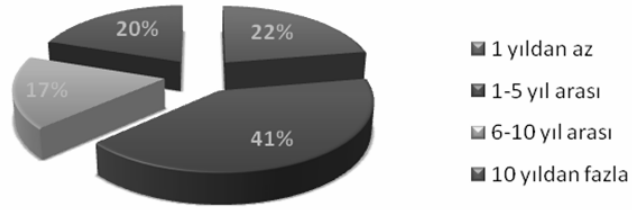
Tablo 11. Turizm – Otelcilik veya Servis ile ilgili mesleki eğitim alma durumları

Mesleki Eğitim	Frekans	Yüzde
Turizm – Otelcilik veya Servisle ilgili mesleki eğitim almadım.	18	25,0
Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi servis alanı mezunuyum	2	2,8
Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi mezunuyum	8	11,1
Turizm – Otelcilikle ilgili ön lisans mezunuyum.	4	5,6
Turizm – Otelcilikle ilgili lisans mezunuyum	12	16,7
Turizm – Otelcilik / Servisle ilgili yurtdışı mesleki eğitim aldım	2	2,8
Turizm – Otelcilik / Servisle ilgili bir meslek kursu (TUREM, AHMA vb.) mezunuyum	11	15,3
Turizm – Otelcilik / Servisle ilgili işbaşı eğitim (Çıraklık eğitimi) aldım	17	23,5
Diğer	0	0

Örneklem grubunun yiyecek içecek servisinde çalışma süresine göre dağılımları Tablo 12’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 41’inin 1-5 yıl arası, % 17’sinin 6-10 yıl arası, % 20’sinin 10 yıldan fazla yiyecek içecek servisinde çalıştığı görülmektedir. Bu durumda çalışanların en fazla bu sektörde 1-5 yıl arası çalıştığı, 6-10 yıl arasında bir düşüş yaşanıp, 10 yıldan fazla çalışanlarda ise 6- 10 yıl çalışanlara oranlara artış yaşandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Örneklem Grubunun Yiyecek İçecek Servisinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	26	22,2	22,2	22,2
	1-5 yıl arası	48	41,0	41,0	63,2
	6-10 yıl arası	20	17,1	17,1	80,3
	10 yıldan fazla	23	19,7	19,7	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	

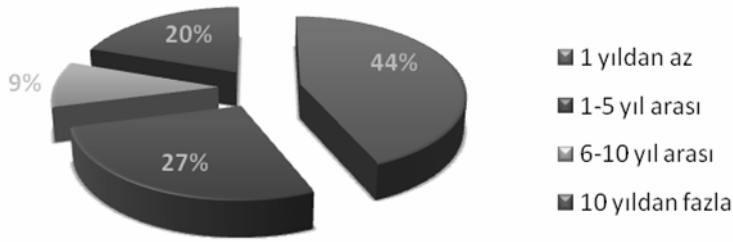


Şekil 7. Örneklem Grubunun Yiyecek İçecek Servisinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun hali hazırda görevli oldukları otelin yiyecek içecek servisinde çalışma süresine göre dağılımları Tablo 13’de belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 44’ünün 1 yıldan az, % 9’unun 6-10 yıl arası, otelin yiyecek içecek servisinde çalıştığı görülmektedir. Bu durumda 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışan yiyecek içecek servis personeline yönelik işçi devir oranının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Örneklem Grubunun Otelin Yiyecek İçecek Servisinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	51	43,6	43,6	43,6
	1-5 yıl arası	32	27,4	27,4	70,9
	6-10 yıl arası	11	9,4	9,4	80,3
	10 yıldan fazla	23	19,7	19,7	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	

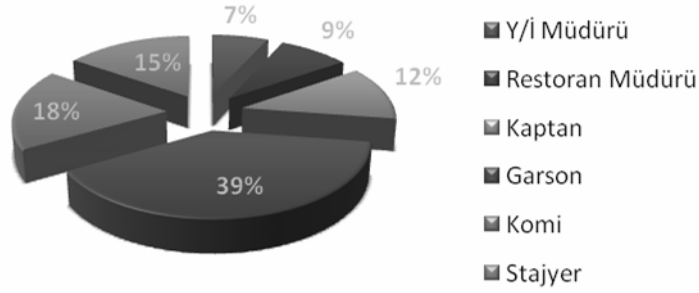


Şekil 8. Örneklem Grubunun Otelin Yiyecek İçecek Servisinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 14’de belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 39’unun garson, % 7’sinin yiyecek içecek müdürü olarak görev yaptığı görülmektedir. Bu sonucun yiyecek içecek departmanında çalışan görev dağılımı ile orantılı olduğu anlaşılmaktadır. Stajyer oranının % 15,4 olması araştırmanın stajyerlerin yoğun olarak görev yaptığı yaz döneminde yapılması ile açıklanmaktadır.

Tablo 14. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

	Görev	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Yiyecek İçecek Müdürü	8	6,8	6,8	6,8
	Restoran Müdürü	10	8,5	8,5	15,4
	Kaptan	14	12,0	12,0	27,4
	Garson	46	39,3	39,3	66,7
	Komi	21	17,9	17,9	84,6
	Stajyer	18	15,4	15,4	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	

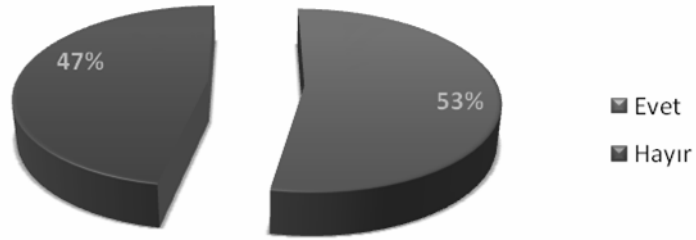


Şekil 9. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun müşteri ilişkileri eğitimi alma durumuna göre dağılımları Tablo 15’te belirtilmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 53’ünün müşteri ilişkileri eğitimi aldığı, % 47’sinin almadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 15. Örneklem Grubunun Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

	Müşteri ilişkileri Eğitimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Evet	62	53,0	53,0	53,0
	Hayır	55	47,0	47,0	100,0
	Toplam	117	100,0	100,0	



Şekil 10. Örneklem Grubunun Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

2.2. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları

Bu alt bölümde beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 16'nın ortalama sütunundaki verilerden beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusunun önemini kavradığı söylenebilir. Sadece müşteriye gösterilmesi gereken bireysel ilgi ve özel hizmetler boyutundan alınan puan hizmet kalitesi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi boyutlarının kısmen altındadır.

Bu bulgu yiyecek içecek personelinin müşterilere sunulacak hizmetin kalitesi, bu hizmet kapsamındaki sağlık koşulları ve hizmet sunacak çalışanların ihtiyaç duyulabilecek

her konuda bilgili olmaları gerektiğine inandıklarını, müşterilere sunulacak özel hizmetlerin ise bu faktörlerden daha sonra geldiği düşüncesini taşıdıklarını göstermektedir.

Diğer yandan standart sapma değerlerinin 0,57 ile 0,76 arasında değişmesi yiyecek içecek personelinin konu ile ilgili görüşlerinin homojen olmadığını farklı özelliklere bağlı olarak değişim gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının görev, hizmet yılı gibi tanımlayıcı istatistikleri bazında incelenmesi yararlı olacaktır.

Tablo 16. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları

Faktör	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Hizmet Kalitesi	111	2,44	5,00	4,3126	,57723
Bireysel İlgi	114	2,25	5,00	3,9882	,75064
Sağlık Koşulları	108	1,25	5,00	4,3273	,76867
Bilgi Düzeyi	117	2,33	5,00	4,2543	,73262

2.3. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Tanımlayıcı Özellikleri Arasındaki İlişki

Bu alt bölümde beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının tanımlayıcı özelliklerine bağlı olarak değişimi t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile görevleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

$H_0 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları görevlerine göre farklılık göstermez.

$H_1 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları görevlerine göre farklılık gösterir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Hizmet Kalitesi için $p = 0,349$; Bireysel İlgı için $p = ,044$; Sağlık Koşulları için $p = ,001$; Bilgi Düzeyi için $p = ,029$) bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile görev arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet kalitesi ile görev arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 17. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Görevleri Arasındaki İlişki

Faktör		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Gruplar Arası	1,871	5	,374	1,130	,349
	Grup İçi	34,780	105	,331		
	Toplam	36,651	110			
Bireysel İlgı	Gruplar Arası	5,248	5	1,050	1,940	,044
	Grup İçi	58,424	108	,541		
	Toplam	63,672	113			
Sağlık Koşulları	Gruplar Arası	11,540	5	2,308	4,555	,001
	Grup İçi	51,682	102	,507		
	Toplam	63,222	107			
Bilgi Düzeyi	Gruplar Arası	6,162	5	1,232	2,438	,029
	Grup İçi	56,100	111	,505		
	Toplam	62,262	116			

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının görevlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 18'de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki veriler farklı görevlerdeki çalışanların hizmet kalitesi faktöründen aldıkları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya

koymaktadır. Bireysel ilgi ve bilgi düzeyleri faktörlerinden garson, komi ve stajyerler, sağlık koşulları faktöründen ise yiyecek içecek ve restoran müdürleri daha düşük puan almışlardır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde garson, komi ve stajyerlerin bireysel ilgi ve bilgi düzeyi önemi konularında, yiyecek içecek ve restoran müdürlerinin ise sağlık şartları konularında eğitim ihtiyaçları olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 18. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi

Faktör	Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hizmet Kalitesi	Yiyecek İçecek Müdürü	6	4,1815	,12989	,05303
	Restoran Müdürü	10	4,4222	,41508	,13126
	Kaptan	14	4,2758	,46151	,12334
	Garson	46	4,2355	,62552	,09223
	Komi	17	4,3987	,46325	,11235
	Stajyer	18	4,5062	,74104	,17466
	Toplam	111	4,3126	,57723	,05479
Bireysel İlgi	Yiyecek İçecek Müdürü	8	4,3250	,45277	,16008
	Restoran Müdürü	10	4,0400	,70427	,22271
	Kaptan	14	3,9429	,83732	,22378
	Garson	46	3,6315	,74590	,10998
	Komi	21	3,7048	,67711	,14776
	Stajyer	15	3,6267	,81083	,20936
	Toplam	114	3,9882	,75064	,07030
Sağlık Koşulları	Yiyecek İçecek Müdürü	6	3,9333	,30111	,12293
	Restoran Müdürü	10	3,8400	,65184	,20613
	Kaptan	14	4,1286	1,28657	,34385
	Garson	46	4,3957	,62466	,09210
	Komi	17	4,5265	,49941	,12113
	Stajyer	15	4,7600	,55652	,14369
	Toplam	108	4,3273	,76867	,07397

Bilgi Düzeyi	Yiyecek İçecek Müdürü	8	4,3813	,57380	,20287
	Restoran Müdürü	10	4,5500	,36893	,11667
	Kaptan	14	3,8274	,97756	,26126
	Garson	46	3,8268	,74758	,11022
	Komi	21	3,9119	,56721	,12378
	Stajyer	18	3,9352	,70973	,16729
	Toplam	117	4,2543	,73262	,06773

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile çalışma süreleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

$H_0 = Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları çalışma sürelerine göre farklılık göstermez.$

$H_1 = Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.$

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Hizmet Kalitesi için $p = 0,001$; Bireysel İlgisi için $p = ,410$; Sağlık Koşulları için $p = ,033$; Bilgi Düzeyi için $p = ,000$) hizmet kalitesi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bireysel ilgi ile çalışma süreleri arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 19. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Faktör		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Gruplar Arası	5,019	3	1,673	5,659	,001
	Grup İçi	31,632	107	,296		
	Toplam	36,651	110			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	1,641	3	,547	,970	,410
	Grup İçi	62,030	110	,564		
	Toplam	63,672	113			
Sağlık Koşulları	Gruplar Arası	5,079	3	1,693	3,028	,033
	Grup İçi	58,143	104	,559		
	Toplam	63,222	107			
Bilgi Düzeyi	Gruplar Arası	9,542	3	3,181	6,817	,000
	Grup İçi	52,720	113	,467		
	Toplam	62,262	116			

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının çalışma sürelerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 20’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki veriler farklı çalışma sürelerindeki çalışanların bireysel ilgi faktöründen aldıkları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesi, sağlık koşulları, bilgi düzeyi faktörlerinden ise yeni işe başlayan çalışanlar daha düşük puan almışlardır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde otel çalışanlarının hizmet kalitesi, sağlık koşulları, bilgi düzeyi konularındaki eğitim ihtiyaçlarının çalışma sürelerine bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 20. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

Faktör	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hizmet Kalitesi	1 yıldan az	45	4,1099	,57341	,08548
	1-5 yıl arası	32	4,2330	,51845	,09165
	6-10 yıl arası	11	4,5707	,76808	,23159
	10 yıldan fazla	23	4,5181	,36513	,07613
	Toplam	111	4,3126	,57723	,05479
Bireysel İlgisi	1 yıldan az	51	3,9422	,73269	,10260
	1-5 yıl arası	29	4,1793	,77891	,14464
	6-10 yıl arası	11	3,7909	,68440	,20636
	10 yıldan fazla	23	3,9435	,78383	,16344
	Toplam	114	3,9882	,75064	,07030
Sağlık Koşulları	1 yıldan az	45	4,0789	,67390	,10046
	1-5 yıl arası	32	4,4719	,98439	,17402
	6-10 yıl arası	11	4,4182	,46004	,13871
	10 yıldan fazla	20	4,6050	,56216	,12570
	Toplam	108	4,3273	,76867	,07397
Bilgi Düzeyi	1 yıldan az	51	4,0000	,79250	,11097
	1-5 yıl arası	32	4,4781	,60388	,10675
	6-10 yıl arası	11	4,5242	,74391	,22430
	10 yıldan fazla	23	4,5254	,45117	,09408
	Toplam	117	4,2543	,73262	,06773

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile turizm eğitimi alma durumu arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

$H_0 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermez.

$H_1 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık gösterir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Hizmet Kalitesi için $p = 0,731$; Bireysel İlgi için $p = ,103$; Sağlık Koşulları için $p = ,060$; Bilgi Düzeyi için $p = ,155$) hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile turizm eğitimi alma durumu arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Turizm Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki

Faktör		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,017	,896	-,345	109	,731
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-,373	57,483	,710
Bireysel İlgi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	4,489	,036	-1,645	112	,103
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-1,460	35,050	,153
Sağlık Koşulları	Varyansların Eşitliği Varsayımı	9,012	,003	-1,899	106	,060
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-1,479	34,656	,148
Bilgi Düzeyi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	10,808	,001	-1,431	115	,155
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-1,240	38,939	,222

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının turizm eğitimi alma durumuna bağlı olarak değişimi ise Tablo 22’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki veriler farklı turizm eğitimi alan çalışanların müşteri ilişkilerini oluşturan faktörlerden aldıkları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte turizm eğitiminin otel çalışanlarının müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyacını karşılamadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 22. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

Faktör	Turizm Eğitimi Alma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hizmet Kalitesi	Hayır	29	4,2807	,51037	,09477
	Evet	82	4,3238	,60162	,06644
Bireysel İlgi	Hayır	26	3,7769	,87604	,17181
	Evet	88	4,0506	,70289	,07493
Sağlık Koşulları	Hayır	29	4,0983	1,07947	,20045
	Evet	79	4,4114	,60463	,06803
Bilgi Düzeyi	Hayır	29	4,0862	,89101	,16546
	Evet	88	4,3097	,66905	,07132

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile müşteri ilişkileri eğitimi alma durumu arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

$H_0 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları müşteri ilişkileri eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermez.

$H_1 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları müşteri ilişkileri eğitimi alma durumuna göre farklılık gösterir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Hizmet Kalitesi için $p = 0,013$; Bireysel İlgi için $p = ,005$; Sağlık Koşulları için $p = ,011$; Bilgi Düzeyi için $p = ,000$) hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile müşteri ilişkileri eğitimi alma durumu arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki

Faktör		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,930	,337	2,513	109	,013
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			2,485	98,402	,015
Bireysel İlgi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,000	,990	2,872	112	,005
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			2,867	110,446	,005
Sağlık Koşulları	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,006	,160	2,594	106	,011
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			2,521	83,601	,014
Bilgi Düzeyi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,316	,071	4,237	115	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			4,191	105,695	,000

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının müşteri eğitimi alma durumuna bağlı olarak değişimi ise Tablo 24’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki veriler müşteri ilişkileri eğitimi alanların bütün faktörlerden daha yüksek puan aldıklarını göstermektedir.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde otel çalışanlarına verilen müşteri ilişkileri konusundaki eğitimin, konu ile ilgili eksikliğin giderilmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 24. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Müşteri İlişkileri Eğitimi Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

Faktör	Müşteri İlişkileri Eğitimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hizmet Kalitesi	Evet	58	4,4411	,49422	,06489
	Hayır	53	4,1719	,63126	,08671
Bireysel İlgi	Evet	59	4,1771	,71065	,09252
	Hayır	55	3,7855	,74552	,10053
Sağlık Koşulları	Evet	58	4,5009	,59879	,07863
	Hayır	50	4,1260	,89227	,12619
Bilgi Düzeyi	Evet	62	4,5067	,62385	,07923
	Hayır	55	3,9697	,74680	,10070

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile cinsiyetleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

$H_0 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

$H_1 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Hizmet Kalitesi için $p = 0,460$; Bireysel İlgi için $p = ,174$; Sağlık Koşulları için $p = ,154$; Bilgi Düzeyi için $p = ,533$) hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 25. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

Faktör		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,404	,527	,741	109	,460
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,732	67,026	,467
Bireysel İlgisi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,364	,245	1,367	112	,174
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			1,389	67,710	,169
Sağlık Koşulları	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,391	,533	1,434	106	,154
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			1,411	59,013	,163
Bilgi Düzeyi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,769	,099	,626	115	,533
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,625	72,769	,534

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 26'da sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki veriler farklı cinsiyetlerdeki çalışanların hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi faktörlerinden aldıkları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları cinsiyetin yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 26. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hizmet Kalitesi	Erkek	75	4,3407	,57190	,06604
	Kadın	36	4,2539	,59194	,09866
Bireysel İlgi	Erkek	79	4,0519	,75678	,08514
	Kadın	35	3,8443	,72667	,12283
Sağlık Koşulları	Erkek	75	4,3973	,75525	,08721
	Kadın	33	4,1682	,78679	,13696
Bilgi Düzeyi	Erkek	79	4,2838	,73326	,08250
	Kadın	38	4,1930	,73728	,11960

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler çerçevesinde varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

$H_0 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları eğitim düzeyine göre farklılık göstermez.

$H_1 =$ Yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçları eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Hizmet Kalitesi için $p = 0,001$; Bireysel İlgi için $p = ,105$; Sağlık Koşulları için $p = ,122$; Bilgi Düzeyi için $p = ,034$) Hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bireysel ilgi ve sağlık koşulları ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Faktör		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Hizmet Kalitesi	Gruplar Arası	6,568	5	1,314	4,585	,001
	Grup İçi	30,083	105	,287		
	Toplam	36,651	110			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	5,078	5	1,016	1,872	,105
	Grup İçi	58,594	108	,543		
	Toplam	63,672	113			
Sağlık Koşulları	Gruplar Arası	5,095	5	1,019	1,788	,122
	Grup İçi	58,127	102	,570		
	Toplam	63,222	107			
Bilgi Düzeyi	Gruplar Arası	6,344	5	1,269	2,519	,034
	Grup İçi	55,918	111	,504		
	Toplam	62,262	116			

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının eğitim düzeyine bağlı olarak değişimi ise Tablo 28'de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki veriler farklı eğitim düzeyindeki çalışanların bireysel ilgi ve sağlık koşulları faktöründen aldıkları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi faktörlerinden ise önlisans ve lisans mezunu personel daha düşük puan almışlardır.

Bu bulgu müşteri ilişkilerine temel oluşturan hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi konularındaki eğitim ihtiyacının çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 28. Yiyecek İçecek Personelinin Müşteri İlişkileri Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarının Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi

Faktör	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hizmet Kalitesi	Ortaokul	24	3,9914	,39217	,08005
	İlköğretim	17	4,1464	,53559	,12990
	Lise	40	4,2514	,66821	,10565
	Meslek Lisesi	15	3,9981	,44497	,11489
	Önlisans	8	4,2896	,33057	,11688
	Lisans	7	4,5238	,40933	,15471
	Toplam	111	4,3126	,57723	,05479
Bireysel İlgi	Ortaokul	21	4,3333	,61590	,13440
	İlköğretim	19	4,0526	,85008	,19502
	Lise	44	3,9284	,85714	,12922
	Meslek Lisesi	15	3,5933	,46632	,12040
	Önlisans	8	4,0000	,41404	,14639
	Lisans	7	3,9857	,60050	,22697
	Toplam	114	3,9882	,75064	,07030
Sağlık Koşulları	Ortaokul	24	4,6583	,49512	,10107
	İlköğretim	17	4,1765	,88001	,21343
	Lise	37	4,2581	,91724	,15079
	Meslek Lisesi	15	4,0400	,61505	,15881
	Önlisans	8	4,6000	,40000	,14142
	Lisans	7	4,2286	,75214	,28428
	Toplam	108	4,3273	,76867	,07397
Bilgi Düzeyi	Ortaokul	24	3,8035	,64945	,13257
	İlköğretim	19	3,7456	,85096	,19522
	Lise	44	4,1689	,76563	,11542
	Meslek Lisesi	15	3,7983	,66949	,17286
	Önlisans	8	4,3958	,34718	,12275
	Lisans	7	4,3571	,37796	,14286
	Toplam	117	4,2543	,73262	,06773

SONUÇ VE ÖNERİLER

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yiyecek içecek personelinin, müşteri ilişkileri konularındaki olgunluk düzeylerinin incelenmesi ve farklı görev, farklı hizmet süresi, farklı eğitim düzeyine sahip personel ile müşteri ilişkileri eğitimi alan ve almayan çalışanların eğitim ihtiyaçları arasında fark olup olmadığının sorgulandığı araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Örnekleme grubunun demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 68'i erkek, % 32'si kadındır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu erkektir.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 17'si 20 ve daha az, % 26'sı 21-25 yaş arası, % 24'ü 26-30 yaş arasında, % 16'sı 31-35 arasında, % 8'i 36-40 yaş arasında, % 5'i 41-45 arasında, % 4'ü ise 46-50 yaş arasındadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu 30 yaş altındadır. Yiyecek İçecek servis alanın, çalışma şartlarının zorluğu, fiziki güç gerektirmesi ve çalışma saatlerinin belirgin olmaması nedeniyle 30 yaş üstü tarafından tercih edilmediği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 21'i ortaokul, % 16'sı ilköğretim, % 38'i lise, % 13'ü meslek lisesi, % 7'si önlisans, % 6'sı lisans mezunudur. Bu durumda yiyecek içecek sektöründe çalışan servis personelinin lise üstü eğitim seviyesinin ve meslek lisesi eğitim oranının düşük olduğu daha çok sektörden gelen alaylıların çalıştığı anlaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 25'i turizm eğitimi almış, % 75'i ise almamıştır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu turizm konusunda eğitim almamıştır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 25'i Turizm – Otelcilik veya servisle ilgili mesleki eğitim almadığı, %23'ünün ise Turizm – Otelcilik veya servisle ilgili işbaşı (Çıraklık eğitimi) aldığı, bu durumda yiyecek içecek servis personelinin kendi alanında bir eğitim kurumundan eğitim almadıkları işbaşı eğitimi ile ve alaylı olarak çalışarak kendilerini bu meslekte geliştirdikleri sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 22'si 1 yıldan az, % 41'i 1-5 yıl arası, % 17'si 6-10 yıl arası, % 20'si 10 yıldan fazla yiyecek içecek servisinde

çalışmaktadırlar. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu 5 yıldan az yiyecek içecek servisinde çalışmaktadırlar.

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 44'ü 1 yıldan az, % 27'si 1-5 yıl arası, % 9'u 6-10 yıl arası, % 20'si 10 yıldan fazla otelin yiyecek içecek servisinde çalışmaktadırlar. Çalışanların çoğunluğunu 5 yıldan az sürede aynı otelin yiyecek içecek servisinde çalışmaktadır. Bu durumda 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışan yiyecek içecek servis personeline yönelik işçi devir oranının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 7'si yiyecek içecek müdürü, % 9'u restoran müdürü, % 12'si kaptan, % 39'u garson, % 18'i komi, % 15'i stajyer olarak görev yapmaktadırlar. Bu sonucun yiyecek içecek departmanında çalışan görev dağılımı ile orantılı olduğu anlaşılmaktadır. Stajyer oranının % 15,4 olması araştırmanın stajyerlerin yoğun olarak görev yaptığı yaz döneminde yapılması ile açıklanmaktadır.
- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının % 53'ü müşteri ilişkileri eğitimi almış, % 47'si ise almamıştır.

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarına dair sonuçlar:

- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusunun öneminin bilincinde olduğu, yalnızca müşteriye gösterilmesi gereken bireysel ilgi ve özel hizmetler boyutlarındaki bilincin, hizmet kalitesi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi boyutlarının daha altında olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni ise yiyecek içecek personelinin müşterilere sunulacak hizmetin kalitesi, bu hizmet kapsamındaki sağlık koşulları ve hizmet sunacak çalışanların ihtiyaç duyulabilecek her konuda bilgili olmaları gerektiğine inandıklarını, müşterilere sunulacak özel hizmetlerin ise bu faktörlerden daha sonra geldiği görüşünde olabileceklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçları ile tanımlayıcı özellikleri arasındaki ilişkiye dair sonuçlar:

- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile

görevleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, hizmet kalitesi ile görev arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Garson, komi ve stajyerlerin bireysel ilgi ve bilgi düzeyinin önemi konularında, yiyecek içecek ve restoran müdürlerinin ise sağlık şartları konularında eğitim ihtiyaçları olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Yiyecek içecek müdürlerinin ve restoran müdürlerinin sağlık şartları konusunda eksiklerinin olması garson, komi ve stajyerlere oranla servis konusunda pratik olarak çalışmalarının daha az olmasına bağlanabilmektedir.

- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından hizmet kalitesi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile çalışma süreleri arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu, bireysel ilgi ile çalışma süreleri arasındaki ilişki ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Otel çalışanlarının hizmet kalitesi, sağlık koşulları, bilgi düzeyi konularındaki eğitim ihtiyaçlarının çalışma sürelerine bağlı olarak azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile turizm eğitimi alma arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Otel çalışanlarının aldıkları turizm eğitiminin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyacını karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve bilgi düzeyi ile müşteri ilişkileri eğitimi alma durumları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel çalışanlarına verilen müşteri ilişkileri konusundaki eğitimin etkili olduğu ve konu ile ilgili eksikliklerinin giderilmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.
- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından hizmet kalitesi, bireysel ilgi, sağlık koşulları ve

bilgi düzeyi ile cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından cinsiyetleri bağımsızdır.

- Beş yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek personelinin müşteri ilişkileri konusundaki eğitim ihtiyaçlarından hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, bireysel ilgi ve sağlık koşulları ile eğitim düzeyleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Müşteri ilişkilerine temel oluşturan hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi konularındaki eğitim ihtiyacının çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Turizm sektöründe daha kaliteli hizmet sunabilmek için turizm eğitimi veren meslek liselerin programlarına MEGEP (Mesleki Eğitim Geliştirme Projesi) kapsamında eklenerek, tüm alanlarda müşteri ilişkileri yönetimi dersi konularak, bu mesleği seçenlerin bu konuda daha yeterli olmaları sağlanabilir.
- Otel çalışanlarının aldıkları turizm eğitiminin müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyacını karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle turizm eğitimi verilen önlisans ve lisans düzeyindeki okulların hepsinin kapsamına müşteri ilişkileri yönetimi dersi eklenerek, dersin içeriğinin örnek olaylar üzerinde anlatılması özellikle hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi konularına ağırlık vermeleri sağlanabilir.
- Otel işletmeleri bünyelerinde bulunan personelin eğitim ihtiyaçlarını belirli aralıklarla ölçülmeli ve bu konuda eğitime ihtiyacı olan personellerin eğitime tabii tutulmaları önerilmektedir.
- Otel bünyesinde çalışan yiyecek içecek servis personelinin çıkan sonuçlar doğrultusunda bireysel ilgi ve özel hizmetler konusunu daha az önemsedikleri

sonucuna varılmıştır. Bu nedenle yapılacak hizmet içi eğitimlerde bu konulara ağırlık verilmesi müşteri ilişkileri hususunda gelişmeleri için önerilmektedir.

- Yapılan araştırmada yiyecek içecek servis personelinin müşteri ilişkileri konusunda eğitim ihtiyaçları ile görev arasındaki ilişki doğrultusunda; garson, komi ve stajyerlerin bireysel ilgi ve bilgi düzeyi önemi konularında, yiyecek içecek ve restoran müdürlerinin ise sağlık koşulları konusunda eğitim ihtiyaçları olduğu sonucuna varılmıştır. Otel işletmelerinde verilecek müşteri ilişkileri eğitiminde görev bazındaki bu eğitim ihtiyacı farklılığı göz önünde bulundurularak, eğitimin bu yönde planlanması önerilmektedir.
- Otel çalışanların hizmet kalitesi, sağlık koşulları, bilgi düzeyi konularındaki eğitim ihtiyaçlarının çalışma sürelerine bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda verilecek müşteri ilişkileri eğitimde çalışma süreleri göz önünde bulundurularak, eğitimin planlanması önerilmektedir.
- Müşteri ilişkilerine temel oluşturan hizmet kalitesi ve bilgi düzeyi konularındaki eğitim ihtiyacının çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır. Yiyecek içecek personelinin seçiminde eğitim düzeyinin belirleyici olması ve var olan çekirdekten yetişmiş personelin ise otel bünyesinde verilecek hizmet içi eğitimler ile müşteri ilişkileri konusunda geliştirilmeleri önerilmektedir.
- Otel çalışanlarına verilen müşteri ilişkileri konusundaki eğitimin etkili olduğu ve konu ile ilgili eksiklerin giderilmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Daha önce sunulan öneriler doğrultusunda planlanacak olan müşteri ilişkileri eğitimin çalışanlara düzenli olarak uygulanması ve eğitim sonuçlarının personel değerlendirme, müşteri memnuniyeti araştırmaları ile desteklenerek sürekli olarak geliştirilmesi önerilmektedir.
- Verilecek olan müşteri ilişkileri eğitiminde, doğru yerin, doğru zamanın ve doğru eğitim yöntemlerinin seçilmesinde dikkatli olunmalıdır. Eğitim verilecek yer aydınlatma, ısınma gibi fiziksel koşullarda uygun olmalıdır. Eğitim zamanının literatürde kış aylarında yapılması önerilmekle birlikte otel işletmelerinin yaz

aylarındaki yoğunluğu da düşünülürken kış aylarında ve hem işletme hem de çalışan için uygun olan saat dilimlerinde yapılmalıdır. Eğitimin şekline göre zaman planlaması yapılmalıdır. Eğitim uzun zaman dilimini kapsıyor ise o dönem için çalışanların eğitime odaklanabilmeleri için vardiyaları o yönde düzenlenmelidir. Uygulanacak olan eğitim yöntemlerinde rol oynama ve vaka analizi gibi yöntemler ile katılımcıların müşteri ilişkileri konusunda empati kurup, çözüm üretebilecekleri yöntemler tercih edilmelidir. Yapılacak olan eğitimin yararlı olup olmadığının belirlenebilmesi için mutlaka eğitimin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bunun için tepki, öğrenme, davranışların ölçülebilmesi için öncesi sonrası performans vb. yöntemlerin kullanılması önerilmektedir.

- Otel işletmelerinde müşteri beklentilerinin yüksek ve çok çeşitli olması bakımından müşteri memnuniyetinin çok zor olması ve bu nedenle sadık müşteri oluşturulmasının güçlüğü nedeniyle çalışanların müşteri ilişkileri konusunda geliştirilmeleri gerekliliği anlaşılmalıdır ve bunun için müşteri ilişkileri eğitimi, otel işletmeleri için hizmet içi eğitimin kesinlikle zorunlu olduğu durumlar kapsamına alınması önerilmektedir.
- Yiyecek içecek servis personellerinin çalışma şartlarını iyileştirilmesine yönelik olarak, çalışma saatleri vardiyayı aşmayacak şekilde düzeltilmesi, çalışanların motivasyonlarını artıracak faaliyetler(zam, terfi olanakları, eğitim faaliyetleri) artırılması önerilmektedir. Hizmet içi eğitim, çalışanların moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi, işletmeye karşı güven duygusunun geliştirilmesi, yükselme yollarının sağlanması, devamsızlık, uyuşmazlık, disiplin olaylarının azaltılmasında ve müşteri ilişkileri eğitimi ile müşterilerini daha iyi tanıyarak daha istekli ve verimli çalışmalarını sağlayacak en önemli yöntemlerden birisidir. İşçi devir oranının azaltılması, yiyecek içecek servis personelinin çalışma şartlarının iyileştirilmesi için hizmet içi eğitime önem verilmesi önerilmektedir.
- Araştırmanın benzerleri daha büyük örneklemeler üzerinde yapılabilir, böylelikle sonuçlarda genelleme yapılması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Acuner, T., - Keskin, D., “Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamannın Yeri”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 2001.

Ağaoğlu, O. K., Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkenliği, Ankara, 1991.

Akgöz, E., Ön Büro İşlemleri, Ankara, 2003.

Akyüz, N., “İşletmelerde Eğitim Programlarını Ölçme, Değerlendirme Metotları ve Eğitime Yapılan Yatırımın Geri Dönüşünün, Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Alemdar, E., “Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti”, Kamu Yönetiminde Kalite, I.Ulusal Kongresi, (Ed. Ö. Dekar, N. Savaşkan Durak, Ç.Gümüşsuyu, A. Akdoğan), Ankara, 1999.

Alpugan, O., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1997.

Altunışık, R., -Özdemir, Ş. -Torlak, Ö., Modern Pazarlama, İstanbul, 2001.

Barkurt, M.Y., “Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim”, Jeoloji Mühendisliği Dergisi, Sayı:37, Ankara, 1990.

Barnes, J., Secrets of Customer Relationship Management: It’s All About How You Make Them Fell, Newyork, 2000.

Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, Adapazarı, 1999.

Bayraktaroğlu, A., "Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

Beach, D.S., Personel The Managment Of People At Work, New York, 1985.

Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998.

Bolat, O. İ., "Konaklama işletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.

Bozgeyik, A., "CRM Niçin Önemli ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar", Active Dergisi, Sayı:21, İstanbul, 2002.

Braham, B. J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, (Çev. A.Tekcan), İstanbul, 1998.

Can, H, Akgün, -A.-Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Baskı, Ankara, 1998.

Cinemre, Ç., Serviste Kalite, İstanbul, 2000.

Çabuk, S., "Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:7 Eylül-Ekim, Sayı:41, İstanbul, 1993.

Çakıcı, C., -Kozak, M., -Azaltun, M., -Sökmen, A., -Sarışık, M., Otel İşletmeciliği, (Ed.N.Kozak), Ankara, 2002.

Çetiner, E., Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Ankara, 2002.

Çevikbaş, R., Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimdeki Uygulaması, Ankara, 2002

Çımat, A. ve Bahar, O., "Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Sayı:6, Antalya, 2003.

Demir, C. ve Güzel, B., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ankara, 2005.

Demirel, G., “Başarının Sırrı Eğitimde”, Capital Dergisi. Yıl:2, Sayı:6 , İstanbul, Haziran 1994.

Dereli, A. M., Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Ankara, 1989.

Dinç, D., “İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İzmir, 2005.

Erdoğan, H., Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Çevresel Yönleriyle Uluslararası Turizm, Bursa, 1996.

Erol, M., Turizm Pazarlaması, Bursa, 2003.

Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1996.

Ferik, F., İşletmelerde Öğrenme İlkeleri, <http://www.kadinca.net/kariyer/isletmelerde-ogrenme-ilkeleri-20.html> , (25.08.2009).

Gel, O., CRM Yolculuğu, İstanbul, 2007.

Gerson, R. F., Müşteri Tatmininde Süreklilik, (Çev. T. Savaşer), İstanbul, 1997.

Gorman, L., Raines, M.R., Sultan, D., Psychosocial Nursing For General Patient Care, Philadelphia, 2002.

Gül, G., “Birey Toplum Eğitim Ve Öğretmen”, İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, İstanbul, 2004.

Gül, H., Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html> (25.09.2009).

Güleş, H.K., “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, Konya, 2004.

Gürüz, D., -Yaylacı, Ö.G., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.

Güzel, T. “Eğitim ve Gelişme”, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, (Ed.C. Demir), Ankara, 2005.

Hamşioğlu, A.B., “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi” , Kars Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Kars, 2002.

Hesapçoğlu, M., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994.

Howard, S., -Beatrice, R., Nursing Administration Handbook, Gaithersburg, Maryland 1997.

<http://www.bilgininadresi.net/Madde/12951/Toplam-Kalite-Yakla%C5%9F%C4%B1m%C4%B1> , (25.08.2009).

http://www.egitek.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/Aio_Kitaplar/Turizm.../2.pdf -, (25.08.2009).

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/akrobat/GENEL/04hzTANIT.pdf> (20.08.2009).

İlkin, A.,- Dinçer, M. Z., Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi, Ankara,1991.

İslamoğlu, A. H., Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım, İstanbul, 2000.

İzgören, A.Ş., “İş Yaşamında 100 Kanguru”, Yönetim, Liderlik ve İş Yaşamı, Ankara, 2000.

Kal-Der Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Ankara, 2006.

Kantarci, K.,-Yörükoğlu, M. A., Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi, Ankara, 1998.

Karyağdı, N., Toplam Kalite Yönetimi,
<http://www.maliye.gov.tr/deftardaliklar/diyarbakir/ky/tkynedir.htm> (25.08.2009).

Kaya, H., Uluslararası Politik Derinliklerde Anadolu 2000, Bursa, 1999.

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1993.

Kaynak, T., -Adal,Z., -Atay,İ., -Uyargil,C., -Sadullah,Ö., -Acar,A., -Özçelik,O., -Dündar, G., -Ulukan,R., İnsan Kaynakları Yöntemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 276, İstanbul, 1998.

Kılıç, Ö., "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması", Pazarlama Dünyası, Yıl: 7, Sayı: 41, İstanbul, 1993.

Kılıç, İ., - Pelit, E., 'Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma', Anatolia Turizm Araştırmalar Dergisi, Sayı:2, Ankara, 2004 .

Kırım, A., CRM: Çok Konuşulan Ama Az bilinen Kavram,
<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>
(25.08.2009).

Kozak, M., A., Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara, 2005.

Kozak, N., -Kozak, M.,A.,- Kozak, M., Genel Turizm ilkeler – Kavramlar, Ankara, 2001.

Kuğuoğlu, İ., "Toplam Kalite Yönetimi'nin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1998.

Kültür ve Turizm Bakanlığı 2006 İstatistikleri,

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF3948C44161D1F3EA C33ECC96EA79FF5C> (20.05-2009).

Lee, F., Müşteri İlişkileri, (Çev. B. Aksu, - O.Cankocak), Ankara, 1997.

Mcnealy, R.M., Making Customer Satisfaction Happen, London, 1994.

Mercin, L., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, Cilt:4, Sayı: 14,2005.

Met, Ö, -Erdem, B., Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Ankara, 2006.

Mete, S., Eğitim Yöntemleri,

www.bsm.gov.tr/sunu/docs/Egitim_KKMM_Egitim_Yontemleri.ppt - (25.08.2009).

Mısırlı, İ.,Konaklama İşletmelerinde Ön büro Teknikleri ve Uygulamaları, Ankara, 2001.

Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2000.

Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Kal-Der Yayınları, No: 31, İstanbul, Kasım 2000.

Odabaşı, Y., Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), İstanbul, 2006.

Olalı, H., - **Korzay, M.**, Otel işletmeciliği, İstanbul, 1993.

Oral, S. -Kurgun, O.A., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, İzmir, 1997.

Oraman, Y., “KOBİ’lerde CRM:”Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Stratejiler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi B.F., Cilt: 11, Sayı:1, Manisa, 2004.

Orhan, İ., Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları, Ankara, 1996.

Otelcilik İçerikli Personel Görev Tanımları, www.ikyworld.com/formlar/gorev_tanimlari.doc (25.08.2009).

Öçer, A., “Müşteri Memnuniyeti”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 2001.

Örücü, E., -Topaloğlu, C., -Emektar, E., “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Bölümü Görevlilerinin Karşılaştıkları Şikayetler ve Bu Şikayetleri Çözümleme Yolları: (Muğla İli Dalyan Yöresi Örneği)”, Gazi Üniversitesi, Turizm Akademik, Sayı: 2, Ankara, 2002.

Özer, K. O., “Konaklama işletmelerinde Stratejik Yönetim: İstanbul’da Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmeleri Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2005.

Özgener, Ş., “İç Anadolu Bölgesi’ndeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, I. Orta Anadolu Kongresi, 18–21 Ekim, Nevşehir, 2001.

Özyurt, A., “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış IV:Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması”, Human Resource Dergisi, Sayı:4, Şubat 1998.

Özyurt, A., “Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi”, Human Resource Dergisi, Sayı:2, İstanbul, Aralık 1997.

Özyurt, A., “Hizmet İçi Eğitim”, Human Resource Dergisi, Sayı:1, İstanbul, Kasım 1997.

Özyurt, A., “Öğrenme İlkeleri ve Öğretim Yöntemleri” Human Resource Dergisi, Sayı:5, İstanbul, Mart 1998.

Pehlivan, İ., “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, No:3, Ankara, 1997.

Sabuncuoğlu, Z.-Tokol, T., İşletme, Bursa, 2005.

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2005.

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

Saraç, S., Konaklama Muhasebesi, Ankara, 1989.

Sevilengül, O., Genel Muhasebe, 3. Baskı, Ankara, 1994.

Seymen, O. T. - Gül, M. K., Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara, 2004.

Solomon, M.R., Connsumer Behavior, 3th Edition, Utah,,1996.

Sökmen, A., Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Ankara, 2003.

Sökmen, A., Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, Ankara, 2003.

Şahin, N., Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002.

Şener, B. Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Ankara, 2001.

Şener, B. Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Ankara,2001.

Taşkın, E., Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul, 2005.

Taymaz, H., Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara, 1997.

Torum, O., “Müşteri ilişkileri Yönetimi”,

http://www.uted.org/dergi/2002/haziran/haziran_10.htm , (25.08.2009).

Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü ,Türkiye’de Turizm Yatırım Olanakları ve Yatırım Süreci, Ankara,1997.

Turizm Bakanlığı, Turizm 98, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara,1998.

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

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

Türker, A., Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2008.

Tüzüner, L., “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

Uçkun, C.G., -Latif, H.,-Çeltek, E., “Turistik Ürün Oluşturma Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım: CRM”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 2003-4, Temmuz-Ağustos, Yıl:17, İstanbul, 2003.

Usun, S., “Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel ve Yönetici Görüşleri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.12, No:1, Mart 2004, Kastamonu, 2004.

Uysal, F. - Aksoy, Ş., “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar E Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Sayı:7, Antalya, 2004.

Varolan, A., “Müşteri Sadakat Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Vavra, T. G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, (Çev.Günhan Günay), İstanbul, 1999.

Vavra, T. G., After Marketing How to Keep Customer for Life Through Reletionship Marketing, McGraw-Hill, Maidenhead ,1995.

Yalın, İ.H., Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 15, 2001, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm>, (25.08.2009).

Yamak, O., Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul, 1998.

Yıldızel, A., “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)’nde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı”, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

Yörükoğlu, İ. ve Yörükoğlu, M., A., Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi, Ankara,1998.

Yurtsever, İ., Housekeeping Departmanın Önemi,
<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=23777>, (20. 08. 2009).

Zengin, H., “Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir: 25 - 26 Kasım 2004,Eskişehir,2004.

EKLER

EK 1

BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE ÇALIŞAN YIYECEK VE İÇECEK SERVİS PERSONELİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÜZERİNE ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket; Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Programı'nda yapılacak "Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Çalışan Yiyecek ve İçecek Servis Personelinin Müşteri İlişkileri Konusunda Eğitim İhtiyaçları Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan araştırması" adlı yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonuçları tamamen bilimsel amaçla kullanılacak, başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacak, **isim verilerek yayımlanmayacaktır.**

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

TANIMLAR;

Müşteri İlişkileri Yönetimi; kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Müşteri ilişkilerinin amacı, müşterinin aldığı hizmetten memnun olmasını sağlamaktır. Günümüzde hizmette kalite standardı olan toplam kalite yönetiminin de prensiplerinden biri müşteri odaklı çalışmak ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmaktır.

Danışman
Yard. Doç. Dr. Atila HAZAR

Yüksek Lisans Öğrencisi
Aslı MERT

Beykent Üniversitesi

Beykent Üniversitesi

Meslek Yüksek Okulu

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Seyahat İşletmeciliği

İnsan Kaynakları ve Örgütsel

Program Sorumlusu

Değişim

Tel: (0212) 867 53 86

Tel: (0212) 327 13 00

1.7. Göreviniz

- Yiyecek – İçecek Müdürü
- Restoran Müdürü
- Kaptan
- Garson
- Komi
- Stajyer
- Diğer (Lütfen Yazınız).....

BÖLÜM II
MESLEKİ BİLGİLER

2.1. Daha önce “Müşteri İlişkileri” eğitimi aldınız mı? Evet Hayır

2.2 – 2. 24. sorulardaki;

İfadelerin hepsine size en uygun gelen önem derecesini belirtiniz.

Eğitim İhtiyacına İlişkin İfadeler	Çok Önemli	Önemli	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
2.2. Otelde konaklayan veya yemek için rezervasyon yaptıran müşterilerin özel zevkleri konusunda bir ön çalışma yapılmalı.					
2.3. Özel organizasyonlar için yapılacaklar konusunda yeterli bilgiye sahip olunmalı.					
2.4.Çıkacak beklenmedik bir problemde kriz yönetebilme konusunda yeterliliğe sahip olunmalı.					
2.5. Gelen müşterilerin zevklerine göre mönü oluşturmalı.					
2.6. Farklı ülkelerden gelen kabilelerin damak tatlarına uygun mutfak çeşitliliğine sahip olunmalı.					
2.7. Çeşitli kültürler ve kültürlerle ait incelikler hakkında bilgi sahibi olunmalı.					
2.8. Müşterilerin beğenisini kazanacak şekilde dizayn edilecek sofralar hazırlanmalı.					
2.9. Müşterinin olumsuz ve ters davranışlarına karşı sabırlı ve anlayışlı olunmalı.					

2.10. Müşteriye hizmet esnasında (görev başındayken) dış görünüş ve temizliğe önem verilmeli.					
2.11. Malzemelerin son kullanma tarihi sıkı bir şekilde denetlemesi için bir denetleme yapısı oluşturulmalı.					
2.12. Gelen meyve ve sebzelerin tazeliğine dikkat edilmeli.					
2.13. Yiyecek ve içeceklerin yapısına uygun koşullarda saklanması için gereklilikleri yerine getirme konusunda hassas olunmalı.					
2.14. Hazırlanan menülerin bulunan çeşitlerin kalorileri ve besin değerleri hakkında çalışmalar yapılmalı.					
2.15. Özel hastalıkları bulunan müşterilere hazırlanması gereken yemeklerin yapımı hakkında bilgi sahibi olunmalı veya bilgi sahibi olan kişiler bünyede bulundurulmalı.					
2.16. Yemeklerin yanında tercih edilebilecek içecekleri bünyenizde her zaman bulundurulması gerekli.					
2.17. Servis personelini kontrol ederek servisin konukları rahatsız etmeden standartlara uygun yapılması sağlanmalı.					
2.18. Müşteriye yemek seçimi esnasında tüm yemeklerin içeriklerini ve kullanılan malzemeleri bilerek bilgilendirmede bulunacak yeterlilikte olunmalı.					
2.19. Yemek servisleri sırasında bekleme sürelerini belli aralıklarla ölçülmesi konusunda hassas davranılmalı.					
2.20. Yemek servisi sırasındaki bekleme süresinin minimuma indirilmesi için çalışmalar yapılmalı.					
2.21. Müşteri şikâyetlerini ciddiyetle dinlenmeli ve dikkate alınmalı.					
2.22. Yapılacak ikram ve jestlere önem verilmeli.					

2.23. Müşterilerin memnun ayrılmalarını sağlamak amacıyla müşteri istekleri olanaklar dâhilinde karşılayabilmek için makul her şey yapılmalı.					
2.24. Her yaş grubuna hitap edinilecek yeterlilik ve beceride olunmalı.					

2.25. Yukarıdaki sorularda yer almayan ve sizce önemli olan hususlar varsa lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Teşekkür Ederiz.

EK 2

Faktör Analizi Formu

Hizmet Kalitesi

8. Müşterilerin beğenisini kazanacak şekilde dizayn edilecek sofralar hazırlanmalı.
9. Müşterilerin olumsuz ve ters davranışlarına karşı sabırlı ve anlayışlı olunmalı.
16. Yemeklerin yanında tercih edilebilecek içecekleri bünyenizde her zaman bulundurulması gerekli.
17. Servis personelini kontrol ederek servisin konukları rahatsız etmeden standartlara uygun yapılması sağlanmalı.
19. Yemek servisleri sırasında bekleme sürelerini belli aralıklarla ölçülmesi konusunda hassas davranılmalı.
20. Yemek servisi sırasındaki bekleme süresinin minimuma indirilmesi için çalışmalar yapılmalı.
21. Müşteri şikayetleri ciddiyetle dinlenmeli ve dikkate alınmalı.
22. Yapılacak ikram ve jestlere önem verilmeli.
23. Müşterilerin memnun ayrılmalarını sağlamak amacıyla müşteri istekleri olanaklar dahilinde karşılayabilmek için makul her şey yapılmalı.

Bireysel İlgi

2. Otelde konaklayan veya yemek için rezervasyon yaptıran müşterilerin özel zevkleri konusunda bir ön çalışma yapılmalı.
5. Gelen müşterilerin zevklerine göre menü oluşturulmalı.
6. farklı ülkelerden gelen kabilelerin damak tatlarına uygun mutfak çeşitliliğine sahip olunmalı.
7. Çeşitli kültür ve kültürlere ait incelikler hakkında bilgi sahibi olunmalı.
15. Özel hastalıkları bulunan müşterilere hazırlanması gereken yemeklerin yapımı hakkında bilgi sahibi olunmalı veya bilgi sahibi olan kişiler bünyede bulundurulmalı.

Sağlık Koşulları

10. Müşteriye hizmet esnasında (görev başındayken) dış görünüş ve temizliğe önem verilmeli.
11. Müşterilerin son kullanma tarihi sıkı bir şekilde denetlemesi için bir denetleme yapısı oluşturulmalı.
12. Gelen meyve sebzelerin tazeliğine dikkat edilmeli.
13. Yiyecek ve içeceklerin yapısına uygun koşullarda saklanması için gereklilikleri yerine getirme konusunda hassas olunmalı.
14. Hazırlanan menülerin bulunan çeşitlerin kalorileri ve besin değerleri hakkında çalışmalar yapılmalı.

Bilgi Düzeyi

3. Özel organizasyonlar için yapılacaklar konusunda yeterli bilgiye sahip olunmalı.
4. Çıkacak beklenmedik bir problemde kriz yönetebilme konusunda yeterliliğe sahip olunmalı.
18. Müşteriye yemek seçimi esnasında tüm yemeklerin içeriklerini ve kullanılan malzemeleri bilerek bilgilendirmede bulunacak yeterlilikte olunmalı.
24. Her yaş grubuna hitap edebilecek yeterlilik ve beceride olunmalı.

ÖZGEÇMİŞ

21 Mart 1984 tarihi, İstanbul İli Fatih ilçesi doğumluyum. İlk, Ortaokulu Bahçelievlerde, Liseyi ise Mehmet İhsan Mermerci Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde, Zeytinburnu ilçesinde tamamladıktan sonra, 2002 yılında Ankara Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2006 yılında bölüm birincisi olarak mezun oldum. 2006 yılından beri, özel bir okulda Meslek dersi öğretmenliği görevini sürdürmekteyim. 2007 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, Turizmde Müşteri Memnuniyeti, Etkili İletişim, Yiyecek-İçecek Otamasyon Programları, Turizm Coğrafyası ve Anadolu Uygarlıklarıdır.

Yabancı dilim İngilizcedir.