

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN ALDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

Abdullah USLU¹

Doğan KUTUKIZ²

Hüseyin ÇEKEN³

ÖZET

Turizm sektöründe turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan konaklama işletmelerinin en önemlisi olarak nitelendirilen otel işletmeleri, son yıllarda yeni müşteriler kazanmak, kârı artırmak ve piyasada etkin bir konuma gelebilmek için birtakım arayışlar içerisine girmektedirler. Bu arayışlar içerisinde otel işletmeleri, işgücünü daha etkin kullanarak verimliliği ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırmayı düşünmektedirler. Otel işletmelerinde gerçek verimliliğe ulaşabilmek ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırabilmek için, işgücünden daha etkin olarak faydalanabilmek gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde etkili bir hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan personelin aldığı hizmet içi eğitimin otel işletmesine katmış olduğu fayda ve zararları belirlemek, hizmet içi eğitimin verimliliğe ne derecede etkili olduğunu saptamaktır. Bu amaçla Bolu/Abant Taksim International Abant Palace Oteli çalışma alanı olarak seçilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler görüşme tekniğiyle elde edilmiş, betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde hizmet içi eğitimlerinin yeterince önemsenmemesinin işgücü verimliliğini ekonomik anlamda olumsuz yönde etkilemekte olduğunu göstermektedir. Hizmet içi eğitimin verimliliğinin; personelde kalite bilincinin oluşmasına, hız ve esneklik kazanmasına, iş bilincinin oluşmasına ve işletme açısından maliyet azalmasına ve kârlılığın yükselmesine olumlu etki yaptığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik, Eğitim, Hizmet İçi Eğitim.

1 **Abdullah USLU**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi.

2 **Doğan KUTUKIZ**, Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

3 **Hüseyin ÇEKEN**, Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

THE EFFECT OF IN-SERVICE TRAINING FOR HOTEL STAFF ON EFFICIENCY

ABSTRACT

Hotel managements, which are considered important accommodation managements in terms of providing the production of touristic goods and services in tourism sector, have been seeking a way of gaining new customers, increasing profit, and becoming effective in the market in recent years. In this pursuit, hotel managements think of increasing the quality and efficiency of products and services. In order to achieve productivity and to increase the quality of products and services in hotel managements, they have to use the workforce in a more effective way. Therefore, a more effective in-service training has to be conducted. The aim of this study is to identify the benefits and deficits of in-service training to hotel management and to state that to what extent in-service training of hotel staff has affected the productivity. For this purpose, Bolu/Abant Taksim International Palace Hotel was chosen as the study area. Quantitative research methods were used in the study. Data was collected through interview and it was evaluated by using descriptive analysis methods. According to the study results, not paying enough attention to in-service training in hotel managements affects the efficiency of workforce negatively in economic terms. Increase in-service quality, speed, flexibility, self-confidence and job consciousness of hotel staff; and decrease in costs and occupational accidents, and increase in profits have been found out as the positive effects of in-service training on efficiency.

Keywords: Efficiency, Training, In-Service Training.

1. GİRİŞ

İşyerlerinin, kalifiye eleman ihtiyaçlarının yüzde yüzünü dış kaynaklardan temin etmesi mümkün olmadığı gibi mevcut işçilerin de hepsinin kalifiye olduğu düşünülemez. Çalışan elemanlar, bildikleri mesleki bilgilerini zamanla unutabilirler. Gelişen teknolojiyi takip etme imkânları yoktur. İşletmelerde, çalışanların verimli, etkin ve kalifiye bir hale getirilmesi için yönetim tarafından hizmet içi eğitim uygulanır (<http://www.maden.org.tr>).

Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgörenlerin iş ile ilgili eksikliklerinin giderilerek ve buna bağlı olarak da çalışanların teknik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerinin artırılması, işgörenlerin kendilerine olan öz güvenlerini kazanıp motivasyonlarının artması sağlanarak etkinlik, verimlilik ve kalite avantajı sağlanacaktır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin yetenek ve becerilerinin işletmeye olan katkılarını en üst seviyeye çıkartmak amacıyla uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerini incelemek, otel işletmelerinde çalışan personelin aldığı hizmet içi eğitimin verimliliğe etkisini saptamak, uygulamada karşılaşılan eksikleri belirleyerek çözüm önerileri getirmektir.

2. VERİMLİLİK KAVRAMI

Verimlilik, "bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı" olarak tanımlanmaktadır (www.bilgiyönetimi.org).

Verim; işten belirtilen özelliklere uygun olarak, bir defada doğru yapılması ile alınan sonuçtur. Verimlilik ise bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimdeki kaynakların -emek-sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımınıdır şeklinde tanımlanabilir (Oral, 2005: 65-66).

En genel anlatımıyla, verimlilik, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek olarak ifade edilmekle birlikte; elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını arttırma çabaları olarak da tanımlanabilir (Demirçivi, 2008: 18).

Örgütlerin büyümesinde ve gelişiminde bu denli önemli olan verimliliğe ulaşmak, her şeyden önce fiziksel ve parasal üretim kaynakları kadar, insan kaynağına önem vermekle ve onun yeteneklerinden optimal biçimde yararlanmakla mümkündür. Çünkü bir üretim sisteminin başarıya ulaşmasında en etkili öge kuşkusuz insandır (Ehtiyar, 1995: 48)

Otel işletmelerinde işgücü verimliliğinin önemi son derece açıktır. Çalışan personelden optimal biçimde yararlanabilmek için önce personeli çok iyi tanımak ve onu işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirmek ve motive etmekle işletmenin verimliliği artacaktır.

3. HİZMET İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE ÖNEMİ

Eğitim, bireyin kendini tanımasını ve gerçekleştirmesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte öğrenme ve öğretme eylemleri ve çevre koşulları iyi düzenlenmiş bir ortamda, eğitim programları aracılığıyla gerçekleştirilir. Aynı zamanda eğitim, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik değişmelere uyabilmesini sağlayan önemli bir süreçtir (Can, 2004).

Eğitim işe yeni girmiş veya bir süredir çalışan personele hizmet veya iş konusunda gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya dönük etkinliklerdir. Bunlar, çalışanın verimliliğini arttırmak, daha fazla sorumluluk gerektiren yönetim kadrolarına hazırlamak ve hizmete yakınlığını sağlamak gibi amaçları kapsamaktadır. Eğitim, çalışanın hizmete yakınlığını arttırmak için verilen hizmete dair ihtiyacı bulunan bilgileri verip, beceri ve davranışları geliştirir. Ayrıca hizmette verimi ve kaliteyi yükseltir, personel devir hızını azaltır,

zaman ve emekten tasarruf sağlar. Ayrıca eğitim, çalışanların ne yaptıklarının farkında olmalarını sağlar, iş tatminini artırır ve takım çalışmasını destekler (Gürsoy, 2001: 22).

3.1. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim; kişiye işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sürecidir. Diğer bir tanıma göre hizmet içi eğitim; işletmelerde belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Pınarbaşı, 2007: 35).

Hizmet içi eğitim; istihdam edilmiş işgücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir.

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarında değişimleri gündeme getirmekte; mal ve hizmet üreten tüm kişileri sürekli öğrenmeye ve kendilerini yenilemeye zorlamaktadır (Uçar ve İpek, 2006).

Günümüzde otel işletmeleri; yeni müşteriler kazanmak, kâr artırmak, piyasada etkin bir konuma gelebilmek, değişen tüketici istek ve gereksinimlerine cevap verebilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için birtakım arayışlar içerisine girmektedirler. Bu arayışlar içerisinde otel işletmeleri, işgücünü daha etkin kullanarak verimliliği ve mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı düşünmektedirler. Otel işletmelerinde gerçek verimliliğe ulaşabilmek ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırabilmek için, işgücünden daha etkin faydalanmak gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde sürekli ve etkili bir hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir (Pınarbaşı, 2007: 34).

Otel işletmelerinde düzenlenecek etkili bir hizmet içi eğitim faaliyeti ile işgörenlere işleriyle ilgili bilgi ve beceriler kazandırılarak işgörenlerin kendilerine olan özgüvenlerini kazanıp motivasyonlarının artması sağlanacak, bu durum da etkinlik, verimlilik ve kaliteyi artıracaktır.

Çağımızda yaşanan değişim içinde bireysel gelişim anlamında eğitim büyük önem taşımaktadır. Gerek çalışma hayatı öncesi alınan kişisel eğitim, gerekse çalışma hayatıyla birlikte gerektirdiği şartlara uyum açısından işe adaptasyonunun sağlanması ve gelişen sistemlere ayak uydurulması konusunda alınan eğitimler bireysel performansın artırılmasında vazgeçilmez unsur olmaktadır (Pınarbaşı, 2007: 34).

Kaliteli hizmet sürecinin oluşturulması, işgören verimliliğinin artırılması ve bunlara bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için otel işletmelerinin iyi planlanmış bir hizmet içi eğitim programı uygulamaları zorunlu hale gelmiştir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin uygulanmasını gerektiren nedenlerin başlıcaları

şunlardır (Pınarbaşı, 2007: 39):

- Müşteri memnuniyetsizliği,
- Düzensizlik ve karışıklık,
- Düşük moral,
- Satışların azalması,
- Fazla fire,
- Aşırı derecede işgören çıkışı ve devamsızlık,
- Disiplin olaylarının sıkça görülmesi,
- İş kazalarının artması.

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmelidir (<http://www.tepav.org.tr>). Hizmet içi eğitimin genel amaçları sınırlı olmamakla birlikte aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk ve Sancak, 2007):

- İşe yeni başlayan işgörenin kuruma uyumunu sağlamak,
- İşgörene kurumun amaç, ilke ve politikalarını anlatmak, bir bütünlük içinde becerileri kazandırmak,
- İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- İşgörene değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş metod ve tekniklerini geliştirmek,
- Kurumun ürettiği ürünün (mal, hizmet, düşünce) nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- Üretim ve pazarlama aşamasında hata ve kazaları asgariye indirmek,
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek,
- Kişi ve grup moralini yükseltmek,
- Yeni görevle karşılaşan personelin uyum ve öğrenme sürecini hızlandırmak.

3.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitim, işletmeye ve işgörene sağladığı yararlar olmak üzere verimliliğe iki çeşit katkıda bulunur.

Hizmet İçi Eğitimin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimin amaçlanan verimlilik artışını sağlayabilmesi için belli koşulların gerçekleşmesi gerekir. İşletmede verimliliği düşüren etmenlerin belirlenip, hizmet içi eğitimle nasıl ortadan kaldırılabilir olması belirlenmelidir. Çalışanlara verilecek hizmet içi eğitim kısa vadede işletmeler için maliyet unsuru iken uzun vadede işletmeler için belirleyici unsur olacaktır.

Hizmet içi eğitimin işletmeye sağladığı yararlar şunlardır (Oğuz, 1999: 40):

- Kârı arttırır ve/veya kâr bilincini yükseltir.
- İşletmenin imajının yükselmesine yardımcı olur ve işletme hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır.
- İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir biçimde büyümesini sağlar.
- Yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur, işletmenin kendisini yenilemesi kolaylaşır.
- İç kaynaklardan işgören teminini yükseltir.
- Üretim, yönetim ve işgören maliyetlerini düşürür.
- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini arttırır.
- Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar.
- Üretilen mal veya hizmetin kalitesini arttırır.
- Üretimde verimlilik artışı olur.
- Yönetici-işgören ilişkilerini geliştirir.
- İşgörenin işinden ve başkalarından şikâyeti azalır.
- İşgören devamsızlığı azalır.
- Eğitim ile işgörene kendini denetleme yeteneği kazandırdığı için gözetim azalır.
- Hizmet içi eğitim, çalışanların performanslarının yükselmesine bağlı olarak makine ve araçların yıpranma oranlarını azaltabilecek, neticede de bakım ve onarım giderlerinin düşürülmesini sağlayabilecektir.
- Hizmet içi eğitim, iş güvenliği sağlar ve iş kazalarını azaltır.
- Hizmet içi eğitim sayesinde kurumda iletişimin sağlanması kolaylaşır ve işgören arasında anlaşmazlıklar azalır ve kontrol ve nezaret işlemi azalır. İşyerinde insan ilişkilerinde gelişme olur.

Hizmet İçi Eğitimin İşgörene Sağladığı Yararlar

Otel işletmelerinde yapılan hizmet içi eğitim genelde personele bilgi, beceri ve tutum kazandırmak amacıyla yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşımaktadır.

Hizmet içi eğitimin işgörene sağladığı yararlar şunlardır (Pınarbaşı, 2007: 39);

- İşletmelerde hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. Hizmet içi eğitim, çalışanların performanslarını yükseltmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri, deneme yanılma yöntemine göre çok kısa zamanda çalışanlara kazandırabilir. Öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirir.
- Hizmet içi eğitim, işgörenin verimliliğini arttırmaktadır. Eğitim faaliyetleri sayesinde performans düzeyi yükselen işgören, işlerini daha kısa sürede yapabilecek, işgücünü ve maddesel kaynakları en yararlı bir biçimde kullanabilecek, iş miktarında ve kalitesinde artış sağlayabilecek ve sonuçta verimlilik düzeyinin yükselmesine imkân yaratabilecektir.
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin ve dolayısıyla da performanslarının gelişmesiyle, iş uyumunun artması mümkün olabilecektir. Böylece, çalışan ile iş arasında bütünleşme büyük ölçüde sağlanabilecektir.
- Yetişmiş işgörende kendine karşı güven duygusu uyandırır ve işgörenin kurumunda yükselme olanağı artar.
- Hizmet içi eğitim kariyer gelişimine olanak sağlar. İşgörenin işgücü piyasasındaki değerini ve kazanma gücünü artırır.
- Karar verme ve sorun çözme yeteneğini geliştirir. İletişim yeteneğini geliştirir.
- Bireysel amaçların gerçekleşmesini sağlar.
- Geleceğe daha güven ve umutla bakar. İş tatminini yükseltir.
- Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir.

3.1.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitimde başarı büyük ölçüde seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır. Her amaç için belirli bir yöntem uygulaması yapılması işletmenin verimliliğini artıracaktır. En genel anlamda bu hizmet içi eğitim türleri, iş başında ve iş dışında eğitim olarak tanımlanabilir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin uygulanması, işgörenlerin işletme hedeflerine ve bireysel hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla verilecek eğitim konularının eğitilen kişilere aktarma biçimini belirleyen eğitim yöntemlerinin işlerlik kazanmasıdır.

3.2. Otel İşletmelerinde İş Başında Hizmet İçi Eğitim

İş başında eğitim öncelikle yaparak öğrenmektir ve muhtemelen en çok kullanılan ve en çok bağımlı olan eğitim yaklaşımıdır.

Otel işletmelerinde iş başında eğitim, personelin işi yerinde öğrenmesi ve zaman kaybetmemesi açısından önemli bir eğitimidir. Eğitimin işletme içerisinde yapılması, personelin işletmeye uyumuna ve karşılaşılan olaylara olumlu bakış açısı geliştirmesine yardımcı olacaktır. Otel işletmelerinde birçok çalışanın işi, müşterilerle direk kontak kurma şeklindedir. Bu sebepten birçok çalışanın eğitimi iş başında verilmelidir. Böylelikle müşteri ile ilgili deneyim kazanmasını sağlar (Bucak, 2007: 57).

İş başında eğitim bazı otel işletmeleri tarafından verimliliği azaltıcı zaman kaybettirici olarak görülmektedir Ancak bunun uzun vadedeki kazancını göz önünde bulundurmak gereklidir.

İş başında eğitim yöntemleri aşağıdaki gibi 7 grupta incelenebilir (Öztürk ve Sancak, 2007) ;

Gözetimci Nezaretinde Eğitim

Bu yöntem maliyetinin düşük olması ve uygulanmasının kolay olması nedeniyle yaygın olarak kullanılan en eski yöntemlerden biridir. Yöntemin özü işletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir işgörenin, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgörenin yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir. Basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olan bu yöntem, deneysel yollarla işin öğretilmesinde hem çok kolay hem de oldukça pratiktir.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim

İş değiştirme yönteminde yapılan her iş değişimi, personelin eğitiminin bir parçası olur. Böylece personel birçok işi yapabilme becerisi kazanır. Deneyimli ve çok yönlü işgücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde rotasyon yöntemi çok işe yarar.

Bu yöntemin temel amacı, birtakım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörelere göstermektedir (Demir, 2002: 124).

İşe Alıştırma Oryantasyon Eğitimi

Yeni işe başlayan işgörelar arasında işgücü dönüşüm oranını azaltmak için kullanılan en yaygın metot; yeni işgöreların yeni iş arkadaşları ve onların rolleri, organizasyon ve politikaları ve diğer çalışanlarla tanıştırıldığı eğitim programıdır. İşgücü verimliliğinin sağlanması için işgöreların işine uyum sürecinin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Yetki Devri Yoluyla Eğitim

İşgörene sahip olmadığı bir yetki ve sorumluluk verilir böylece işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir.

Staj Yoluyla Eğitim

İşgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretme, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir. Otel işletmelerinin çoğunda uygulanan bu yöntem, işletmeye bir süreliğine ucuz işgücü sağladığı gibi, teorik bilgiler olarak gelen işgörenin deneyim kazanması ve kendini geliştirmesi için de oldukça önemlidir (Öztürk ve Sancak, 2007,11).

Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim

Bu eğitim daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanan iş başında hizmet içi eğitim yöntemlerinden biridir. Kılavuz olarak seçilen kişiler alanında bilgili tecrübeli ve en ekonomik ve verimli nasıl yapılacağını bilen kişilerdir.

Özel Tasarımlar

Özel projeler veya özel görevler verilerek personelin işi derinlemesine öğrenmesi sağlanmaktadır.

3.2.1. Otel İşletmelerinde İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

Otel işletmelerinde işgörenlere uygulanan eğitim yöntemlerinden biri de iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri olmaktadır. Otel işletmelerinde iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri, normal çalışma ortamının dışında, bir eğitim merkezinde veya başka bir yerde gerçekleştirilen bir eğitim sürecidir. İş dışında hizmet içi eğitim yöntemi, işgörenin normal iş ortamında kullanılanlardan daha basit araç-gereç üzerinde çalıştıkları ve işgörenin teorik bilgiler edinmesine yönelik bir eğitim yöntemidir (Pınarbaşı, 2007: 77).

Anlatım Yöntemi

Konusunda uzman bir kişinin belli bir konuyu belli bir yöntemle bir topluluğa sunmasıdır.

Rol Oynama Yöntemi

Eğitime katılan personel arasında bir grup seçilerek, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözümlenmeleri istenir ve böylelikle tecrübe kazanmaları sağlanır.

Grup Tartışması Yöntemi

Panel: Bir yönetici başkanlığında 3-5 kişilik gruplarla yapılan konunun konuşulup tartışılmasıdır.

Sempozyum: 2–4 kişilik konuşmacı grubun bir yöneticinin başkanlığında belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan sürede dinleyicilere sunmasıdır.

Açık Oturum: Genellikle panel ve sempozyumdan sonra dinleyicilerin de görüşleriyle katıldıkları toplantıdır.

Beysin Fırtınası: Özgün bir sorunun sorulmasıyla özgün cevap ve düşüncelerin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bir tartışmadır.

Seminer ve Kurslar: Personelin çalışmaları ile ilgili bilgilerini geliştirmeye yönelik yapılırlar.

Örnek Olay Yöntemi

Çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini arttırmayı amaçlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde eğitim programlarına katılanlardan sorunları çözmesi beklenir (Öztürk ve Sancak, 2007: 12).

Gezi-Gözlem Yöntemi

Gezilen yerlere götürülen katılımcılardan gözlem yapmaları istenir.

Evrak Sepeti Yöntemi

Bir örgütte çalışan kişilerin yaptığı işlerle ilgili sorunlara çözüm bulunması için, bir üst kademedeki yöneticinin yerine konulup olaylara nasıl çözüm bulması gerektiği esasına dayanır (Öztürk ve Sancak, 2007: 12).

3.2.2. Hizmet İçi Eğitim Yapan Kuruluşlar

- Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü (TODAİE),
- Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)⁴,
- Araştırma Geliştirme Eğitim Merkezi (AGEM),
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB),
- Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM),
- Üniversiteler,
- Özel Danışmanlık Şirketleri,
- Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü,

4 17.08.2011 tarihli ve 28028 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 649 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin bazı maddeleri değiştirilerek, 580 sayılı Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) kaldırılmış ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde Verimlilik Genel Müdürlüğü adı ile Genel Bütçeye dahil yeni bir birim oluşturulmuştur.

- Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcileri,
- Dernek, Vakıf ve Birlikler.

3.2.3. Hizmet İçi Eğitimin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Otelcilik endüstrisinde eğitim; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, yüksek kârlılık oranı ve 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 (Pınarbaşı, 2007: 40).

Otel işletmeleri, eğitime daha çok önem verdiği 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. Örneğin ön büro elemanından daha çok bilgi beklenirken, servis elemanından ise daha fazla beceri beklenmektedir (Pınarbaşı, 2007: 40).

3.3. Hizmet İçi Eğitim ve Verimlilik

Arzulanan hedeflere ulaşmada hizmet içi eğitimin rolü ve etkinliği önemlidir. Çünkü örgüt politikalarını, teknik bilgileri iş yaşamına geçirebilmek hizmet içi eğitimin sonucunda olacaktır. Bu başarının ürünü ise verimlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim ilke ve yararlarının birçoğu verimliliği doğrudan etkilemektedir.

Yapılan birçok çalışma, eğitim ile üretim arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişki çerçevesinde verimliliğin etkilendiğini göstermiştir. Eğitim ile üretim süreci arasındaki ilişki daha çok eğitimin ekonomik işlevi açısından değerlendirilmektedir. Eğitimin ekonomik işlevi, bir toplumda ekonominin gereksinim duyduğu insan gücüne istenen bilgi, beceri ve tutumları kazandırma etkinliklerini kapsamaktadır. Otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitimler işgücü niteliğini artırmakla doğrudan, girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimliliğe etki etmektedir. 1992 yılında BRİSA'da yapılan TKY sürecinde verimlilikte %31 artış sağlanmıştır (Öztürk ve Sancak, 2007: 23).

Hizmet içi eğitim çalışmaları; işletmede etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, sürekli iyileşmenin sağlanması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, iletişimin artması, işgörenlerin sorumluluklarının artması, işgörenlerin üretkenliklerinin artması ve oteldeki iç denetim mekanizmasını harekete geçirir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmelerinde yapılan hizmet içi eğitim faaliyetleri işgörenin pasif durumdan çıkarak aktif hale geçmesini sağlar. İşletmelerde verimliliği düşüren nedenler arasında nitelikli eleman çalıştırılmaması, AR-GE ve bilgi yetersizliği, eksik kapasite ile çalışma, maliyetlerin yüksekliği, pazarlama problemleri ve rekabet sorunları sayılabilir (Atan, 2005).

Otel işletmelerindeki personelde hızlı karar ve eyleme geçme yeteneği, girişimcilik, işlevsel organizasyon yapısı, işe hakim olma, geçerli değer yargılarına odaklanma, iyi yapılan işleri sürdürme, az insanla çok iş yapma, verimli çalışma, hizmet edilen kitleye yakınlık, hem gevşek, hem de sıkı özellikler bütün bunların hepsi iyi bir hizmet içi eğitimin etkin ve verimli yapılmasıyla gerçekleşmektedir (<http://www.caginpolicisi.com.tr>).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Küreselleşmenin artmasıyla, işletmelerin faaliyetlerini daha verimli hale getirebilmesi için stratejik planlaması gerekmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin alt işlevlerinden olan hizmet içi eğitim sürecinin de daha verimli olabilmesi için stratejik bir plan içerisinde ele alınması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan personelin aldığı hizmet içi eğitimin otel işletmesine katmış olduğu fayda ve zararları belirlemek, hizmet içi eğitimin ne şekilde yürütüldüğü, verimliliğe etkisinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında maliyet ve yakın ulaşılabilir olması göz önünde bulundurulmuştur. Bir otel müdürü ile görüşülmüştür. Görüşmede otel müdürünün seçilmesindeki amaç işletmelerin stratejik kararlarının alınmasında başrole sahip olmaları ve stratejik kararların uygulanması ve kontrolünde önemli bir yer teşkil etmeleridir. Uygulama alanı olarak, Bolu-Abant bölgesi seçilmiş olup, bu bölgede 5 yıldızlı ve kurumsal tek işletme olması nedeniyle bir işletme seçilmiştir. Yöneticiye 10 adet açık uçlu soru sorulmuştur.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Genel olarak konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitimin ne şekilde değerlendirildiği, ne kadar önemsendiği, verimliliği artırıcı bir etken olarak

görüldüğü gibi ilgili sorular sorulmuştur. Bulgular üç grup halinde incelenmiştir.

6.1. Hizmet İçi Eğitim Bilincinin Oluşmasının Verimliliğe Etkisi

Otel işletmesinde çalışan alt ve üst kademe yönetici ve personelin günlük rutin mitinglerinin dışında, profesyonel bir eğitim şirketi tarafından hizmet içi eğitimin verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Hizmet içi eğitimin çok önemli bir Toplam Kalite Yönetimi unsuru olduğu söylenmektedir. Sorulan sorulardan alınan cevaplarda hizmet içi eğitimle verimlilik arasında direkt somut bir ilişkinin kurulamadığı ancak verimliliği olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitimin, hizmet kalitesini arttırmada mutlak olmazsa olmazlardan biri olduğu belirtilmektedir. Hizmet içi eğitim bilincinin var olması, otel işletmesi için olumlu bir izlenim olarak düşünülebilir.

İşletmede çalışanların işgücü devir hızının çok düşük olması, çalışan personelin en az sekiz yıl ve daha fazla olması işletmedeki personele verilen hizmet içi eğitimin daha verimli olabileceğini göstermektedir. Hizmet içi eğitimle harcanan zaman ve para kaybının karşılığı ilerleyen dönemde personelin hız ve esnekliği, sıfır hata yaklaşımı, iş kazalarının azalması, kendine güven, takım çalışması, iletişimin artması şeklinde sağlanmaktadır. Bu aynı zamanda personelden de yüksek verim alınacağı anlamına gelmektedir.

6.2. Kullanılan Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Verimliliğe Etkisi

İşletme, yılda üç kez profesyonel anlamda hizmet içi eğitim uygulaması yapmaktadır. Ayrıca genel eğitim dışında, yöneticiler ve departmanların kendi arasında hizmet içi eğitim uygulaması yaptıkları da belirtilmiştir. Görüşmede; üniversiteler, Kültür ve Turizm Bakanlığı, özel danışmanlık şirketleri ve Milli Prodüktivite Merkezi'nden hizmet içi eğitim uygulaması için destek aldıkları da ortaya çıkmıştır. İşletme hizmet içi eğitimi yaparken bu iş için herhangi bir bütçe ayrılmadığı, otelin kendi imkânlarıyla gelen eğitimcileri karşılamaya çalıştıkları, planlı bir eğitim programlarının olmadığı ifade edilmiştir. Bunlardan anlaşılıyor ki hizmet içi eğitimin planlı ve programlı verilmemesi durumunda personelden yüksek verim, işletmenin de ekonomik verimliliğinin yüksek olması pek beklenemez.

Hizmet içi eğitim uygulamalarında, işbaşında ve iş dışında eğitim yönteminin her ikisini de kullandıkları (seminer, panel, anlatım tekniği, örnek olay yöntemi, staj yoluyla eğitim, işe yeni başlayanlara verilen eğitim (oryantasyon eğitimi) olarak ifade edilmektedir. Ancak işletmenin, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çoğunu uygulamaya çalışması olumlu olarak düşünülebilir. İşletmedeki hizmet içi eğitim uygulamaları teorikten pratiğe dökülmeli ve maksimum fayda sağlanmalıdır. İşletmenin sendikalı olması çalışan personel için olumlu olarak değerlendirilebilir. Personelin önemsenmesi, demokratik katılımcı olması da işletmenin ekonomik verimliliğini arttırdığı önemli bir faktör olmuştur.

Hizmet içi eğitim sürecinin etkin ve verimli olabilmesi için otel işletmesinde bu birimle ilgili ayrı bir birim oluşması gerekmektedir. Bu durum hizmet içi eğitimin gerektiği gibi yerine getirilemeyeceği düşüncesini doğurmaktadır.

6.3. Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinin Verimliliğe Etkisi

Otel işletmesinde yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili sorulara verilen cevapları incelendiğinde müşteriye yapılan anketlerin ve müşteri mektuplarının etkili olduğu görülmüştür. İyi- Orta- Kötü diye yapılan anketlerden %98 memnuniyet çıktığını, bu durumun da kendileri için olumlu olduğunu belirtmişlerdir. İşletmede tüm personel arasında katılımcı yönetim anlayışının olması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yapılan uygulamaları bire bir ve çok yakinen gözlemleyebildiklerini belirtmişlerdir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetindeki olumlu artışların hizmet içi eğitim uygulamalarının başarılı olduğunu göstermektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine verilen önemin çok fazla olduğu her defasında tekrarlanmasına karşın işletmede ciddi anlamda hizmet içi eğitim faaliyeti ve bunun verimli kullanılabilmesi için neler yapılması gerektiği bilinmemektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri için işletmenin vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi olumlu ancak bir bütün olarak bakıldığında hizmet içi eğitimin zor bir süreç olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, hizmet içi eğitimin verimliliği artırıcı bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak hizmet içi eğitime önem verilmesi, ekonomik verimliliği arttıracığı anlamına gelmez.

7. SONUÇ

Hizmet içi eğitimin bütün faydalarına rağmen eğer personelin ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmazsa aynı zamanda verilecek eğitim, personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olursa bazı sorunlara yol açar. İşletmenin yapısında birtakım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve işletmeye faydadan çok zarar verebilir. Hizmet içi eğitimin sistemli, planlı ve uzun soluklu bir faaliyet olarak algılanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü verimliliğini, işletmenin ekonomik verimliliğini olumlu yönde etkilediği bu araştırmada tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim sırasında iletişimin tüm birimler içerisinde çok iyi olması işletmenin verimliliğini artırır ve işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yardımcı olur. Hizmet içi eğitim faaliyetleri de toplam kalite yönetiminin bir parçası olmaktadır.

Hizmet içi eğitimin verimliliği olumlu yönde etkilediği faktörler; personelde kalite bilincini oluşturması, hız ve esneklik kazandırması, kendine güveni artırması, iş bilincinin yerleşmesini sağlaması, işletmede ise maliyetleri azaltması, iş kazalarını düşürmesi ve kârlılığını artırması şeklinde sayılabilir. Hizmet içi eğitimle birlikte otel işletmesinde iletişimin artması, personelin ufkunun açılması, iş uyumsuzluğunun önlenmesi, personelin duyarlılık

kazanması, insan unsuruna değer verildiğinin farkına varılması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Otel işletmesindeki eğitim altyapısının yetersizliği, işgücünün temel eğitimindeki eksiklikler, finansman zorlukları, hizmet içi eğitim planının yapılmaması, hizmet içi eğitim bütçesinin ayrılmaması hizmet içi eğitimin önündeki en önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimi düzenleyen kişilerin yetersiz olması da hizmet içi eğitimin etkinliklerinin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin etkin ve verimli olabilmesi için stratejik bir boyutta ele alınması gerekmektedir. Mevcut işgücünün, belirlenen amaçlar doğrultusunda davranışa geçirilebilmesi, yani yönlendirilmesi ve işgücünden verimli, yüksek motivasyonlu ve tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak yarar sağlanabilmesi ancak insan unsurunun iyi eğitimiyle mümkündür.

KAYNAKÇA

- BATMAN, Orhan ve ŞAHİN, Nilüfer, (2002), **“Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Kapadokya Örneği)”**, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık, Ankara.
- BUCAK, Turgay, (2007), **“Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Tatmin İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- CAN, N., (2004), **“Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları”**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 16 Yıl: 2004/1 Dizgi ve Baskı Erciyes Üniversitesi Matbaası.
- DEMİR, Cengiz, (2005), **“Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar”**, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİRÇİVİ, Burak Murat, (2008), **“Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İşgören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetim Açısından Değerlendirilmesi”**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Ankara.
- EHTİYAR, Rüya, (1995), **“Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama”**, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, s.48.
- GÜRSOY, Gönül, (2001), **“Hizmet İçi Eğitim İşlevi Verimlilik Olmalıdır”**, Anahtar Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl: 154, Ankara, s. 22.
- KARACAOĞLU, Cem Ö, (2001), **“Hizmet İçi Eğitimde Verimlilik ve İhtiyaçların Belirlenmesi”**, Anahtar Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ekim, Yıl:13, Sayı:154, Ankara, s.8.

- OĞUZ, Şule, (1999), **“Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ORAL, Saime, (2005), **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.65- 66.
- PINARBAŞI, Cumali, (2007), **“Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- UÇAR, Rezzan ve İPEK, Cemalettin, (2006), **“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri”**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran, Cilt:1, Sayı:3.
- İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik ilişkisi http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=412 Erişim Tarihi: 25 Kasım 2012.
- <http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/hizmet.pdf> Mustafa Öztürk ve Süleyman SANCAK, (2007), **Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri** Erişim Tarihi: 23 Kasım 2012.
- http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/0cb228987243c91_ek.pdf Ali DEMİREL.
- **İşyeri ve Hizmet İçi Eğitimi, Ereğli Kömürleri İşletmesinde Eğitim Uygulamaları** Erişim Tarihi: 22 Kasım 2012.
- <http://muratatan.info/notes/10.pdf> Yrd.Doç.Dr. Murat ATAN, (2005), **Üretim ve Verimlilik Artırma Teknikleri**. Erişim Tarihi: 23 Aralık 2012.
- <http://www.caginpulisi.com.tr/44/33-34-35-36.htm> **“Hizmet İçi Eğitim ve Kalite Kavramları”** Erişim Tarihi: 22 Kasım 2012.
- http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/yerel_yonetim.pdf BİLGİN, Ufuk Kamil ve diğ. 2007 Erişim Tarihi: 26 Aralık 2012.
- http://www.kimmuh.com/wp-content/uploads/2008/04/verimlilik_artirma_teknikleri.doc **Verimlilik Artırma Teknikleri** 15 Kasım 2012.