

YİYECEK İÇECEK SERVİSİ BÖLÜMÜ İŞGÖRENLERİNİN
HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Erdal ÖZER

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

Haziran 2010

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YIYECEK İÇECEK SERVİSİ BÖLÜMÜ
İŞGÖRENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Erdal ÖZER

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

AFYONKARAHİSAR 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yiyecek-İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15 / 06 / 2010

Erdal ÖZER

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

Jüri Üyeleri :

Prof. Dr. İsmet DOĞAN

Yrd.Doç.Dr. Oktay EMİR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı yüksek lisans yeterlilik öğrencisi Erdal ÖZER'in "Yiyecek-İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı tezi, değerlendirmek üzere 15 / 06 / 2010 tarihinde, saat 10:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

YIYECEK İÇECEK SERVİSİ BÖLÜMÜ İŞGÖRENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Erdal ÖZER

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

Haziran 2010

TEZ DANIŞMANI: Yrd.Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Otel işletmeleri emek yoğun ve hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı olduğu işletmelerdir. Bu özelliği nedeniyle sektörde müşteri ile hizmeti sunan işgörenler arasındaki etkileşim müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında en önemli etkidir. Öznesi insan olan hizmet sektöründe başarının sağlanmasında nitelikli insan gücü faktörü ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin niteliğini artırmanın yollarından biri hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim işletmelerde çalışan işgörenleri mesleki bilgi ve beceri yönünden geliştirerek kariyer imkanları sağlayan ve işgörenlerin işlerine karşı tutumlarını, motivasyonlarını ve iş tatmin düzeylerini artıran bir uygulamadır. Bu çalışmada otel işletmelerinin yiyecek içecek servisi bölümünde çalışan işgörenlere verilen hizmet içi eğitim uygulamalarının işgörenlerin iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda;

- İşgörenlerin hizmet içi eğitim türlerini algılama düzeyleri
- İşgörenlerin içsel/dışsal ve genel iş tatmini düzeyleri
- Hizmet içi eğitim türleri olan oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme eğitimi ve hizmet içi eğitim uygulamaları ile işgörenlerin içsel/dışsal ve genel iş tatmini arasındaki ilişkisi irdelenmiştir.

Çalışmada araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar Ömer-Gecek Bölgesin’de bulunan dört adet beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek servisi bölümü işgörenleri oluşturmaktadır. Bu otel işletmelerinin yiyecek-içecek servisi bölümü işgören sayısı A otel için 45, B otel için 34, C otel için 36, D otel için 12 kişi olup toplam 127 kişidir. Araştırmada hedef kitlenin tümüne anket soruları araştırmacı gözetiminde dağıtılmış olup; anket soruları ile ilgili gerekli açıklamalar yapıp her otelde toplu anket uygulaması şeklinde veriler toplanmıştır. Toplanan anketlerin hepsi güvenilir veri içerdiğinden tüm anketler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 15. paket programlarından yararlanılmış ve analiz teknikleri olarak, Korelasyon, Çoklu Regresyon Analizi , T-Testi, Mann Whitney U, Kruskal Wallis ve ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, Afyonkarahisar Ömer-Gecek bölgesinde 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerine verilen hizmet içi eğitim uygulamalarına karşı işgörenlerin algı düzeyleri ve hizmet içi eğitimin işgörenlerin içsel/dışsal ve genel iş tatmini düzeylerine katkısı ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde,

- İşgörenlerinin çalıştıkları otellerde uygulanan hizmet içi eğitim tür ve uygulamalarından yüksek düzeyde memnun oldukları,
- İşgörenlere uygulanan hizmet içi eğitim programlarının işgörenlerin bireysel özelliklerine ve çalıştıkları otellere göre algılama düzeylerinde eğitim faktörü hariç diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı.
- Otellerde uygulanan hizmet içi eğitimin işgörenlerin iş tatminine yüksek düzeyde katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, İş Tatmini, Otel İşletmeleri, Yiyecek ve İçecek Bölümü

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF IN-SERVICE TRAINING APPLIED ON FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENT EMPLOYEES: A PRACTICE IN FIVE STAR HOTEL ENTERPRISES IN AFYONKARAHISAR

Erdal ÖZER

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOSPITALITY**

June 2010

ADVISOR: Asst. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK

Hotel enterprises are labour-intensive and where service production and consumption is simultaneous. Because of this characteristics, the interaction between the customers and employees is the most important factor in formation of customer satisfaction in the sector. Qualified human resources have come forward to maintain success in the service sector where the human being is the main subject. In-service training is a practice which provides career opportunities by improving employees' vocational knowledge and skills, and improves employees' attitudes towards their jobs, increase their motivation and level of job satisfaction. In this study, the effects of in-service training, applied on food and beverage department employees at hotel enterprises, on employees' job satisfaction have been examined. In this respect;

- Employees' perception level on in-service training types.
- Inner-outer and overall job satisfaction levels of employees.

- The relationship between orientation, rotation, vocational development training and in-service training practices which are the types of in-service training and inner-outer and overall job satisfaction have been examined.

The employees of food-beverage departments in four different five star hotels located in the Omer-Gecek region were chosen as research population of the study. The numbers of employees in these enterprises were 45 in hotel A, 34 in hotel B, 36 in hotel C and 12 in hotel D, total of 127. The questionnaires were distributed to the all research population under the supervision of the researcher and necessary explanations were made. The data were collected through mass questionnaire application while all participants from a related hotel were present. All questionnaires were included in the assessment stage since all contained reliable data. The data obtained through questionnaires was analysed by using SPSS 15.0 package programs and multiple regression analysis, correlation analysis, T-test, Mann Whitney U, Kruskal Wallis, ANOVA were used.

In this research, the perception level of five star hotel employees in Afyonkarahisar Omer-Gecek region in relation to the in-service training practices and the contribution of in-service training on inner-outer and overall job satisfaction have been revealed. When the results were examined, the following conclusions have been reached;

- Employees are highly satisfied from the in-service training types and practices applied in their hotels.
- Except their educational level factor, there is no meaningful difference between the remaining factors in perception levels of in-service training programs applied on employees according to their individual specifications and the hotels they work for.
- In-service training in hotels provides high level contribution to employees' job satisfaction.

Key Words: In-Service Training, Job Satisfaction, Hotel Enterprises, Food and Beverage Department.

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının tamamlanmasında desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK ve çalışmanın şekillenmesindeki bilimsel katkılarından dolayı değerli hocalarım; Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin SOYBALI, Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e anket verilerinin bilgisayar ortamındaki analizlerinde tecrübelerinden yararlandığım Prof. Dr. İsmet DOĞAN'a, Yrd.Doç.Dr. İbrahim KILIÇ'a literatürdeki kaynaklara ulaşmamda yardımcı olan Arş.Grv. Zehra Nur ERENGİL'e ve tezin uygulama aşamasında sağlamış oldukları desteklerinden dolayı otel yöneticileri Abdullah BALIK, Ünal ÖZGEN, Mehmet DOĞAN ve İdris ADİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Erdal ÖZER

Afyonkarahisar, 2010

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
EKLER DİZİNİ	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYONU

	Sayfa
1. OTEL İŞLETMELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİ	4
1.1. OTEL İŞLETMESİ TANIMI.....	4
1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ.....	7
1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	9
1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	11
2. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU	12
2.1. HİZMET BÖLÜMLERİ	15
2.1.1. Odalar Bölümü.....	15
2.1.2. Yiyecek İçecek Bölümü	16
2.1.3. Yardımcı Bölümler	17
2.2. DESTEKLEYİCİ HİZMET BÖLÜMLERİ	17
2.2.1 İnsan Kaynakları Bölümü	17
2.2.2 Muhasebe Bölümü	18

2.2.3. Teknik Servis Bölümü.....	18
2.2.4. Satış ve Pazarlama Bölümü.....	19
2.2.5. Güvenlik Bölümü.....	19
3. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ	19
3.1. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI	20
3.2. MUTFAK BÖLÜMÜ	21
3.3. SATIN ALMA VE TESLİM ALMA BÖLÜMÜ	22
3.4. SERVİS BÖLÜMÜ	23
3.4.1 Otel İşletmelerinde Servis Bölümleri	23
3.4.2 Servis Personeli Görev ve Sorumlulukları	26

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞGÖREN TATMİNİ

	Sayfa
1. HİZMET İÇİ EĞİTİM	33
1.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI	35
1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ	36
1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ	37
1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI	38
1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI	40
1.5.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç ve Amaçlarını Saptama	41
1.5.2. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlaması	43
1.5.3. Hizmet İçi Eğitim Yöntem ve Materyallerinin Belirlenmesi.....	45
1.5.4. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Ayarlanması	45
1.5.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması	46
1.5.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	46
1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİM SINIRLILIKLARI	48
1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ENGELLER	49
1.8. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ	50

1.8.1. İşe Yeni Başlayan İşgörenin Eğitimi	50
1.8.2. İşletmede Çalışan İşgörenin Eğitimi	51
1.8.3. İşletmede Görevi Değişecek İşgörenin Eğitimi.....	51
1.8.4. Yöneticilere Yönelik Hizmet İçi Eğitim	52
1.8.5. Özel Alan Eğitimi	53
1.9. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ	53
1.9.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri	54
1.9.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	61
1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM	67
1.10.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Amacı....	68
1.10.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği	69
1.10.4. Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Türleri	69
2. İŞ TATMİNİ	72
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI.....	72
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	75
2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	76
2.4. İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	78
2.4.1. İş Tatminin Bireysel Sonuçları	78
2.4.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları	79
2.5. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	80
2.5.1. Kişisel Faktörler	81
2.5.2. İş Ortamı ve İşle İlgili Faktörler	84
2.6. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER	88
2.6.1. Kapsam Teorileri	88
2.6.2. Süreç Teorileri.....	94
2.7. İŞ TATMİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ	97
2.8. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

	Sayfa
1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	103
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	104
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	106
4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	106
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	107
5.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	107
5.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	107
5.3. ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİĞİ.....	109
5.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	111
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR.....	113
6.1. İŞGÖRENLERİNİN DEMOGRAFİK YAPILARINA VE ÇALIŞTIKLARI OTELLERE GÖRE DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR.....	113
6.2. İŞGÖRENLERİN İÇSEL/DIŞSAL İŞ TATMİNİNE YÖNELİK BULGULAR	115
6.3. İŞGÖRENLERİN HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜR VE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR	118
6.4. İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGILARININ DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞTIKLARI OTELLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR	122
6.5. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE ALT BOYUTLARI İLE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	133

SONUÇ VE ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA	151
EKLER	165

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Hizmet İçi Eğitimin Bireysel ve Kurumsal Yararları.....	39
Tablo 2. Hizmet İçi Eğitim Uygulama Programı	44
Tablo 3. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması	94
Tablo 4. Hizmet İçi Eğitim Tür ve Uygulamaları İle İçsel/Dışsal İş Tatminine İlişkin Anketlerin Güvenirlik Düzeyleri	110
Tablo 5. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Ait Temel İstatistikler	114
Tablo 6. İşgörenlerin İçsel İş Tatminini Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler	116
Tablo 7. İşgörenlerin Dışsal İş Tatminini Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler	117
Tablo 8. İşgörenlerin Oryantasyon Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler.....	118
Tablo 9. İşgörenlerin Rotasyon Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler.	119
Tablo 10. İşgörenlerin Mesleki Geliştirme Eğitimi Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler	120
Tablo 11. İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimi Uygulamaları Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler	121
Tablo 12. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	124
Tablo 13. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	125
Tablo 14. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular....	126
Tablo 15. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular....	128
Tablo 16. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Görev Ünvanlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	129
Tablo 17. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular ...	130
Tablo 18. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Çalıştıkları Otellere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular ...	132

Tablo 19. Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	135
Tablo 20. Hizmet İçi Eğitim Türleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	136
Tablo 21. Hizmet İçi Eğitim Türleri İle İçsel Tatmin Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	137
Tablo 22. Hizmet İçi Eğitim Türleri Dışsal Tatmin Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Büyük Bir Otelin Bölümleri	14
Şekil 2. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Şeması	21
Şekil 3. Yiyecek-İçecek Servis Bölümleri ve Personeli	24
Şekil 4. Hizmet İçi Eğitimde Planlama Süreci	41
Şekil 5. Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci	43
Şekil 6. İş Tatmini İle İlgili Neden Sonuç İlişkisi	80
Şekil 7. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	88
Şekil 8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	92

KISALTMALAR DİZİNİ

Böl.	: Bölüm
Ser.	: Servis
Müd	: Müdür
Yrd	: Yardımcı
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
H.İ.E.	: Hizmet İçi Eğitim
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MEGEP	: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
No	: Numara
s.	: Sayfa
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TUREM	: Turizm Eğitim Merkezi
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
OTEİEM	: Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İleri Eğitim Merkezi
Uyg.	: Uygulama
Ünv.	: Ünvan
Eğt.	: Eğitim

EKLER DİZİNİ

Sayfa

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	165
--	-----

GİRİŞ

Otel işletmelerinin günümüz piyasa koşullarının getirdiği yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri fiziksel olanaklarından ziyade ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesine ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanlarına bağlıdır. Hizmet sektörü içerisinde yer olan otel işletmeleri belli oranlar dışında makineleşme-otomasyona imkan vermeyen emek-yoğun işletmelerdir. Bu özellikleri nedeniyle, üretilen hizmetin sunumunda ve kalitesinde nitelikli insan gücü faktörü ön plana çıkarmaktadır.

Otel işletmelerinin değişime ayak uydurup rekabet gücünü koruması ve müşteri memnuniyetinin ölçüsü olan kaliteli hizmet sunabilmesi sektördeki gelişmeleri ve personel yönetimiyle ilgili yenilikleri takip etmesi ile mümkündür. Gelişimi takip etmenin ve işgörenlerin niteliklerinin artırılmasının en etkili yollardan birisi “Hizmet içi Eğitim”dir. Bu kapsamda otel işletmeleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için sistemli ve sürekli hizmet içi eğitim politikalarına sahip olmalıdır. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim uygulamaları işgörelere işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazandırma yanında işgörelere performans, verimlilik, kişisel gelişim ve kariyer gelişimleri üzerinde de olumlu etkilere sahiptir.

Hizmet içi eğitim etkinlikleri kaliteli mal ve hizmet sunumu için tek çözüm yolu değildir. Eğitimin yanı sıra işletmede çalışan işgörelere tatmin düzeyleri de üretilen hizmetin kalitesinde büyük önem taşımaktadır. Günümüz modern işletmelerinde işgörelere mutluluğunun üretim ve verimliliğin artmasında önemli role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle işletmelerde çalışan iş görenlerin işinden duyduğu memnuniyet ve tatmin düzeyleri işletme yöneticileri tarafından işletmelerin amaçlarına ulaşması noktasında önemle takip edilmesi gereken konudur. Genellikle işinden memnun, hem mesleki hem kişisel yaşamında memnun işgörelere işletmelerde daha verimli çalıştıkları gözlemlenmektedir.

Otel işletmelerinde işe yeni başlayan işgörelere ve çalışmakta olan işgörelere uygulanan hizmet içi eğitim uygulamaları işgörelere mesleki ve kişisel

gelişimine olumlu etki ederek; örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerini artırır. Çünkü işgörenlerin iş tatmini sağlayan kişisel (bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet) ve iş ortamı ilgili faktörlerin (fiziksel ve ruhsal koşulları) tatmin sağlayacak şekilde işgören tarafından algılanmasında hizmet içi eğitim uygulamaları yoluyla işgörene kazandırılan yetenekler ve beceriler etkilidir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı; hizmet içi eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve eğitim uygulamalarının iş tatminine etkisini ortaya koymaktır. Araştırma otel işletmelerinde yiyecek içecek servisi bölümü işgörenlerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yiyecek içecek bölümünde gerçekleştirilmesinin temel nedeni bu bölümde işgören ve müşteri etkileşiminin yoğunluğu ve mesleki bilgi ve becerinin doğrudan ölçülüp değerlendirilebilmesidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, otel işletmelerinin tanımı, özelliği ve sınıflandırılması gibi genel bilgiler verilmiştir. Ayrıca bölümde araştırmanın konusunu oluşturan Yiyecek-İçecek Bölümü ve bu bölümde çalışan işgörenlerin görev ve sorumlulukları ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İkinci bölümde, hizmet içi eğitim uygulamaları ve iş tatmini konusunda genel bilgiler verilerek her iki kavram otel işletmeleri boyutuyla değerlendirilmiştir. Bu kapsamda bölümde ilk olarak hizmet içi eğitim uygulamalarının kavram ve kapsamı, yöntem ve türleri hakkında bilgi verilmiştir. Bölümün ikinci kısmında ise; iş tatmini kavramı, teorileri ve ölçme yöntemleri irdelenmiştir. Ayrıca her bölümün sonunda hizmet içi eğitim uygulamaları ve iş tatmini otel işletmelerindeki uygulama boyutlarıyla ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerini ve iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama Afyonkarahisar Ömer Gecek Termal Turizm Bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı

otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöntem olarak anket formu kullanılmıştır. Bu kısımdaki sonuç bölümünde ise tez çalışmasının genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYONU

1. OTEL İŞLETMELERİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

Genel olarak konaklama işletmeleri; insanların turizm ve genel amaçlı, sürekli ikamet ettikleri yerler dışında yapmış oldukları geçici yer değiştirme olayında gidilen yerde konaklama, yeme içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet gösteren ve değişik niteliklere sahip ticari işletmelerdir. Günümüzde konaklama işletmeleri; otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, ikincil konutlar, oberj, hostel, yüzer tesis, oto karavan, kırsal turizm işletmeleri olarak geniş bir sınıflandırmaya tabidir (Şener, 2001: 8).

Otel işletmeleri konaklama işletmelerinin bir alt dalı ve en yaygın örneğidir. Tarihsel süreçte şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklikler göstermiş olan otel işletmeleri, çeşitli amaçlarla seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere yeme-içme ve diğer gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir (Kozak, 2008:1).

1.1. OTEL İŞLETMESİ TANIMI

Otel işletmelerinin tanımı konusunda çalışma yapan araştırmacılar, sektörün özelliklerinden kaynaklanan hızlı değişim içinde olmasını dikkate alarak farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır (Şener, 2001: 3). Ancak, ilgili araştırmacı ve kuruluşlarca yapılan tanımlar üzerinde otellerin çalışma koşulları ve uygulama yöntemlerini belirleyecek fikir ve anlayış birlikteliğine ulaşmaları güç olmuştur (Aktaş, 2002: 25). Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Hunziker'e göre, 'otel, yer yabancısı olan konukların ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir' (Olalı ve Korzay, 1993: 22). Olalı ve Korzay (1993: 25) ise oteli "yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği

nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir” şeklinde tanımlamıştır. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nun 37 Maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği Madde 19’a göre otel işletmeleri “asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, 21.06.2005, Sayı, 25852)

Otel tanımı birçok uluslararası toplantılarda ele alınmış ve tatmin edici bir tanımın ortaya konulması için uğraşmıştır. Bu amaçla; 1952 yılında toplanan Uluslararası Otel İşletmecileri Birliği bir işletmenin otel olarak ifade edilebilmesi için aşağıda belirlenen özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Olalı ve Korzay, 1973: 21; Aktaş, 2002: 25);

- Yönetimiyle olduğu kadar fiziksel donanımıyla da müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır.
- Yalnızca konaklama gereksinimlerini değil, aynı zamanda yeme-içme gereksinimlerini de karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli anlaşma düzenleyen işletmeler olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu görmelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun banyo, tuvalet ve lavabo gibi donanımları yerleştirmelidir.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Farklı araştırmacıların ve kuruluşların otel tanımları incelendiğinde temel olarak konaklama hizmeti, yiyecek-içecek hizmeti ve diğer hizmetleri sunmak ile birlikte belli standartlara sahip olmak ve işgörenlerin öneminin otel işletmelerinin temel belirleyicileri olarak ifade edildiği görülmektedir.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde, farklı ihtiyaçları karşılamaya yönelik farklı fiziki yapı ve hizmet standartlarına sahip olan işletmeleri ifade eden otel işletmelerinin geçmişi çok eskilere dayanmaktadır (Şener, 2001: 8).

Tarihsel süreçte han, taverna ve daha sonraki dönemlerde kervansaraylar ilk konaklama işletmeleri örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk oteller, seyahat edenlere konaklama imkanı sunan özel mülkiyetli evlerdir (Oral, 2005: 20). Eski Yunan ve Roma belgeleri ile İncil’de rastlanan bilgilere göre, bu hanların ve kervansarayların yolcuların ve hayvanlarının ilk planda barınma, ikinci planda ise, yeme içme gereksinimlerini karşıladığı belirtilmektedir (Aktaş, 2002: 27). Otel endüstrisinin tarihi gelişimi incelendiğinde, bu endüstrinin doğuda ve batıda farklı biçimlerde oluştuğu ve farklı amaçlar taşıdığı görülmektedir. Örneğin doğuda müşterilerini Tanrı misafiri olarak kabul eden birer hayır kurumu şeklinde kervansaraylar göze çarparken batıda ise, birer ticari işletme niteliğinde hanların ortaya çıktığı görülmektedir (Oral, 2005: 20).

Ortaçağda din ile ağırlamanın içice olduğu görülmektedir. Bu dönemde Saint John şövalyeleri tarafından 1048 yılında Kudüs’de yaptırılan katedral ve manastırların seyahat eden hacı adaylarına geceleme ve yeme-içme imkanı sağlaması kiliseler ve manastırların han görevini üstlendiğini göstermektedir (Denizer, 2005: 3).

Rönesans ve reform hareketleri ve coğrafi keşiflerin etkisi ile başlayan sanayileşme ve ticaret artışı sonucu ortaya çıkan köklü ekonomik değişimler, 1750 ve 1790 yılları arasında Avrupa’da ilk otel teriminin kullanılmasına ve otelciliğin gelişimine neden olmuştur (Aktaş, 2002: 28). 1788 yılında Nontes’de yapımı tamamlanan 60 yataklı Hotel De Henri IV, Avrupa’nın en iyi oteli olmuştur. 1794 yılında New York’da açılan 70 odalı City Hotel, Amerika’da açılan ilk oteldir. Daha sonraki yıllarda Avrupa ve Amerika’da birçok şehirde günümüzün modern konaklama işletmeleri olan ve insanlara birçok ürün yelpazesi altında hizmetler üreten oteller açılmıştır (Şener, 2001: 6).

Türkiye’de konaklama işletmelerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Orhun Kitabeleri’de “moyanlık” denilen ve hayır kurumu şeklinde hizmet verilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir (Şener, 2001: 8). Sonraları “hanlar” ve “kervansaraylar” adıyla anılan bu yerler Anadolu’da Selçuklular ve Osmanlılar döneminde mükemmel düzeye ulaşarak ticaret yolları üzerinde önemli bir yapı haline gelmiştir (Göksel, 1985: 50). Modern anlamda Türkiye’de ilk otel, 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından Beyoğlu’nda inşa edilen Pera Palas Oteli’dir. Pera Palas Oteli ve ardından 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa’nın ve Orta Doğunun (o dönem için) en lüks otellerindendi. (Maviş, 1992: 43). Daha sonra 1931 yılında İstanbul’da Park Oteli ve 1955 yılında modern Türk turizminin başlamasına ilk öncülük İstanbul Hilton Oteli açılmıştır. (Şener, 2001: 9).

Günümüzde konaklama sektörünün en önemli parçası olan otel işletmeleri, gelişen turizm sektörü ile birlikte ivme kazanmış ve farklı taleplere cevap veren farklı niteliklere sahip konaklama işletmelerine dönüşmüştür.

1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ

Konaklama işletmeleri turizm ve genel amaçlı seyahat eden insanların geçici yer değiştirme esnasında gittikleri yerde temel ihtiyaçları olan konaklama ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir. Örneğin, herhangi bir nedenle bulunduğu yer dışında başka bir şehir veya ülkeye giden bir kişi eğer burada bir yakını veya arkadaşı yoksa veya davetli olarak bir misafirhane benzeri bir yerde konaklama ihtiyacını karşılamayacaksa bu kişinin uyuma ihtiyacını karşılayabileceği yer konaklama işletmesidir. Bu boyutuyla konaklama işletmeleri varlığı zorunlu işletmelerdir.

Turizm sektöründe turistik ürünü oluşturan faktörlerden yararlılık konaklama işletmelerinin varlığını ifade eder. Siz dünyanın en güzel plajına sahip olsanız veya çok değerli bir tarihi çekiciliğiniz olsa yerli veya yabancı turistlerin sahip olduğunuz çekicilikten turist olarak yararlanabilmesi orada bulunduğu sürede Maslow’un insan

ihtiyaçları hiyerarşisinde belirtildiği gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ile mümkündür. Bu nedenle sizin o bölgede çekicilik ve ulaşılabilirliğe ilave olarak turistik üst yapı yatırımlarını tamamlamış ve turistlerin kullanımına sunmuş olmanız gerekir. Bu, konaklama işletmelerini önemli hale getiren bir diğer husustur.

Bir bölgede konaklama işletmelerinin varlığını önemli hale getiren bir diğer husus, yarattıkları ekonomik değerdir. Konaklama işletmeleri turizm sektöründe yaratılan gelirin oluştuğu yerlerdir. Diğer bir ifade ile, Antalya'ya turist olarak gelen bir Alman turist denize girmenin bedelini ödemez. Konaklama işletmesinde kullandığı oda, yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerin bedelini öder. Bu nedenle turizm sektöründe ekonomik açıdan arzı yatak sayısı ifade eder. Konaklama işletmeleri bu boyutuyla hem iç turizm hareketlerinden hem de uluslararası seyahat eden kişilerden sağladığı döviz gelirleri ile ekonomiye canlılık getirir. Konaklama işletmelerinin ekonomik değer yaratmada bir diğer faydaları hizmet üretmeleri nedeniyle nihai tüketici olmalarıdır. Diğer bir ifade ile konaklama işletmeleri turistlere hizmet ve mal sunumu amaçlı tüm girdileri diğer sektörlerden sağlarlar ve bu kapsamda yarattıkları çoğaltan etkisi ile ekonomiyi canlandırırılar.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması bu işletmeleri ülkeler için önemli hale getiren bir diğer husustur. Özellikle Türkiye gibi işsizliğin yoğun olduğu ülkelerde konaklama işletmeleri yarattıkları istihdam ile işsizliğin azaltılmasında önemli rol oynarlar. Medlik (1997: 4-5), yukarıda açıklanan ve otel işletmelerinin önemini belirleyen faktörleri özetle şu şekilde sıralamıştır.

1. Oteller, birçok alanda harcama gücünü kendilerine çeken önemli çekim merkezleridirler. Ziyaretçilerin yaptıkları harcamalarla oteller, bölge ekonomisine doğrudan bölgedeki diğer sektörlerle de dolaylı olarak katkı sağlarlar.

2. Yabancı ziyaretçileri kabul etmeleri yönüyle ülke ekonomisine önemli döviz girdileri sağlarlar. Bu yolla ihracat imkânları sınırlı olan ülkelerin ödemeler dengesine önemli ölçüde katkı sağlarlar.

3. Oteller emek yoğun işletmeler olduklarından dolayı ülkedeki işgücü istihdamına katkı sağlarlar.

4. Oteller aynı zamanda İnşaat, mobilya, yiyecek-içecek, el sanatları ve daha birçok endüstride mal ve hizmet üreten işletmeler için önemli bir alıcıdır.

5. Otel işletmeleri aynı zamanda buldukları yörede yaşayan toplumlar için de önemli bir çekiciliğe sahiptir. Otellerin restoranları, barları ve eğlence merkezleri ve diğer üniteleri, yerel müşterileri çekmekte ve o yörenin sosyal merkezleri olabilmektedirler.

1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörünün bir konaklama işletmesi olarak otel işletmeleri hizmetlerin genel özelliklerini taşır. Bununla birlikte otel işletmeleri faaliyet konusu ve işleyiş olarak kendine özgü bazı özelliklere sahiptir. Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Aktaş, 2002: 26; Hacıoğlu, 1989: 23; Olalı ve Korzay, 1993: 26; Akbaba, 2005: 59; Dereli, 1989: 7).

Otel İşletmeleri “Zaman” Satar: Otel işletmelerinde hizmetin üretim ve tüketimi eş zamanlı olmaktadır. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır, başka bir ifadeyle otel içerisinde üretilen ürün ve hizmetler üretimin ve tüketimin aynı anda ve yerde gerçekleşmesinden dolayı, zamana duyarlıdır ve stoklanması da mümkün olmamaktadır.

Emek-Yoğun İşletmelerdir: Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücünden faydalanırlar. Odaların satışa hazırlanması, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servisinin yapılması, yemeklerin hazırlanması ve konukların karşılanması vb. gibi hizmetlerin üretimi ve sunumu insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri, emek-yoğun otomasyonun sınırlı olduğu işletmelerdir.

Dinamiktir: Otel İşletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojik ve otelcilik anlayışıyla sürekli değişiklik gösteren

endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, günün zevk ve moda doğrultusunda ihtiyaçları sürekli değişen müşterilere, teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Bu nedenle iyi bir otel insanın; görünüş, ışık, koku, estetik, dokunma, ses ve can, mal, sır, sosyal ve psikolojik hislerine hitap edebilecek şekilde düzenlenmelidir. Otel işletmelerinin sürekli gelişen teknolojik gelişmeleri takip etmemesi ve zaman içerisinde gerilemesi o işletmeye olan ilginin azalmasına neden olacaktır.

Günün 24 saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir: Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran diğer farklı bir özelliği de 24 saat açık olmalarıdır. Sezonluk oteller hariç şehir otelleri konaklama amacıyla otele gelen müşterilerine konaklama ve diğer ihtiyaçları için 24 saat hizmet vermektedir. Diğer ticari işletmeler gibi açılış kapanış saatlerinden ve tatil günlerinde bahsedemeyiz.

Risk Faktörü Oldukça Yüksek: Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin olarak belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullarına bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiklerinden dolayı risk faktörü çok yüksek olmaktadır. Ayrıca, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıklarından dolayı faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler. Otel işletmelerinde sabit yatırım varlıklarının maliyetlerinin yüksekliği riski arttıran bir diğer faktördür.

İşgörenler Arasında Yakın İşbirliği ve Yardımı Gerekir: Otel, birbiriyle son derece yakın ilişkiler içerisinde bulunan bölümlerden meydana gelmiş bir işletmedir. Otel işletmelerinin sunduğu hizmet müşteriler tarafından bir bütün olarak algılandı için, bu hizmeti üreten bölümlerden herhangi birinde ortaya çıkan aksaklık veya bir işgören tarafından sergilenen kötü hizmet, müşteri tarafından otelin sunduğu diğer hizmetlerin bütününe kalitesiz olduğu şeklinde algılanmaktadır. Bu nedenle, otelin farklı bölümlerinde farklı hizmetleri konuklara sunan işgörenlerin yakın bir işbirliği içinde olması gerekmektedir.

Sermayesinin Büyük Bir Kısmı Sabit Varlıklara Bağlanmıştır: Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Kurulum için gerekli olan sermayenin büyük bir kısmını sabit değerlere yatırılmaktadır. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, amortisman giderlerini artırır ve nakit para imkanlarını azaltır. Bu durum, işletmelerin ödemelerinde sorunlara neden olabilir.

Konuklar Sunulan Hizmeti, Servis Ücreti İle Birlikte Öder: Otel işletmelerinde, servis ücreti veya daha değişik isimler altında hesap fişlerine yazılarak alınan ve konuğun kendi isteğiyle aldığı hizmetten duyduğu memnuniyetini göstermek amacıyla işletmeye bıraktığı paralar otel yönetiminin kontrolü altında toplanarak işgörenlere çalıştıkları gün sayısı ve elde ettiklere puan miktarına göre bölünerek dağıtılır.

1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmeleri müşterilerine güvenilir konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sağlamak amacıyla çeşitli açılardan sınıflandırılmaya tabi tutulmaktadır. Otellerin çeşitli açılardan sınıflandırılmaya tutulması hem işletme hem de müşteri açısından bazı faydalar sağlamaktadır. Örneğin, kamu veya özel kuruluşlar tarafından yayımlanan otel rehberlerinde yer alarak tanıtım ve reklamlarının yapılması, ulusal ve uluslararası müşteriler için güvence teşkil eder. Çünkü, müşteri ödeyeceği fiyatla hangi koşullara ve normlara uygun bir otelin hizmetlerinden yararlanacağını önceden saptamış olur (Olalı ve Korzay, 1993: 40). Ayrıca sınıflandırma belli standartları ifade ettiği için haksız rekabeti ve fiyat uygulamalarını önlemektedir. Sınıflandırma belirli kategorilerde yer alan otel işletmeleri arasında hizmet kalitelerini yükseltmeye teşvik edici bir unsur (Lawson, 1995: 5) olması yönüyle de faydalıdır.

Otel işletmeleri çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Farklı araştırmacıların sınıflandırmaları incelendiğinde genel olarak gelişim aşamaları, faaliyet süreleri, mülkiyet durumu, ulaşım araçları ile olan bağlantı, karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü, hukuki, hizmet sunulan müşteri

tipi ve ölçek sınıflandırma kriterleri olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda gelişim aşamalarına göre lüks, vasat, yan konaklama işletmeleri (Olalı ve Korzay, 1993: 31), faaliyet sürelerine göre mevsimlik, devamlı (Maviş, 2006: 14; Olalı ve Korzay, 1993: 35), mülkiyet durumuna göre, özel, karma ve kamu (Yılmaz, 2007: 9), ulaştırma araçları ile olan bağlantısına göre havaalanı, istasyon, karayolu ve kavşak (Şener, 2001: 22), karşıladıkları konaklama ihtiyacının türüne göre kaplıca ve kür, sayfiye, kongre amaçlı, dağ ve spor amaçlı (Kozak ve diğer., 2008: 6), hizmet sunulan müşteri tipine göre; aileye ve iş adamlarına hizmet sunan (Yılmaz, 2007: 9), ölçeğe göre büyük (en az 200 odalı), orta (40-80oda), küçük (10-20 oda) (Şener, 2001; 24) hukuki bakımdan ise bakanlık belgeli, belediye belgeli olarak sınıflandırılmıştır.

Türkiye'deki otel işletmelerinin hukuki açıdan sınıflandırılması, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37 Maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği" 19. maddesine göre. Turizm işletme belgeli oteller, beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve bir yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmıştır (Resmi Gazete, "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği", 21.06.2010, Sayı, 25852)

2. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU

İşletmelerde planlama aşamasında belirlenen amaçlara ulaşılması için kurulması gereken sistemli yapı olarak ifade edilen organizasyon, "İşletmelerin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görececek kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamak" (Olalı ve Korzay, 1993:295) olarak ifade edilebilir. Organizasyon, planlama aşamasında önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, otel organizasyonu (Batman, 2008: 95);

- Otel amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel iş bölümünün kararlaştırılması,
- Temel iş bölümü içerisinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,

- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir.

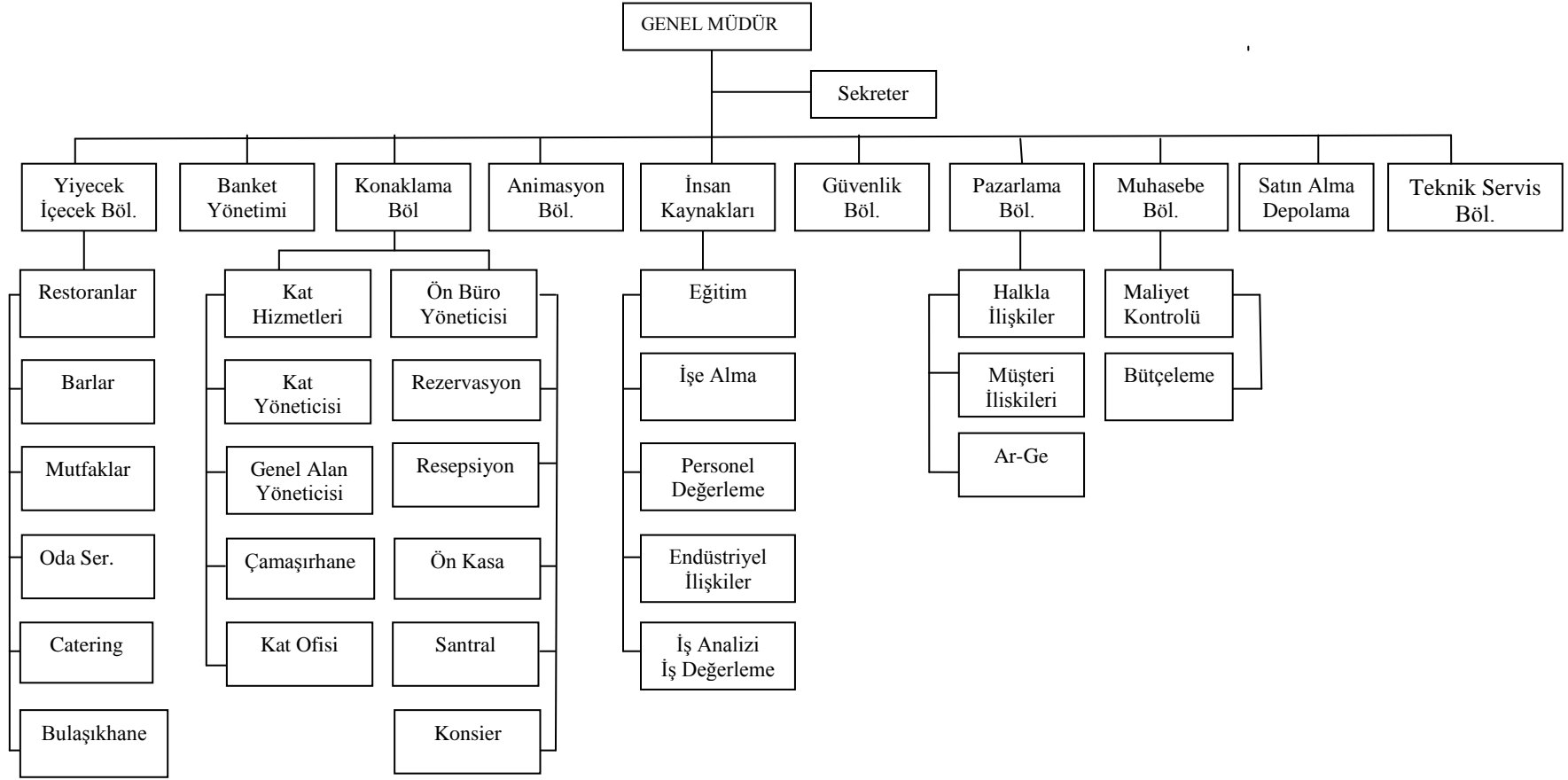
Bir otel işletmesinin varlığını sürdürebilmesi etkin ve verimli çalışması ancak uygun organizasyon yapısının oluşturulması ile mümkündür. Otel işletmelerinde organizasyon yapısının oluşturulmasında; faaliyet yapısı, büyüklük, kuruluş yeri, hizmet verdiği grupların özellikleri ve otelin kuruluş amaçları açısından önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Başlangıçta basit bir organizasyon yapısına sahip olan otel işletmeleri günümüzde meydana gelen teknolojik ve sosyal gelişmeler sonucu önemli değişiklikler göstermiştir. Otel işletmelerindeki büyüme ve gelişme sonucunda, işletmelerin tek kişi tarafından yönetilmesi zorlaştığından, çeşitli görevler kendi alanlarında uzman personellere devredilerek “bölüm” kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Taşkın, 1997: 7; Kalt, 1979: 284; Batman, 2008: 95). Şekil 1 büyük bir otelin organizasyon şemasını göstermektedir.

Otel işletmelerinde organizasyon yapısının oluşturulmasında faaliyetin yapısı önemli bir belirleyicidir. Otel işletmelerinde bulunan bölümleri iki ana grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar gelir getiren bölümler (faaliyet veya hizmet sunulan) ve gelir getirmeyen (destek) bölümlerdir (Şener, 2001: 126).

Gelir getiren bölümler olarak da adlandırılan faaliyet ve hizmet bölümleri hem gelirin sağlandığı hem de maliyetin oluştuğu merkezlerdir. Bunlar; konaklama bölümü, yiyecek içecek bölümü ve yardımcı bölümlerdir (Eraslan, 2004: 3). Bu bölümlerin sayısı otellerin türüne ve büyüklüklerine göre farklılıklar gösterir. Gelir getirmeyen bölümler ise işletmenin işlevlerini yerine getirmesi için gerekli olan fakat doğrudan gelir getirmeyen bölümlerdir. Bunlar, insan kaynakları, pazarlama ve satış, muhasebe, teknik servis bölümü ve güvenlik bölümleridir (Bucak, 2007: 15).

Şekil 1. Büyük Bir Otelin Bölümleri



Kaynak: Kozak, 2008: 41 Adapte Edilmiştir.

2.1. HİZMET BÖLÜMLERİ

Hizmet bölümleri, otelin kazanç sağlayıcı hizmetlerinin sunulduğu bölümlerdir (Şener, 2001: 126). Konaklama bölümü, yiyecek içecek bölümü ve yardımcı bölümlerdir. Bu bölümlerde hizmetin üretilmesi ve sunulması esnasında müşteriler ile işgören arasında doğrudan ilişki söz konusudur.

2.1.1. Odalar Bölümü

Odalar bölümü, otel işletmelerinin temel hizmeti olan konaklama hizmetinin sunumunu gerçekleştiren bölümdür. Bölüm kendi içinde ön büro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler bölümleri olmak üzere üç bölümden oluşur.

Ön Büro Bölümü: Konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve otelde konakladıkları süre içerisinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür. Konukların otelde ilk karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yer olması nedeniyle oldukça önemli bir konuma sahiptir (Eraslan, 2004: 17). Müşterilerin otel işletmesi hakkındaki izlenimlerinin şekillenmesinde ön büro işgörenlerinin becerileri ve davranışları belirleyicidir (Jones, 1995: 135). Ön büro bölümünün temel fonksiyonları; oda satışlarını yapmak, konukların kayıtlarını ve hesaplarını tutmak, haftalık, aylık, yıllık raporları tutmak, çeşitli danışma ve bankacılık işlemlerini vermek, müşteri sorunlarıyla ilgilenmek ve oteldeki diğer bölümlerin uyum içerisinde çalışması için gerekli olan bilgileri dağıtmaktır (Mısırlı, 2001: 25). Ön büro bölümünün alt bölümleri; resepsiyon, önkasa, rezervasyon, danışma(concierge) ve telefon santralidir.

Kat Hizmetleri Bölümü: Kısaca “ bir otelin temizliği, dekorasyonu, düzeni ve bakımı görevlerinin yürütüldüğü bölüm” (Kozak ve diğer., 2008: 242) olarak tanımlanabilir. Bölümün başlıca görevleri; müşteri odaları, koridorlar, ortak kullanım alanları, havuzlar, idari ofisleri, depolar, çamaşırhane, personel alanları ve otel

içerisinde çeşitli yiyecek- içecek, eğlence ve toplantı solanlarının temizliğidir (Kozak, 2001: 1; Medlik, 1997: 55).

Kat hizmetlerinin temel fonksiyonu, müşteri odalarına hizmet vermesidir. Konaklama bölümünün en faal birimi olup, müşterilere konaklama süreleri boyunca temizlik, çekicilik ve konukların kendilerini evlerindeki kadar rahat hissetmelerini sağlayacak samimi bir ortamın oluşturulmasıyla müşteri memnuniyetinde etkin bir role sahiptir (Olalı ve Korzay, 1993: 26). Başta ön büro olmak üzere diğer bölümlerle sıkı bir işbirliği içerisinde. Ön büro ve kat hizmetleri işgörenleri arasındaki etkili iletişim konuk memnuniyetine katkıda bulunur ve konuk odalarının durumunun tespiti için ön büroya yardımcı olur (Mısırlı, 2001: 25).

Üniformalı Hizmetler Bölümü: Ön büro fonksiyonlarının bütünlüyci parçası olan ve konuklara bir çeşit kişisel hizmet sunumunun gerçekleştiği bölümdür. Müşterilerin otele varış ve ayrılışlarında karşılamak, arabalarını park etmek, danışma işlemlerine yardımcı olmak ve müşterilere ait bagajları odalara taşımak vb. hizmetleri yerine getirir (Medlik, 1997: 53).

2.1.2. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek ve içeceklerin hijyen ve sanitasyon kurallarına uygun olarak servise hazır hale getirilip konuklara sunulduğu hizmet alanlarıdır (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), 2007: 391). Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümü; mutfak, satın alma ve yiyecek içecek servis alanları olarak üç ana bölüme ayrılır (Turizm Bakanlığı, 1993: 16). Bir otel işletmesinde yiyecek içecek bölümlerinin sayısı ve büyüklükleri otelin kapasitesine ve faaliyet yapısına göre farklılıklar gösterebilir. Yiyecek içecek bölümü otelin çeşitli restoranlarında, barlarda ve banket vb. servis alanlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek içecek maddelerinin tedariki, depolanması, hazırlanması ve korunması işlemlerini gerçekleştiren bölümdür (Sökmen, 2006: 39).

Bir otelin odalar bölümünden sonra en fazla gelir oluşturan bölümü yiyecek içecek bölümüdür (Batman, 2008: 121; Sökmen, 2006: 39). Yiyecek ve içecek satışları otel işletmelerinde çok önemlidir ve potansiyel olarak karlı olabilecek her ürünün iyi araştırılması, otelin başarısı ve karlılığı açısından önemlidir (Batman, 1999: 123). Müşteri ve işgören etkileşiminin çok sık yaşandığı bölümde sunulan yiyeceklerin kalitesi ve hijyeni yanında işgörenin niteliğinin müşteri memnuniyetinde önemli olması bu birimlerde istihdam edilecek işgöreni önemli hale getirmektedir.

2.1.3. Yardımcı Bölümler

Otelin tür ve büyüklüğüne göre değişiklik gösteren müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir getiren ünitelerdir. Bunlar; berber, kuaför, çiçekçi, sigara-gazete satış büfeleri, hamam ve sauna gibi çeşitli ek hizmetlerdir (Taşkın, 1997: 10).

2.2. DESTEKLEYİCİ HİZMET BÖLÜMLERİ

Gelir getirmeyen bölümler olarak da adlandırılan destekleyici hizmet bölümleri, işletmenin işlevlerini yerine getirmesi için gerekli olan bölümlerdir. Bunlar; insan kaynakları, muhasebe, satış ve pazarlama teknik servis bölümü ve güvenlik bölümleridir (Şener, 2001: 60). Destek bölümlerinin müşterisiyle direk ilişkisi yoktur. Örgütlenme şekilleri genelde otel genel müdürlüklerine veya müdür yardımcılarında birine bağlı olacak şekilde düzenlenir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Bölümü

Otel işletmeleri hizmet üretilen emek yoğun işletmelerdir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu otel işletmelerinde işgören müşteri etkileşimi hizmetin kalitesinin müşteri tarafından algılanmasında önemli bir belirleyicidir. Bu, doğal olarak işgöreni önemli hale getirmektedir.

İnsan kaynakları bölümü, bir otel işletmesinde hizmetin temel üreticisi olan insan kaynağı ile ilgili bölümdür. Bölümün temel işlevleri: insan kaynakları planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, işe alıştırma, eğitim, motivasyon, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücretleme, disiplin, verimlilik ve endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesidir (Kozak, 2004: 29).

2.2.2. Muhasebe Bölümü

Otel işletmelerinde tüm faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesi, düzenli işleyen bir muhasebe sisteminin bulunmasına bağlıdır (Şener, 2001: 162). Muhasebe bölümü otel işletmesinin finansal faaliyetlerini yürütmekle ve muhasebe kayıtlarını takip etmekle sorumlu bölümdür. Bunun yanında bütçeleme, tahmin raporları hazırlama ve yönetim kararlarının alınmasında yönetime yardımcı olur (Eraslan, 2004: 4). Muhasebe kayıtları otel işletmelerinin bölümlerinin çalışma performansı, kontrol ve denetiminin yapılmasında önemli katkılar sağlar. Otel işletmeleri muhasebe sistemlerini otel yöneticilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve belirlenen amaca hizmet edebilecek şekilde kurmaları gerekir (Şener, 2001: 163).

2.2.3. Teknik Servis Bölümü

Teknik servis hizmetleri otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman kullanıma hazır bir durumda bulunmalarını sağlamakla görevli bölümdür (Kozak, 2008: 388). Modern bir otelde sıcak sular akıyor, klimaları çalışmıyorsa sunulan hizmetler aksayacak ve belki de hizmet duracaktır. Bu nedenle, teknik bölüm önemli sorumluluklar taşımaktadır (Şener, 2001:178). Teknik servis bölümü, otellerde ısı, ışık, enerji gibi teknik donanımların yansıra sıhhi tesisat, elektrik, yüzey ve bina bakımı ile ilgili işlerden sorumlu uzman işgörenlerden oluşur (Foster, 1992: 61).

2.2.4. Satış ve Pazarlama Bölümü

Otel işletmelerinde satış ve pazarlama bölümü, otelin sunduğu ürün ve hizmetlerin tanıtım ve reklamını yapmak, acenteler ile anlaşmalar yaparak oda satışlarını gerçekleştirmek, ziyafet ve kongrelerle ilgilenmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmekle sorumlu bölümdür (Eraslan, 2004: 4). Otel işletmeleri artan rekabet ve piyasa koşullarından dolayı karlılığını artırmak için ürettiği mal ve hizmetlerin reklam ve satışını başarılı bir şekilde yürütecek pazarlama örgüt yapısına sahip olması gerekir.

2.2.5. Güvenlik Bölümü

Güvenlik bölümü, otel mülkünün korunmasının yanı sıra; otel içerisinde konaklayan müşterilerin ve işgörenlerin mal ve can güvenliğini tehdit eden konularla ilgili önlem alma hizmetlerini yürüten bölümdür (Kozak, 2008: 381). Hem otel işletmesinin hem de müşterilerin eşyalarının korunması, güvenlik bölümünün en öncelikli görevidir (Hayes ve Ninemeier, 2006: 410). Güvenlik bölümü müdürü ve işgöreni mesleki eğitimi almış veya belli bir süre bu görevleri yapmış kimselerden oluşmaktadır. Son yıllarda ise güvenlik bölümü işgörenleri kanun gereği profesyonel eğitimi almış sertifikalı uzman işgörenlerden oluşmaktadır.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü, konukların her türlü yiyecek-içecek gereksinimlerini 24 saat karşılayan bölümdür (Sökmen, 2006: 39). Hizmet bölümleri içerisinde yer alan yiyecek-içecek bölümü; konaklama bölümünden sonra en fazla gelirin sağlandığı ve müşteri-işgören ilişkisinin en yoğun yaşandığı alanlardır. Yiyecek-içecek bölümü temel olarak satın alma, mutfak ve yiyecek-içecek servisi bölümlerinden oluşmaktadır (Kozak, 2008: 273). Otel işletmelerinde konaklayan müşteriler konaklama süresince zamanlarının büyük bir kısmını yiyecek-içecek servisinin sunulduğu servis salonlarında ve eğlence merkezlerinde geçirirler. Yiyecek-içecek bölümlerinde özellikle servis bölümlerinde sunulan hizmetler

müşteri ile işgören arasında yüz yüze ilişkileri gerektirdiğinden işgörenlerin nitelikli ve eğitilmiş kişilerden oluşturulması hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Otellerde yiyecek-içecek bölümleri sadece konaklama yapan müşterilere hizmet veren alanlar değildir (Olalı ve Korzay, 1993: 364). Büyük oteller restoran, bar, ziyafet ve kongre salonları, eğlence merkezleri ve daha pek çok servis alanlarıyla bölge halkına hizmet vererek yiyecek-içecek gelirlerinde çok önemli artışlar sağlamaktadır (Denizer, 2005: 19). Yiyecek içecek bölümleri, gelir katkısının yanında kaliteli hizmet sunumuyla otelin reklam ve hizmet kalitesinin tanıtımında önemli rol oynar.

Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerine bağlı ünitelerinde sunulan hizmetler çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektedir (Sökmen, 2006: 39). Bu nedenle son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bölümün organizasyonu çok iyi düzenlenmelidir (Kozak, 2008: 271). Bir otelin yiyecek-içecek bölümü ancak iyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından idare edildiğinde amaçlanan sonuçlara ulaşabilecektir (Şener, 2001: 143).

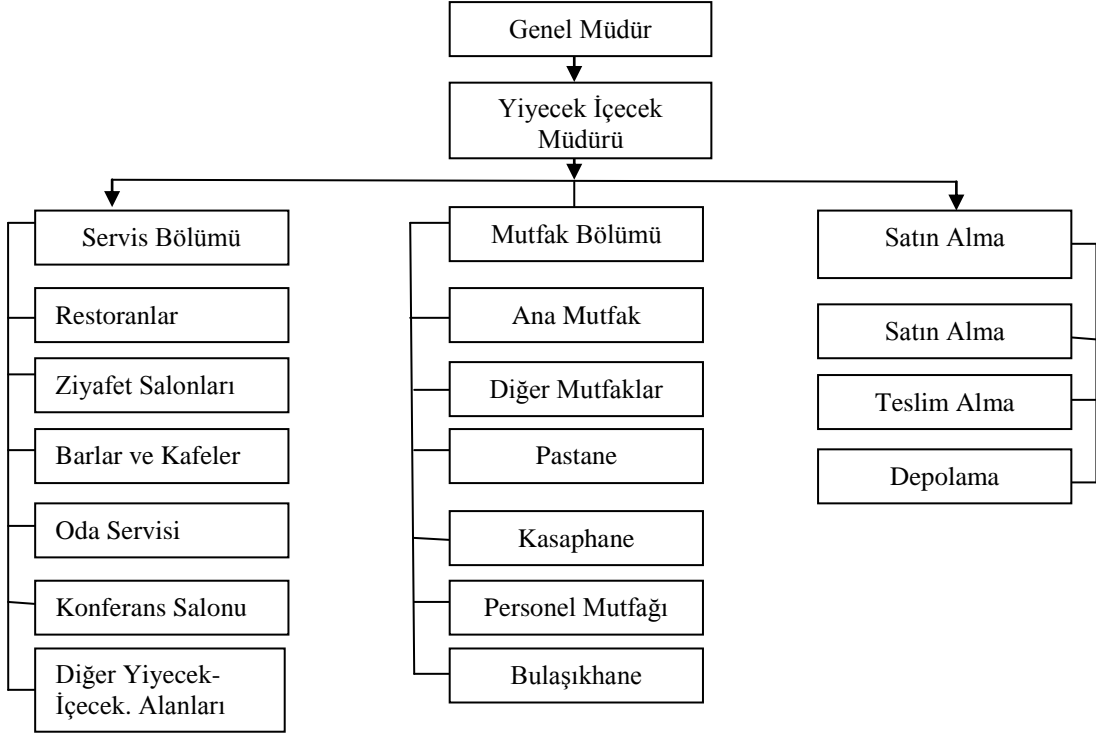
3.1. YIYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI

Yiyecek-içecek bölümü, kendi içerisinde iyi bir organizasyon yapısı ile çalışmalarını sürdürmelidir. Ayrıca tek başına faaliyetlerini sürdürmesi mümkün olmadığından, diğer otel bölümleri ile sıkı bir işbirliğini sağlayacak şekilde işlevlerini düzenlemelidir. Örneğin, mal tedarikinde satın alma bölümüyle, satışı yapılan ürünlerin kayıtları ve denetimi için muhasebe ve ön büro bölümüyle, temizlik işlerinde kat hizmetleriyle, ısı ve aydınlatma konularında teknik servis ile iş birliği içerisinde olması gerekir (Çetiner, 2002: 22).

Yiyecek içecek bölümü yiyecek-içecek servisi, satın alma, ve mutfak bölümlerinden oluşur. Restoranlar, barlar, kafeler, oda servisi, ziyafet ve konferans salonları, yiyecek içecek servis bölümleri mutfak ve satın alma ise yiyecek içecek

üretim bölümleri olarak bölümlenmektedir (Turizm Bakanlığı, 1993: 16). Şekil 2’de yiyecek-içecek bölümünün organizasyon şeması verilmiştir.

Şekil 2. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Yılmaz, 2004: 5 Adapte edilmiştir.

3.2. MUTFAK BÖLÜMÜ

Otel işletmelerinde mutfak, yiyecek ve içeceklerin üretiminin yapıldığı yerdir (Sökmen, 2006: 53). Otellerin büyüklük ve faaliyet türlerine göre biri ana mutfak olmak üzere birden fazla mutfağın bulunması mümkündür. Ana mutfağın dışında otellerde ziyafet mutfağı, oda servisi mutfağı, snack yiyeceklerin hazırlandığı havuz bar mutfağı ve menü kartlarından sipariş usulü servisi alınan alakart restoran mutfakları bulunmaktadır (Aktaş, 2005: 11). Mutfak bölümünde aşçı başı, aşçı başı yardımcısı (su şefi), bölüm şefleri (soğuk, sıcak, pastane vb.), aşçı, aşçı yardımcıları (yamakları) ve stajyerler görev yapar.

Müşterilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılayan mutfak, aynı zamanda onların sağlıklarıyla da yakından ilgilidir. Yiyecek içecek hizmetlerinin sunulduğu yerlerde

besinlerin hazırlanması ve servisinde görevli olan işgörenin hijyen konusunda eğitilmiş ve bilgili olması hem hizmet verilen işletmenin kalitesi ve devamlılığı açısından hem de tüketici sağlığının korunması açısından çok önemlidir (MEGEP, 2007: 391). Yemeklerin hijyenik olmamasından kaynaklanan herhangi bir hastalık ya da zehirlenme otel adına geri dönülmesi zor olumsuzluklara neden olur. Bu nedenle, otel işletmeleri böyle bir duruma düşmemek için son yıllarda büyük önem kazanmış olan HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points , Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi) sistemini yiyecek içecek alanlarında uygulamaya başlamıştır (Aktaş, 2006: 243).

3.3. SATIN ALMA VE TESLİM ALMA BÖLÜMÜ

Otellerde üretilen yiyeceklerin kalitesi satın alma süreci ile başlar. Satın alma bölümü kaliteli ürünü uygun fiyatla tam zamanında uygun satıcıdan almakla sorumlu bölümdür. Satın alma bölümü; satın alma, teslim alma ve depolama birimlerinden oluşur (Turizm Bakanlığı, 1993: 16). Satın alma “ bir malın, işletmenin tedarik politikasına uygun olarak araştırılması, seçimi, satın alınması, depolanması ve kullanımı ile ilgili bir fonksiyon” olarak tanımlanır (Davis ve Stone, 1986: 107; Koçak, 2006: 79).

Teslim alma bölümü, otel işletmelerine gelen yiyecek ve içecek malzemelerini günlük teslim alma raporu düzenleyerek kayıt altında teslim alan bölümdür (Çetiner, 2002: 558). Depolama, satın alınan yiyecek ve içecek malzemelerinin bozulma, çalınma, çürüme ve çalınma gibi nedenlerle ortaya çıkması olası kayıplarını önleme ve muhasebe için gerekli bilgileri sağlamak amacıyla alınan gıda maddelerinin özelliklerine uygun depolarda muhafaza edilmesidir. Depo için en ideal yer mutfak ve teslim alma bölümlerine yakın alanlardır. Depoların; stoklanan malzemelerin bozulmaması için serin, rutubetsiz, havalandırma sistemli ve kolayca temizlenebilir özelliklere sahip olması gerekir (Çetiner, 2002: 558).

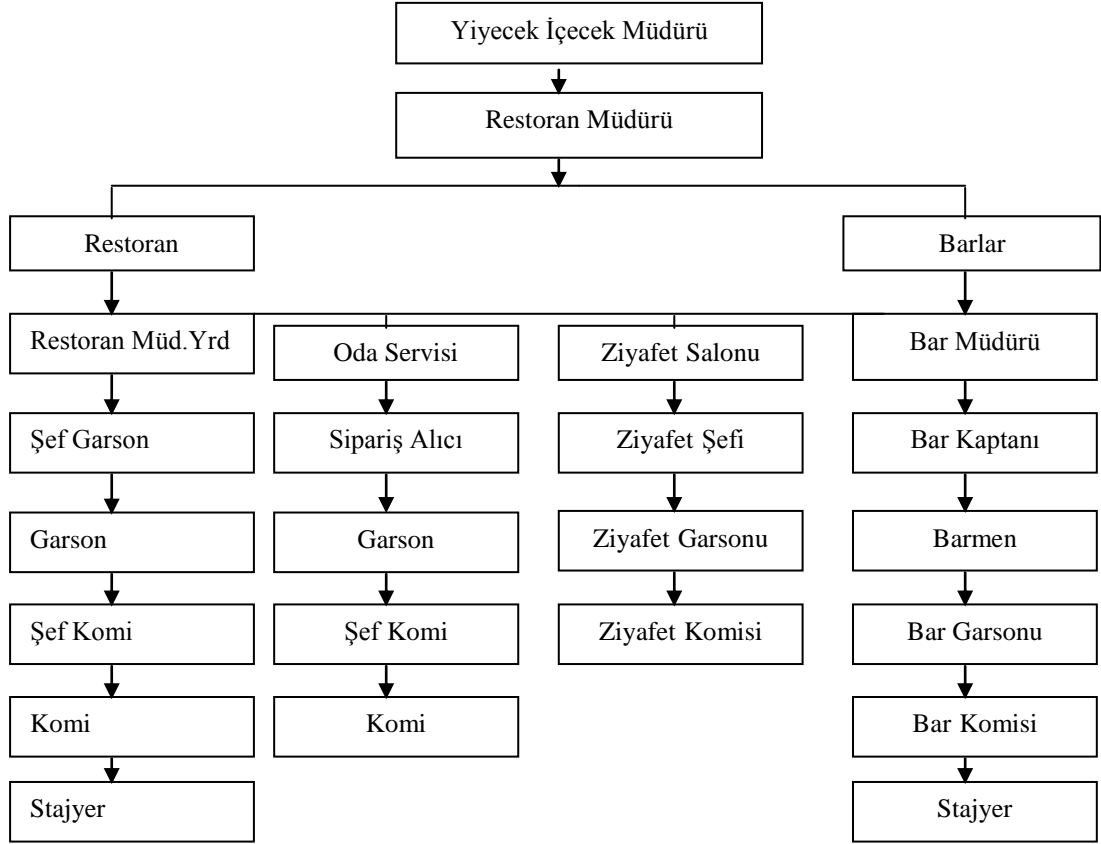
3.4. SERVİS BÖLÜMÜ

3.4.1. Otel İşletmelerinde Servis Bölümleri

Otel işletmelerinin konaklama hizmeti yanında diğer temel hizmet bölümü konuklarının yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yiyecek içecek servis bölümleri, otel içerisinde yiyecek ve içeceklerin konuklara sunulduğu alanlardır. Yiyecek içecek servisi bölümlerinin sayısı otel işletmelerinin büyüklüklerine, hizmet kalitesi anlayışına ve tercihlerine bağlı olarak farklılıklar gösterir. Genel olarak otel işletmelerinde bulunan servis bölümleri olarak; restoran, bar, ziyafet salonu, kahvaltı salonu, lobi, oda servisi ve gece kulübü (Yılmaz, 2004: 3) sayılabilir. Şekil 3’de büyük bir otelin yiyecek-içecek servis bölümleri ve buralarda çalışan personelin kademelendirilmesi verilmiştir.

Restoran: Otelde konaklayan ve otel dışından gelen konukların yeme ve içme gereksinimlerini karşılayan, öğlen ve akşam yemekleri servisinin sunulduğu salondur. (Karagöz, 1994: 27). Oteller, konaklayan konuklarına ve dışarıdan gelecek konuklarına yiyecek içecek hizmeti sunmak için bir veya daha fazla restorana sahip olabilirler. Restoranların tipi ve sayısı, otelin hizmet sunduğu pazarın genişliği ve çeşitlerine göre belirlenmiştir (Medlik, 1997: 67) Restoranlarda yiyecek ve içeceklerin servisi, açık büfe ve alakart servis yöntemlerinden birisi veya her ikisi uygulanarak gerçekleştirilir. Otel işletmelerinde restoran, genelde ana mutfağa yakın bir alanda ve giriş katındadır (Yılmaz, 2004: 3). Otel restoranları, müşteriler ile işgörenler arasında yüz yüze ilişkilerin en yoğun yaşandığı alanlardır. Bu nedenle restoranlarda verilen hizmetin sunumu, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalite açısından iyi eğitim almış uzman servis elamanları tarafından yapılması gerekir.

Şekil 3. Yiyecek-İçecek Servis Bölümleri ve Personeli



Kaynak: Yılmaz, 2004: 1

Ziyafet Salonları: Ziyafet, belirli sayıdaki gruba bir nedenle verilen toplu yemektir. Ziyafet salonu ise amacına uygun olarak sahnesi ve dans pisti bulunan büyük salonlardır. Düğün, nişan, iş yemeği, kutlama, resmi yemekler, vb, nedenlerle düzenlenen yemekler (Turizm Bakanlığı, 1993: 373) genel ziyafet organizasyonları olarak sayılabilir.

Otel işletmeleri açısından ziyafet düzenlemeleri gelir getirici önemli faaliyetlerdir. Son yıllarda kongre organizasyonlarının da ziyafet organizasyonlarına eklenmesi ile bu tür organizasyonların önemi daha da artmıştır. Günümüzde, hem şehir hem de tatil turizmi amaçlı otellerde rekabet üstünlüğü sağlamak ve gelir elde etmek amacıyla birden fazla iyi donatılmış ziyafet salonlarının oluşturulduğu görülmektedir. Büyük otellerde ziyafet bölümü, yiyecek içecek müdürüne bağlı ayrı

bir bölüm olarak çoğunlukla kendi servis elamanları ile hizmet vermektedir (Yılmaz, 2007: 3).

Barlar: Otel işletmelerinde önü bir tezgahla çevrili, çeşitli alkollü ve alkolsüz içkilerin ve servisi kolay hafif yiyeceklerin satıldığı ve servisinin yapıldığı yerdir.(Sökmen.2006: 165). Otel pazarının genişliği ve çeşitliliği, içki servisi için otelin temel satış noktası olan otel barlarının türüne ve sayısına da yansımaktadır (Medlik, 1997: 68). Servis bar, lobi bar, restoran bar, roof bar, havuz bar, vitamin bar vb. otel işletmelerindeki bar çeşitleri örneklerini oluşturmaktadır. Barlar müdürü, bar kaptanı, barmen, bar garsonu ve komiler barlarda görev yapan servis işgörenleridir.

Lobi: Konukların otele giriş işlemleri esnasında bekleme yaptıkları ve misafirleri ile görüştüğü; çay, kahve ve aperatif içkilerin alınabildiği servis alanıdır. Lobi bir anlamda işletmenin kabul salonu olarak nitelendirilen mekandır. Genelde otelin giriş katında resepsiyona yakın alanlardır (Yılmaz, 2007: 3).

Kahvaltı Salonu: Otelde konaklayan ve otel dışından gelen konuklara kahvaltı servisinin yapıldığı salondur. Klasik Avrupa otellerinde kahvaltı servisi konukların yalnız kahvaltı ihtiyaçlarının karşılandığı salonlardı. Bugün otellerde ayrı kahvaltı salonu yerine kafe, snack bar gibi salonlar veya restoranlar kahvaltı salonu amaçlı kullanılmaktadır (Turizm Bakanlığı, 1993: 347).

Oda Servisi: Oda servisi konuklara odalarında 24 saat kahvaltı ve yiyecek içecek hizmeti veren birimdir. Oda servisinin mevcut olması otel işletmelerinin kalite göstergelerinden birisidir. Diğer servis alanlarından farklı bir servis birimidir. Diğer servis alanlarının servis konusuna uygun ayrı bir salonu vardır. Ancak oda servisinin servis alanı müşteri odalarıdır. Oda servisi bölümünün kendisine has bir ofisi ve servis malzemeleri vardır. Hizmet oda servisi personeli tarafından yürütülür (M.G.Gürel, 1998: 46).

Gece Kulübü: Otelde konaklayan ve otel dışından gelen konuklara yemekli ve içkili programlar düzenlenerek eğlence hizmetlerinin sunulduğu alanlardır. Akşam

geç saatlerde açılıp sabaha kadar çalışan müzikli ve danslı restoran olarak nitelemek mümkündür

3.4.2. Servis Personeli Görev ve Sorumlulukları

Yemek ve içki servisi çok çeşitli konularda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiren bir iştir. Sipariş edilen yiyeceklerin mutfaktan, içkilerin bardan getirilip masaya servis edilmesi hizmetin sadece bir bölümüdür. İyi bir servis hizmeti aynı zamanda servis araçlarının temizlik ve bakımı, araç ve gereçlerin doğru seçimi, zamanında servis edilmesi gibi önemli faktörleri gerektirir. Ayrıca rezervasyonların alınması, siparişin yazılması, yemek ve içkilerin usulüne uygun taşınması ve servisi servisin diğer önemli ayrıntılarıdır (M.G.Gürel, 1998: 59).

Otellerde yiyecek-içecek servisi bilgi ve beceri sahibi işgörenler tarafından yapılır. Çünkü görgü ve protokol kurallarının öğrenip uygulanabilmesi, satış ile ilgili incelikler, insan ilişkileri, öğrenilmesi uzun yıllar gerektiren konulardır. Servis hizmetleri özenli ve titiz bir çalışmayı gerektirdiğinden dolayı iyi bir iş organizasyonu gerektirir. Ancak bu sayede başarılı bir servis hizmeti verilebilir. Bu yüzden servis personeli yaptıkları işlere, meslekteki kıdemlerine, bilgi ve becerilerine göre kademelendirilirler Servis personelinin kademelendirilmesi ile ilgili en yaygın sistemler Fransız ve Amerikan otelciliğindeki sistemlerdir (Yörükoğlu, 1994: 33). Bu çalışmada yaygınlığı açısından Amerikan personel kademelendirme sistemi tanımlanmıştır.

Restoran Personeli: Otellerde konukların yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, günün öğününe ve yiyeceklerin servis usullerine göre birden fazla restoranda hizmet verilmektedir. Restoranlarda ve barlarda çalışan tüm servis işgörenlerinin yiyecek içecek müdürüne bağlı olarak belirli bir hiyerarşi içerisinde görev ve sorumlulukları vardır. Aşağıda servis bölümü işgörenleri ve yöneticilerinin görev ve sorumlulukları verilmektedir:

Yiyecek İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager): Yiyecek içecek bölümünde en üst kademedeki yöneticidir. Bölümüne bağlı yiyecek içecek bölümlerinden (restoran, mutfak, satın alma) ve buralarda çalışan personellerinin yönetiminden sorumludur. Yiyecek içecek müdürü (F&B), hem kendi konusunda hem de otel işletmeciliği alanında yeterli bilgiye sahip yöneticilerdir (Şener, 2001: 145). Görevleri:

1. Yiyecek içecek bölümü personelinin kendi içinde ve diğer bölümlerle koordineli ve uyumlu çalışmasını sağlamak,
2. Otelin yiyecek içecek hizmet politikalarını saptamak ve geliştirmek,
3. Bölümün optimum karlılığını sağlayacak politikaları belirlemek,
4. Otelin belirlediği standartların uygulanmasını sağlamak,
5. Konuklara sunulan yiyecek ve içeceklerin en düşük maliyetle en iyi ve kaliteli servisin sunulabilmesi için satın alma, hazırlama ve servis aşamalarında tüm aktiviteleri denetlemek ve kontrol etmektir.

Restoran Müdürü (Maitre d' Hotel): Fransızca adı Maitre d'hotel olan restoran müdürü servisin en yetkili kişisidir. Kendisine bağlı olan restoran, ziyafet salonu, oda servisi ve barların yönetiminden birinci derecede sorumlu servis konusunda en üst eğitici ve uygulayıcıdır (Koçak, 2006: 37). Restoran müdürü iyi derecede yabancı dil bilen ve uluslararası, ulusal ve bölgesel yiyecek ve içecekler hakkında iyi bir mesleki eğitime sahip tecrübeli yöneticilerdir. Görevleri:

1. Servis elamanlarını işe almak, işten çıkartmak ve terfi vermek,
2. Personelin çalışma ve izin saatlerini programlamak,
3. İnsan kaynakları yönetimiyle işbirliği içinde personele eğitim vermek ve eğitim programları düzenlemek,
4. Toplantılara katılmak ve bölümüyle ilgili raporlar vermek,
5. Mutfak şefi ile birlikte menü planlaması yapmak ,
6. Servis bölümüne gerekli araç, gereç ve donanımların alınmasını sağlamak,
- 7.Yönetimi altındaki işgörenleri otelin hizmet politikası anlayışı doğrultusunda çalışmalarını denetlemek ve düzenlemek,

8. Servis öncesi servis elamanları ile toplantı (meeting) yaparak personele servis ve menü hakkında bilgi vererek görev dağılımlarını yapmaktır.

Restoran Müdür Yardımcısı (Head Waiter): Restoran müdüründen sonra restoranda en yetkili kişidir. Restoran müdürünün olmadığı zamanlarda onun yerine vekalet eden ve ileride restoran müdürlüğüne aday konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip servis personelidir (Yılmaz, 2004: 14). Görevleri:

1. Personelin yönetim ve denetimini yapmak,
2. Restoran müdürünün olmadığı zamanlarda meetingleri düzenlemek,
3. Rezervasyonları almak ve ilgili servis personeline bildirmek,
4. Konukları restoran girişinde karşılamak,
5. Servis öncesi yapılacak hazırlıkları düzenlemek,
6. Restoran müdürüne yardımcı olacak gerekli raporları düzenlemek,

Kaptan (Şef Garson) Captain: Amerikan otelcilik sistemi içerisinde garson ile restoran müdürü yardımcısı arasında yer alan servis işgörenidir. Kaptan, yiyecek ve içeceklerin servisi konusunda yeterli mesleki eğitim ve bilgiye sahip en az bir yabancı dili iyi derecede konuşabilen servis personelidir. Kaptan, restoranda üç veya beş postadan (Bir garsonun servis süresince bakmakla yükümlü olduğu masa sayısı) sorumlu olan servis işgörenidir. Kaptan postalarında çalışan garsonların çalışmalarını düzenleyerek gerektiğinde kendine ait postalarda işin aksamaması için bizzat servis yaparak garsonlara yardımcı olur (M.G. Gürel, 1998: 64). Görevleri:

1. Restoran müdür yardımcısının emirlerini personele duyurmak,
2. Servis çalışmalarını denetlemek ve eksikleri tamamlamak,
3. Konukları karşılamak ve masalarına götürmek,
4. Mutfak ile servis personeli arasındaki ilişkileri düzenlemek,
5. Sorumlu olduğu postaların servis akışını gözlemlemek ve gerektiğinde aksaklıkların çıkmaması için müdahale etmek.

Garson (Waiter): Yiyecek içecek hizmetlerinin verildiği yerlerde servis ön hazırlıkları, sipariş alma, yiyecek ve içeceklerin servisi, hesabın takdimi ve tahsili işlerini yapan nitelikli personeldir (MEGEP, 2007 :395). Genelde alakart restoranlarda 4–5, açık büfe restoranlarda 15–20 masanın servisinden sorumludur. Servis esnasında devamlı postasının başında bulunur ve postasındaki hizmetin kusursuz olarak gerçekleşmesini sağlar. (Sökmen, 2006: 45–46) Görevleri:

1. Kendi postasındaki kuveri atmak ve kontrol etmek,
2. Postasına ait servanları (yedek servis araç ve gereçlerinin depolandığı malzeme dolabı) düzenlemek ve eksik takımları tamamlamak,
3. Rezervasyonlardan haberdar olmak ve gerekli düzenlemeleri yapmak,
4. Konuklardan yiyecek ve içecek siparişi almak ve servisini yapmak,
5. Günlük toplantılara katılmak ve değişiklikleri öğrenmek,
6. Altında çalışan komileri eğitmek ve çalışmalarını düzenlemek,
7. Hizmet içi eğitimlere katılarak mesleki eğitim ve bilgilerini artırmak,
8. Konuk istek ve şikayetlerini ile ilgilenmek,
9. Yiyecek ve içecek seçiminde konuklara yardımcı olmak,
10. Konuktan hesabı tahsil ederek adisyonu kasiyere iletmek,
11. Servis bittikten sonra kendisine ait bölümün düzenlemesini yapmak.

Şef Komi (Bus Boy): Komilikte en az iki yılını tamamlamış olan kimselerden seçilir. Şef komilik garsonluğa geçiş basamağıdır. Servis esnasında ve servis öncesinde garson yardımcılığı yapan kişidir (Koçak, 2006: 41). Görevleri:

1. Servisten önce komilerin kişisel temizliğini ve kıyafetlerini kontrol etmek,
2. Restoranın temizliğini ve açılış çalışmalarını kontrol etmek, eksikleri düzenlemek,
3. Gerektiğinde sıkışan postalara yardım etmek,
4. Komilerin tüm sorunlarıyla ilgilenmek ve üstlerine haber vermektir.

Komi: Servis personelinin ilk basamaklarından biridir Yeteri kadar aprenti görervini yaptıktan sonra restoranda servis çalışmalarına yardım etmeye başlamış garson yardımcısıdır.(Koçak, 2006: 40). Görevleri:

1. Çalıştığı postanın temizliğini yapmak,
2. Restoran açılış çalışmalarını yapmak,
3. Garsonların verdiği görevleri yapmak,
4. Boşları toplamak,
5. Kirli sigara tablalarını temizleriyle değiştirmek,
6. Servis araç ve gereçlerinin temizliğini yapmak ve servanlara taşımak,
7. Eğitimlere katılıp mesleki bilgi ve becerisini artırmaktır.

Stajyer (Apranti): Otelcilik ve turizm eğitimi gören öğrenciler ve mesleğe yeni giriş yapmış vasıfsız personeldir. Görevleri:

1. Servis ile ilgili bilgi ve beceri kazanmak,
2. İşletmeyi ve kuralları öğrenmek,
3. Servis araç ve gereçlerin temizliği ve kullanım alanlarını öğrenmek,
4. Boşları bulaşıkhaneye taşımak.

Bar Personeli: Bar personeli barlar müdürüne bağlı olarak otelin çeşitli barlarında (Snack Bar, Restoran Bar, Disko Bar, Vitamin Bar vb) müşterilere içki hazırlayan ve servisini yapan işgörenlerdir. Bar personeli barlar müdürü, bar kaptanı, barmen, bar garsonu ve bar komisinden oluşur. Bar bölümü servis işgörenlerinin görev sorumlulukları aşağıda verilmiştir.

Barlar Müdürü: Oteldeki tüm barların çalışmalarını yönlendiren ve denetleyen en üst bölüm yöneticisidir. Yiyecek içecek müdürüne bağlı çalışır (Sökmen, 2006:49). Görevleri:

1. Barda satılacak olan içkilerin çeşitlerini, kokteyllerin formüllerini hazırlamak ve servis şeklini belirlemek,

2. Bar personelinin çalışma saatlerini ve izin günlerini düzenlemek,
3. İçki kartlarını hazırlamak,
4. Bar maliyetlerini kontrol etmek,
5. Bar personelinin eğitmek, işe almak ve çıkartmak,
6. Oteldeki diğer barlarla ve diğer bölümlerle koordinasyonu sağlamak.

Bar Kaptanı: Bar müdüründen sonra gelen yetkili servis işgörenidir. Barlarda çalışan personelin çalışmalarını denetler. Bar müdürünün olmadığı zamanlarda onun yerine vekalet eder. İçki ve kokteyllerin servisi konusunda yeterli mesleki bilgiye sahip tecrübeli barmenlerdir (Yılmaz, 2004: 124). Görevleri:

1. Bar müdürüne çalışmalarında yardımcı olmak,
2. Mahiyetindeki personelin yönetim ve denetimini yapmak,
3. Bar açılış çalışmalarına nezaret etmek,
4. Gerekliğinde barmene yardım etmek.

Barmen: Konukların sipariş ettiği içki ve kokteylleri hazırlayan servis işgörenidir. Görevleri:

1. Siparişi edilen içkileri hazırlamak ve servisini yapmak,
2. Bar ile ilgili malzeme ve içkilerin eksiklerini tamamlamak,
3. Barın ön hazırlığını yapmak,
4. Konuklara gerektiğinde bilgi vermek ve onları dinlemek.

Bar Garsonu: Siparişi alınan içkilerin konuklara servisini yapan servis elamanıdır. Görevleri:

1. Konukların siparişini almak ve masalara servis yapmak,
2. Barın servise hazırlanmasına yardımcı olmak.

Bar Komisi: Bar garsonu ve barmenin yardımcısıdır. Görevleri,

1. Bardakları yıkamak ve silmek
2. Bar açılışına yardım etmek ve temizliğini yapmak
3. Konuk masalarındaki kül tablalarını değiştirmek

Diğer Servis Personeli: Bu personel yaptığı iş özellik gerektiren kahveci güzeli, tranjör ve şarap garsonudur.

Kahveci Güzeli (Coffee Girl): Kahveci kız anlamına gelir. Otellerin lobisinde özel kahve arabasıyla dolaşır veya bir köşede durarak konuklara Türk kahvesi pişirir ve servis eder.

Tranşör (Trancheur): Daha çok Fransız restoranlarında ve uluslararası restoranlarda görülen kaptan ayarında deneyimli servis işğörendir. Bütün halde pişirilen tavuk, balık ve büyük et yemeklerini salonda konuk masasının yanında kesip porsiyonlayan servis işğörendir.

şarap Garsonu (Sommelier): Alakart restoranlarda, gemilerin restoranlarında ve ziyafet salonlarında konuklara içki ve özellikle şarap servisi yapan servis işğörendir (M.G. Gürel, 1998: 68).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞGÖREN TATMİNİ

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, bireylerin ve toplumların yaşantılarını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurumların ve işletmelerin fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır. Değişime ayak uydurabilmenin ve rekabet gücünü korumanın en etkili yollarından birisi “eğitim”dir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1). Çünkü eğitim sosyal bir sistem olarak, toplumlarda meydana gelen gelişmelere paralel kişi ve kurumlara yeni bilgi ve hüner kazandırma yoluyla toplumun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırmaktadır (Bursalıoğlu, 1971: 1).

Genel anlamda “bireyde davranış değiştirme süreci veya bireylerin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci” (Demirel, 1993: 36) şeklinde tanımlanan eğitim; fertlerin yaşamları boyunca devam eden kişisel gelişime dayalı bir süreçtir.

İşletmeler açısından bakıldığında eğitim, öğrenmeyi geliştirmek için sistematik ve planlanmış öğretim faaliyetlerinin kullanımudur (Armstrong, 2006: 575). Eğitim işletmeler için ulaşılması gereken bir hedef olmayıp, işletmelerin amaçlarına ulaşmada kullandıkları araçlardan birisidir (Bingöl, 1996: 161). Bir işletmede amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanan çeşitli eğitim programlarının uygulanması işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayarak insan gücünün daha verimli kullanılmasını mümkün kılar. (Ergül, 2006: 52).

Eğitim kapsamı içerisinde yer alan hizmet içi eğitim, işletmelerde işgören eğitimi kapsamında devamlı ve dinamik bir eğitim türüdür. İşgörenlerin sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilmesi, insan kaynağının verimli kullanılabilmesi (Parlayan, 2009: 2), hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin

sağlanmasında hizmet içi eğitim önemli bir yere sahiptir (Yörük, Dikici ve Uysal, 2002: 299).

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 eğitim” (Taymaz, 1997: 4) olarak tanımlanabilir. Aytaç (2009: 1) hizmet içi eğitimi “ üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükselmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında işgörene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri” olarak tanımlamaktadır. Sabuncuoğlu (2000: 144) 'na göre ise; hizmet içi eğitim “işletmelerde işgörenlerin ya da onların oluşturduğu grupların yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi, düşünce, karar alma, davranış ve tutum anlayışlarında değişimleri amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür”. Hizmet içi eğitim ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde, etkin bir hizmet içi eğitimden söz edebilmek için üç temel unsurun bir arada düşünülmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Kreck, 1990: 310; Atak, 2006: 15). Bu unsurlar şunlardır;

- İş ile ilgili becerilerin kazandırılması,
- II. İş ile ilgili teorik ve pratik bilgilerin verilmesi,
- III. Davranışların olumlu yönde geliştirilmesi.

Günümüz iş koşullarında işgörenlerin işe yaklaşmalarını sağlamak, verimliliklerini artırmak, gelecekteki görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilmeleri için sürekli eğitimleri gerekmektedir. Bu da hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3).

1.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

Hizmet içi eğitim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan araçlardan biri olup, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmesi gerekir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı [TEPAV], 2007: 10). İşletmelerde hizmet içi eğitimin temel amacı; işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerine mesleki ve diğer konularda eğitim vererek daha kaliteli mal ve hizmet üretecek güçlü bir organizasyona sahip olmaktır. Eğitim amaçlarının önceden saptanması ve belirlenmesi eğitimin planlanması aşamasında yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayacaktır. Hizmet içi eğitimin genel amaçları işletmelerin amaç ve politikalarına uygun olarak sistem bütünlüğünü koruyacak şekilde saptanmalıdır. Eğitim kendi içinde tutarlı, ulaşılabilir ve ölçülebilir nitelikte ve temel ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde belirlenmelidir (Taymaz, 1981:12).

Bu kapsamda, hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3: TEPAV, 2007: 11):

- İşe yeni başlayan işgörenin işletmeye uyumunu sağlamak ve kurumun amaç ve politikalarını öğretmek,
- İşletmede değişen iş akışını işgörenin en kısa sürede öğrenmesini sağlamak,
- İşgörene iş tatmini kazandırıp güdülenmesini sağlamak,
- İşgören ihtiyacını kurum içerisinden sağlamak amacıyla, personeli değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmeleri öğreterek kişiyi alanında yenilemek,
- İşin gerektirdiği temel mesleki bilgi ve becerileri öğretmek, işgörenin kendine güvenini artırmak,
- Görevsel aksaklıkları gidermek ve işgörenlerin eksikliklerini tamamlamak,
- İş verimliliğini ve hizmet kalitesini arttırıcı bilgiler sağlamak,

- İş kazaları, meslek hastalıklarını önleyici bilgi vermek ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırarak işgörenin işinde başarılı olmasını sağlamak.

Ayrıca mal ve hizmetlerin üretiminde nitelik ve nicelik artışı sağlama, işe geç kalma, devamsızlıkları azaltma, kişiler ve bölümler arası iletişime katkı sağlamak hizmet içi eğitimin diğer amaçları olarak sayılabilir.

1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ

Günümüz işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi işgörenlerine mesleki ve diğer konularda eğitim vererek daha kaliteli mal ve hizmet üretmeleri ile mümkündür. Bu amaçlara ulaşmak için işgörenlerin yetiştirilmesinde örgütlerin çoğunluğunca benimsenerek evrenselleşmiş bir çok ilkeler izlenmektedir (Ergül, 2006: 52). Bu ilkeler:

- Süreklilik
- Kapsamlılık
- İsteklilik
- Katılma
- Uygunluk
- İsteklendirici ortam

Süreklilik: İşgörenleri yetiştirme işi bir kez yapıp bitirilecek bir iş değildir. İşletmenin ve işgören personelin yenilikleri takip etmesi ve değişen koşullara ayak uydurabilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin periyodik aralıklarla sürekli olması gerekir.

Kapsamlılık: Hizmet içi eğitim, işletmelerde işgören tüm personeli kapsamına alacak şekilde planlanmalıdır.

İsteklilik: İşgörenler yapılan eğitim uygulamalarını kendilerini geliştirmek için gerekli görmelidir. Hizmet içi eğitimi işgören kendisi gerekli görürse; öğrenmesini kolaylaştıracak ve daha hızlı güdülenmeyi sağlayacaktır.

Katılma: Hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması sürecine işgörenler de katılmalıdır. İşgörenlerin katılımı ile oluşturulan programlar eğitim ihtiyaçlarının doğru tespitinde, programın uygulanması ve başarısında katkı sağlar.

Uygunluk: Hizmet içi eğitim işgörenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına, kültürel değerlerine uyacak biçimde planlanmalı ve yürütülmelidir. Eğitim faaliyetleri, amaç, konu, yöntem ve sonuç olarak işgörenlerin kişiliklerini incitmemelidir (Ergül, 2006: 52).

İsteklendirici Ortam: Yönetim, işgörenleri eğitime isteklendirici ortamı yaratması gerekir. Eğitim, ne bir ödül ne de bir ceza olarak kullanılmalıdır. Eğitimin sonunda görevlerini daha iyi yapabilme, bir üst ünvana yükselme imkanının olduğunu gören işgören eğitime daha istekli olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009:57).

Bunlara ek olarak; hizmet içi eğitim-verimlilik-meslekte ilerleme bağının kurulması, eğitim-ücret-yükselme dengesinin kurulması, eğitim almış kişilerin aldıkları eğitim ile ilgili alanda çalışması ve hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi de hizmet içi eğitimin ilkeleri arasında sayılabilir.

1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ

İşgörenlerin temel eğitiminin iş ortamında yetersiz kalması, işgörenlerde kariyer yapma isteğinin artması, değişime ve gelişime ayak uydurma zorunluluğu, bazı becerilerin sadece iş başında öğrenilmesi gibi nedenler günümüzde personelin iş başında eğitilerek yetiştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu kapsamda sistemli, planlı ve periyodik olarak uygulanan bir etkinlik olarak hizmet için eğitim, işgörenlerin verimli olabilmeleri ve mesleği ile ilgili gelişmeleri takip edebilmeleri

için gereklidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3). İşletmelerde hizmet içi eğitimi gerekli kılan durumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yılmaz, 2004: 9):

- Teknolojideki değişim,
- Çalışma yöntemlerindeki değişiklik,
- İşletmelerin mal ve hizmetlerini pazarlama işlevlerindeki değişiklik,
- Üretimin durağanlaşması ve üretim oranında düşme,
- Hata oranının artması ve kalitenin düşmesi,
- Üretim maliyetlerinin artması,
- Müşteri ve tüketici şikâyetlerinin artması,
- İşgörenlerde iş tatmininin düşmesi ve işe devamsızlıklarının artması,
- İş kazaları ve işten ayrılmaların artması,
- Kurumdaki insan ilişkilerinin bozulması ve rol çatışmalarının artması,
- İşgörenlerin terfisi veya görev değişikliğidir.

İşletmelerde uygulanacak hizmet içi eğitim her işletme için farklı gereksinimlerden kaynaklandığı için, işletmelerin kendi hedef ve politikalarına uygun ve ihtiyacını karşılayacak şekilde eğitim programlarını düzenlemeleri gerekir. Bu amaçla eğitim ihtiyacı duyulan alanların belirlenmesinde örgütsel analiz, iş gereçleri ve iş tanımlarından yararlanılır. Ayrıca personel için belirlenen başarı ile elde edilen başarıyı karşılaştırarak yapılan bireysel düzeyde analizlerin yapılması zorunludur (Tanır, 2009: 2).

1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Hizmet içi eğitim etkinlikleri; personelin eğitim ihtiyacını karşılamak ve kurumun belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimi elde etmek amacı ile belirlenir ve uygulanır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3). Hizmet için eğitim uygulamaları hem işletme hem de işgörenler açısından büyük yararlar sağlamaktadır.

Tablo 1 hizmet içi eğitimin kurumsal ve bireysel yararlarını göstermektedir. Tablo'daki her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında genel olarak yapılacak eğitim çalışmalarının kurumsal açıdan kar artışı, verimlilik artışı, iç kaynaktan işgören temini, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi maddi ve değerlendirme sonuçları çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilen, işgörenler açısından ise; bilgi beceri düzeyinin artması, iş tatmini, moral artışı, sorumluluk alma isteğinin artması gibi manevi ve değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda oldukları görülmektedir (Taymaz, 1997: 14). Hizmet içi eğitim uygulamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumun üretim sürecindeki verimliliğini artırdığı ve işgörenlerin işine ve iş çevresine ilişkin algı, beklenti ve tepkilerinde değişiklik yaratarak bireyin performansını, duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Pehlivan, 1992: 152).

Tablo 1. Hizmet İçi Eğitimin Bireysel ve Kurumsal Yararları

Kurumsal Yararlar	Bireysel Yararlar
Kurumun hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlar.	Çalışma moral kazandırır.
Kurumların kazancını ve karını artırır.	İşgörene şirketin hedeflerini tanıtır.
Sunulan hizmet kalitesi artar.	Güven, açıklık ve yaratıcılık çoğalır.
Verimlilik artar.	İlişkileri güçlendirir.
Ast-üst ilişkisini güçlendirir.	İşgörenin gelişimine katkıda bulunur.
İletişim kolaylaşır, yapıcı ilişkiler kurulur.	İş bilgi ve becerilerini geliştirir.
Yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur.	İşgörenin değişimlere ayak uydurmasını sağlar.
Üst kademelere ve istenilen alana personel hazırlanır.	Zamanı etkin ve verimli kullanmayı sağlar.
İş güvenliği sağlanır.	İş tatminive tanınmayı sağlar.
İşten ayrılmalar azalır.	İşgörenin kendi geleceğini belirleme ve gelişme için ortam sağlar.
İşgören kalitesini yükseltir.	İşgören iş kazalarından korunur.
Kurumsal politikaların anlaşılması sağlanır.	Kariyer gelişimine yardımcı olur.
İş metotları geliştirilir.	İşgörenin etkili sorun çözme becerileri gelişir.
Kurumun toplumda saygınlığı artar.	İşgörenin yazma, konuşma, dinleme yetenekleri gelişir.
Ürün maliyeti azalır.	İş yerine uyum sağlar.
Personel tatmini artar.	İşgörenin sağlıklı kararlar vermesini sağlar.
Kurum içinde takım çalışmasını sağlar.	Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir.

Kaynak: Noe Raymond, 1999: 105; Tütüncü 2002:27; Öztürk ve Seyhan, 2005:7'den adapte edilmiştir.

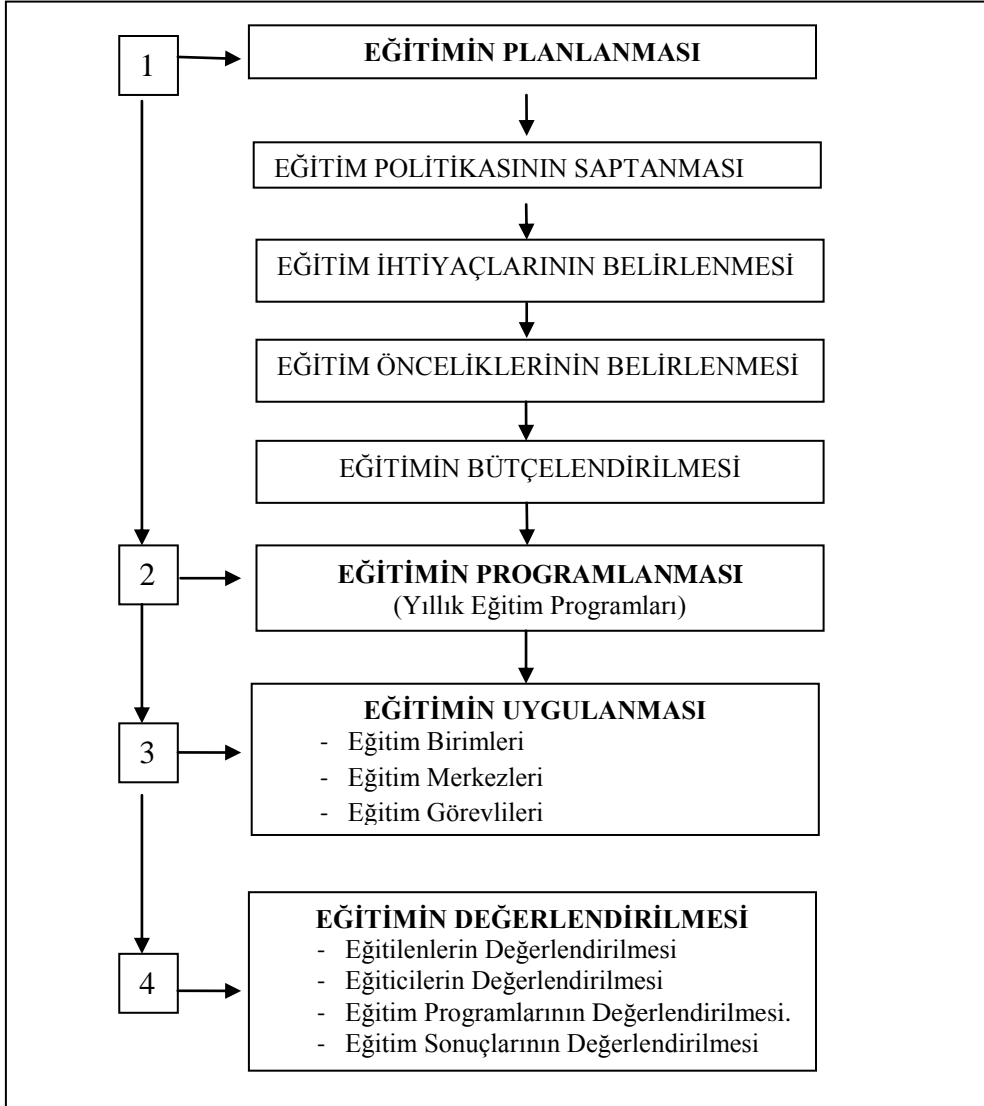
1.5. İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI

Hizmet içi eğitim planlaması, kısaca “var olan durumdan tespit edilmiş hedeflere ulaşmak üzere izcelenecek politikanın, uygulanacak usullerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi” (Ak, 1993: 146) şeklinde tanımlanabilir. Genel olarak eğitim eğitimin yapılacağı alan, eğitim konularının belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim alacakların seçilmesi, eğitimlerin plan ve program dahilinde icra edilmesi (Özden, 2001: 169) aşamalarından oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi; kurumun verimliliğinin ve işgörenin başarı düzeyinin artmasını sağlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 22). Her planlama faaliyeti gibi hizmet içi eğitim faaliyetleri de çeşitli aşamalardan oluşan bir süreci ifade eder. Bu sürecin aşamalarını şu şekilde sıralanabilir:

- Hizmet içi eğitim ihtiyaç ve amaçlarını belirlemek,
- Hizmet içi eğitim programlarını hazırlamak,
- Hizmet içi eğitime katılacak olanları, eğitim yöntemlerini ve materyallerini saptamak,
- Hizmet içi eğitim bütçesinin ayarlanması,
- Hizmet içi eğitimin uygulanması,
- Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanması (Yüksel, 2000: 202).

Şekil 4’de hizmet içi eğitim planlama süreci verilmiştir.

Şekil 4. Hizmet İçi Eğitimde Planlama Süreci



Kaynak: TEPAV, 2000:21.

1.5.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç ve Amaçlarını Saptama

Hazırlanacak hizmet içi eğitim programı, kurumun genel amaçlarına göre; işletmenin tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan ihtiyaçları gidermeye yönelik olacak şekilde düzenlenmelidir. Bu nedenle, işletmede kimlerin eğitime ihtiyacının olduğunun ve bu ihtiyacın ne tür bir eğitimle karşılanacağını kararlaştırılması gerekir (Parlayan, 2009: 3). Örneğin, eğitimin amacı personel verimliliğini arttırmak, müşteri ve yöneticilere karşı davranışları

düzeltilmek, yeni işletme politikalarını tanıtmak, yeni iş süreçlerini öğretmek, yeni bir makine ya da malzemenin kullanımını öğretmek vb. amaçlarla yapılabilir.

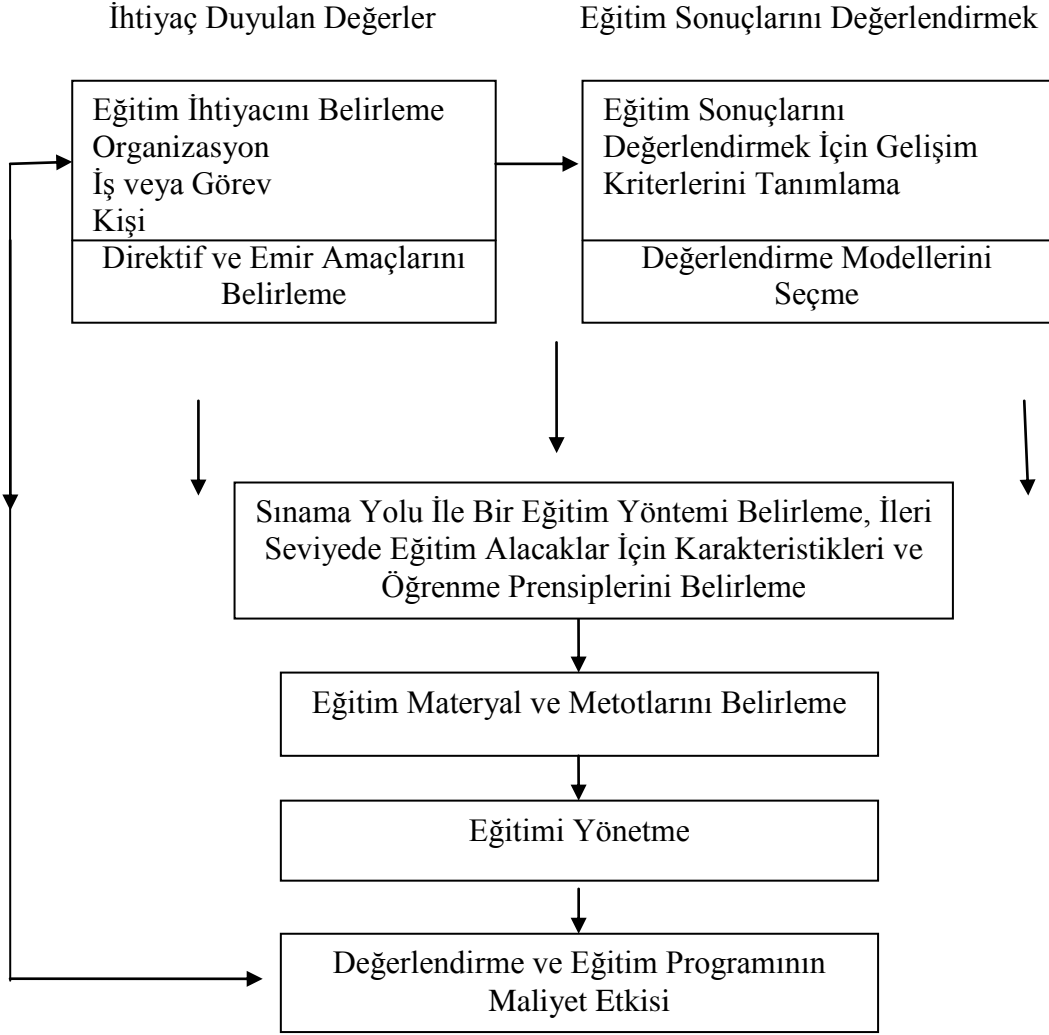
İşletmede eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için kurumsal düzeyde, örgüt analizinin, iş analizinin, işgücü analizinin ve performans analizinin yapılması gerekir (Büker, 1990: 278). İşletmelerde işletmenin hangi bölümünde ne tür bir eğitimin gerekli olduğunu belirlemede birçok yöntem bir arada kullanılmaktadır. Aşağıda en çok tercih edilen yöntemler yer almaktadır (Sakaoğulları, 2008: 87):

- Performans değerlendirme sonuçları,
- Yöneticilerle yapılan görüşmeler,
- İşgörenle yapılan görüşmeler,
- Müşterilere uygulanan anketler,
- İşgörene uygulanan anketler,
- Örgütsel analiz ve iş analizleri.

Bu yöntemler aracılığı ile elde edilen bilgiler hizmet içi eğitim uygulamalarında hangi bölüm, bölümlere ya da grup veya gruplara öncelik verileceğinin belirlenmesi, nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ne tür bilgiler kazandırmaya yönelik olduğunun tespiti yapılır (Cengiz, 2005: 112).

Böylece işin gerektirdiği yetenek, ustalık, bilgi, deneyim ve kişilik özelliklerinin işgörende bulunup bulunmadığı ya da hangi düzeyde bulunduğu belirlenmiş olur. İş ile işgören arasında fark büyük ise eğitim yolu ile bu fark giderilmeye çalışılır (Özçelik, 2000: 182). Şekil 5’de Eğitim ihtiyacı belirleme süreci verilmiştir.

Şekil 5. Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci



Kaynak: Bernardin ve Russel, 1993: 299.

1.5.2. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlaması

Hizmet içi eğitim hedeflerinin tespitinden sonra eğitimin tüm faaliyetlerini içine alan, hizmet içi eğitim programı hazırlanır. Program, kişinin veya örgütün problemlerini çözümlenecek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Eğitim programları, işgörenler açısından bireyin farkındalık derecesini geliştirmeye, bir veya daha fazla alanda uzmanlık ve yeterliliğini artırmaya veya bireyi işini daha iyi yapması için motive etmeye odaklanırken işletmeler açısından hedeflenen amaçlara ulaşmayı planlayan eğitim etkinlikleridir (Pynes, 1997: 205).

Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, eğitim ve geliştirme hakkında yeterli bilgiye sahip olunması ve ihtiyaç duyulan öncelikli eğitim konularının doğru tespit edilmesi büyük önem taşır. Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri tarafından işletmede uygulanacak eğitim programları bir plan dahilinde genellikle yıllık olarak hazırlanır. Bu programların içerdikleri konular genellikle şunlardır (Ergül, 2006: 58):

- Eğitim programının hedefi ve düzeyi,
- Eğitim programına alınacak işgörenlerin seçimi,
- Eğitim konuları,
- Eğitim süresi,
- Eğitim organları (eğitimin kimler tarafından yönetileceği ve yürütüleceği- kurum içi ve kurum dışı),
- Önceki yıllarda uygulanan programlar,
- Programın maliyeti,
- Ölçme ve değerlendirme.

Tablo'2 de örnek hizmet içi eğitim programı verilmiştir.

Tablo 2. Hizmet İçi Eğitim Uygulama Programı

1- BAŞLIK KISMI	
Hizmet İçi Eğitim Programının Adı: Türü: Yapılacağı Yer: Başlama ve Bitirme Tarihi: Süresi-Gün ve Saat: Yönetici: Yürütücü: Koordinatörü:	2-PROGRAMIN AMAÇLARI Genel Amaçları: Özel Amaçları:
3- PROGRAM UYGULAMA YÖNERGESİ Uygulamaya İlişkin Açıklama: Uyulacak Genel Kurallar: Program Süresince Etkinlikler: Değerlendirmeler: Katılanlara Verilecek Belgeler: Sonucun Raporlanması:	4- PROGRAMIN UYGULAMA ÇİZELGESİ Günler: Saatler: Konular ve Etkinlikler: Öğreticiler: Açıklama:
5- KATILACAK PERSONEL Ad ve Soyadı: İş Adresi:	

Kaynak: Tahmaz, 1981: 266

1.5.3. Hizmet İçi Eğitim Yöntem ve Materyallerinin Belirlenmesi

Hazırlanacak ve uygulanacak hizmet içi eğitim programında kullanılacak yöntemler, eğitim araç-gereçleri yapılacak hizmet içi eğitiminin türü (işletme içi- işletme dışı), amacı ve düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülürken kitaplar, broşürler, tahta, tepegöz, slayt, video kamera, bilgisayar gibi araç ve gereçlerden yararlanılır.

Bu araç ve gereçlerin seçiminde eğitime katılacak kişilerin sayısı ile algılama özellikleri, eğitim yapılacak yerin fiziksel özellikleri, bütçeden ayrılan finansal kaynak ve bir sonraki bölümde daha kapsamlı ele alınacak olan seçilen hizmet içi eğitimin türü (iş başı, iş dışı vb.) gibi etkenler belirleyici olur (Karagöz, 2003: 243).

Örneğin, otel işletmelerinin servis bölümü çalışanlarına verilecek olan eğitim için yapılmasına yönelik beceri kazandırma amaçlı ise eğitim restoranın boş saatlerinde uzman bir personel nezaretinde malzemelerin tanıtılması, araç gereçlerin temizliği servis usul ve yöntemlerinin uygulamalı olarak rol oynama şeklinde işgörenlere bizzat uygulatılarak öğretilmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Eğitimin amacı müşterilerle ilişkiler, personel arası ilişkiler, nezaket ve görgü kuralları gibi beşeri ilişkileri geliştirmeye yönelik ise bu durumda eğitim faaliyeti bir sınıf ortamında gerekli eğitim materyallerinin (slayt, tepegöz, projeksiyon, televizyon vb.) desteği ile anlatım tekniği ile işletme içi ve dışı uzmanların nezaretinde uygulanabilir.

1.5.4. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Ayarlanması

Plan döneminde belirlenen hizmet içi eğitim programlarının uygulanması için, yapılacak harcamaların saptanmasıdır. Bütçede harcama türlerine göre miktarlar ayrıntılı olarak belirlenir (Taymaz, 1981: 276). Bu harcama türleri:

- Yatırım harcamaları, inşa edilecek veya satın alınacak bina, tesis, öğretim araç ve demirbaşları,

- Cari harcamalar, yolluk ve yevmiyeler, ders ücretleri, kırtasiye, yayın ve ağırlama giderleri,
- Transfer harcamaları, yurt içinde ve dışında verilecek burslar ile işbirliği yapılacak kuruluşlara ödemeleri içerir.

Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre, çeşitli eğitim çabalarını gerçekleştirmek amacı ile hazırlanan mali tabloların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli gerçekçi bütçe hazırlanmalıdır.

1.5.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu etkinlikler, işletme olanakları kullanılarak işletme içinde ve işletme dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında eğitimin personelin yaşamının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve personelin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır (TEPAV, 2007: 24). Ayrıca işletmede uygulanan hizmet içi eğitimlerin, işgörenlerin ve işletmenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını anlamak ve ileride düzenlenecek olan eğitim programlarının geliştirilmesine yardımcı olması amacıyla eğitimi alan personelden geri dönüş alınmalıdır (Gül, 2000: 4).

1.5.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Ölçme, geniş anlamıyla herhangi bir niteliği gözlemlemek ve gözlem sonucunu sayılarla ya da başka sembollerle ifade etmektir. Eğitsel ölçme, eğitimin bir sonucu olarak birey davranışlarında oluşması beklenen değişikliklerin bazı ölçülere göre saptanması ve sonucun sayısal olarak ifade edilmesidir (Turgut, 1993: 3; Parlayan, 2009: 7). Değerlendirme, ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yol ile elde edilen sonuçların yorumlanıp bir karara varma işlemidir. Değerlendirme, eğitimin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını belirlemede en önemli süreçtir. İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin sonuçları hem

eğitimin metotları hem de sonuçları yönünden değerlendirilmesi gerekir. Eğitim programı sonrasında eğitim uygulaması beş farklı açıdan değerlendirilir (Güzel, 2005: 120) :

- Geri Bildirim: İşgörenlerin eğitim programı sonrasındaki memnuniyet dereceleri,
- Bilgi: İşgörenlerin tüm bilgileri alma düzeyleri,
- Davranış: İşgörenlerde yeni davranış, becerileri ortaya koyma,
- Tutum: İşgörenlerin yeni tutumlar sergileme düzeyleri,
- Üretebilirlik: Eğitim sonrası üretkenlik düzeyi.

Günümüzde hizmet içi eğitim; işletmelerin isteğe bağlı çalışma etkinlikleri olmaktan çıkmış, planlı, programlı ve zorunlu olarak yapılan yüksek maliyetli etkinlikler haline gelmiştir. Bu nedenle hizmet içi eğitim programları hazırlanırken işletmenin ihtiyaç ve gereksinimleri doğru tespit edilip amaçlar doğrultusunda hazırlanması gerekir. Eğitimde hangi teknik veya teknikler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır, aksi halde yapılan eğitim çalışmaları kurumlar için artı maliyet olacaktır (Özçelik, 1982: 65).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için, öncelikle aşağıda belirtilen noktaları açığa kavuşturmak gerekir:

- Hizmet içi eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
- Gerçekleşmiş ise bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?
- Bu değişim, kurumun amaçlarına ulaşmasına olumlu katkı sağlamakta mıdır?
- Aynı hizmet içi eğitim programı, farklı katılımcılara uygulanırsa aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi?

Hizmet içi eğitim etkinlikleri değerlendirilirken sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilerin uygulanma derecesi, eğitim sonrası görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu ve maliyet giderlerinde düşme gibi bir takım

değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Ayrıca, eğitim programlarının verimlilik sonuçları, test-tekrar yöntemi, önceki ve sonraki performans yöntemi, deney-kontrol grubu yöntemi ve müşteri-personel anket uygulamaları gibi yöntemler kullanılarak değerlendirilir (Karagöz, 2003: 268).

1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI

Hizmet içi eğitim, örgütsel yanlışlıkları düzeltme amaçlı uygulanan eğitim faaliyetleri değildir. Aksine örgüt yapısındaki aksaklıklar, eğitimle edinilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engelleyerek öğrenme sürecini olumsuz yönde etkiler (Canman,2000: 88). Hizmet içi eğitim programlarından kurumsal ve bireysel yararların sağlanması ve eğitimin yürütülmesinde oluşabilecek sınırlılıkların ortadan kaldırılması gerekir (Çetinkaya ve Şenol, 2009: 3). İşletmelerde hizmet içi eğitim uygulamalarının yürütülmesini ve başarısını engelleyen sınırlılıklar şunlardır:

- Programın işletmenin ihtiyaçları ve amaçları saptanmadan hazırlanıp uygulanması,
- Kurumun amaç ve ihtiyaçları ile bireylerin amaç ve beklentilerinin dengeli tutulmaması,
- Eğitim programında işlenen konuların katılan personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun düzenlenmemesi,
- Eğitim programına katılan işgörenlerin gönülsüz katılması ve eğitimin yararına inanmaması,
- Eğitim için seçilen yer, zaman, süre ve yöntemlerin yanlış seçimi,
- Eğitici kadronun yeterli olmaması ve olumlu görüşe sahip olmaması,
- Eğitilen personelin yeteneklerine uygun yerde çalıştırılmaması,
- Eğitimin her alan ve kademedede çalışan personel için yapılmaması,
- Eğitim programlarının sonunda değerlendirmenin yapılmaması,

Bu engeller eğitim ile hedeflenen amaçlara ulaşmayı sınırlandırır ve yapılan çalışmalar para ve zaman kaybına neden olur.

1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ENGELLER

Başarılı bir eğitim programının hazırlanıp uygulanması ve verimli sonuçların elde edilmesi için eğitimin başarısını engelleyecek sorunları ortadan kaldırmak ya da asgari düzeye indirmek gerekir. İşletmelerde hizmet içi eğitimin uygulanması sürecinde ortaya çıkabilecek engeller personelden, yöneticiden ve işletmenin kendisinden kaynaklanan engeller olarak üç başlık altında değerlendirmek mümkündür (Robinson, 1985: 82; Atak, 2006: 29).

İşgörenden Kaynaklanan Engeller: İşgörenin kendisinden kaynaklanan sorunlardır. İşgören işin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak öğretilmeye çalışılan değerlere ve kavramlara karşı, kendi değer yargılarıyla çelişebilir veya işin gerektirdiği beceri ve davranışı kullanmada, kendine gerektiği kadar güvenemeyebilir.

Yöneticiden Kaynaklanan Engeller: Eğitim alarak kendisini geliştirme olanaklarına sahip olan işgörene yönetici tarafından yeteri kadar ilgi ve desteğin gösterilmemesinden kaynaklanan sorunlardır. Yöneticiler belirli iş durumlarında eğitime katılanların yeteneklerini nasıl kullanacağı konusunda yardımcı olmayabilir. Diğer bir deyişle; destekleyici bir yönde moral oluşturmaya gerekirken bunu yapmayabilir.

İşletmenin Kendisinden Kaynaklanan Engeller: İşletmelerin fiziksel çevre yetersizliği, politikaları, prosedürleri işgörenlerin sahip oldukları becerileri uygulamalarına olanak vermeyebilir. İşgörenlerin eğitim sonrası beklentilerinin yükselmesi (ücret, terfi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb.) işletmelerin politika olarak eğitime karşı olmasına ve isteksiz davranmasına neden olabilir.

İşletmelerde etkin ve verimli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için öncelikle işletmede eğitimin önüne çıkabilecek engellerin tespit edilip ortadan kaldırılması gerekmektedir.

1.8. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Kurumlarda düzenlenen eğitim faaliyetleri eğitimin yapıldığı yere, amacına, kapsamına ve eğitime katılan işgörenin niteliğine bağlı olarak çeşitli şekillerde düzenlenebilir (Deniz, 1999: 63). İşletmelerde hizmet içi eğitim planlarının hazırlanmasından sonra hizmet içi eğitimin amacına ulaşabilmesi için eğitimin türü, kişinin yeteneğine uygun ve bireyin belirli bir kademeye gelmesini sağlayacak şekilde seçilmelidir (Tikici, 1994: 62). Kurumlarda işgören eğitimi iki şekilde olmaktadır (Atak, 2000: 19):

- İşe yeni alınan işgörenin işe alıştırma eğitim programı,
- Mevcut işgörenlerin hizmet içi eğitim programları.

Çalışma yaşamında karşılaşılan hizmet içi eğitim türleri, eğitilecek işgörenin istihdam durumu göz önünde bulundurularak sınıflandırıldığında yapılan kaynak araştırmasında bazı farklılıklar olmasına rağmen genelde beş grupta incelendiği tespit edilmiştir. Bunlar; işe yeni başlayan işgörenin eğitimi, işletmede çalışan işgörenin eğitimi, işletmede görevi değişecek işgörenin eğitimi, yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim ve özel eğitimidir (Gül, 2000: 17; TEPAV, 2007: 16; Aytaç, 2006: 147; Yalçın ve İri, 2003: 96; Taymaz, 1997: 8).

1.8.1. İşe Yeni Başlayan İşgörenin Eğitimi

İşe yeni başlayan işgörenin eğitimi ya da “Oryantasyon” eğitimi olarak da adlandırılan bu eğitim türünde işletmede işe yeni başlayan işgörene işletmenin amaç ve politikalarını, yapısını, çalışma arkadaşlarını, yapacağı görev ve üstleneceği sorumlulukları tanımları amaçlanmaktadır (Taymaz, 1997: 8). İşletmelerde işe yeni başlayan işgörenlerin, bilgi ve tecrübesi işini istenen düzeyde yerine getirmede yetersiz kalabilir. Bu nedenle işe yeni başlayan işgörelere verilen oryantasyon eğitimi, işgörenin öğrenmesini kolaylaştırıp, hata yapma olasılığını azaltan ve işgörenin kendisine güven duygusunu geliştiren bir etkiye sahiptir. Oryantasyon eğitiminin uygulanması bireyde olumlu bir tutum yaratarak işinden aldığı iş tatmini

duygusunu artırarak örgüte bağlılık duygusunun gelişimine katkı sağlayacaktır. Böylece verimlilik ve kalite artarak işgören devir hızını da azalmış olacaktır (Yalçın ve İri, 2003: 96).

1.8.2. İşletmede Çalışan İşgörenin Eğitimi

“Geliştirme Eğitimi” ya da “Değişikliklere Uyum Eğitimi” olarak da adlandırılan çalışan personel eğitiminin amacı; işletmedeki işgörenlerin kendi alanlarında yaşanan yenilik ve gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçlarını öğrenmelerinin sağlanmasıdır (Geylan, 1999: 108). Böylece işgören, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkanı bulurken aynı zamanda kişisel ve mesleki becerilerini, kendisine güven duygusunu geliştirme olanağına da sahip olacaktır. İşletmeler belli bir kademedeki işgören ve yönetici ihtiyaçlarını öncelikle işletme içi işgörenlerinden karşılama eğilimindedirler. İşletme de çalışan personel eğitiminin bir amacı da işgörene ihtiyaç duyulan bu nitelikleri kazandırmadır. Bu sayede geliştirme eğitimi işgörenlerin hem kariyer olanaklarına sahip olmaları açısından hem de güdülenmeleri açısından önemli bir yere sahiptir (Aytek, 1983: 36). Geliştirme eğitiminin diğer bir amacı ise işgörenin moralini yükseltmek, duyarlılık kazanmasını sağlamak, iş tatmini duygusunu artırmak ve kuruma bağlılığını artırmaktır (Taymaz, 1997: 8). Geliştirme eğitimi her düzeyde işgörene yönelik olabilir. Eğitimin sonunda işgörene başarı veya katılım belgesinin verilmesi, işgörenlerin güdülenmesi konusunda artırıcı etkiye sahiptir.

1.8.3. İşletmede Görevi Değişecek İşgörenin Eğitimi

İşgörenlerin organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan eğitim türüdür. “Tamamlama”, Rotasyon” ya da “Meslekte İlerleme” eğitimi olarak adlandırılan bu eğitim türü kurumda, daha çok üst ve orta kademe yöneticilerinin, işe yeni başlayan yönetici adaylarının ve görevi değiştirilecek personelin görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması amacı için uygulanmaktadır (Taymaz, 1997: 9). Çünkü bir üst kademenin

görev ve sorumluluklarını alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir (Gül, 2000: 16). Bu nedenle işletmelerde rotasyon eğitimiyle görevi değişen veya bir üst kademeye atanan işgörene yeni görevi ile ilgili bilgi ve becerilerinin öğretilmesi amaçlanmaktadır (TAPEV, 2007: 16; Çevikbaş, 2002: 36). İşletmelerde kadrolama, yaş durumu, işgörenin işi bırakması ve diğer nedenlerden dolayı görev değişikliği gerekliliği ortaya çıkabilir. Özellikle bir işletmede önemli bir pozisyon veya görevin sadece bir kişi tarafından bilinmesinin risklerini önlemede bu eğitim önemlidir.

1.8.4. Yöneticilere Yönelik Hizmet İçi Eğitim

İşletmelerde yöneticilere yönelik uygulanan hizmet içi eğitim terfi alacak personel eğitimi ve yönetici eğitimi olarak iki başlıkta incelenebilir:

Terfi Alacak Personelin Eğitimi: “**Yükseltme**” eğitimi olarak da adlandırılan bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Gelecekteki personel ihtiyacını karşılamayı amaç edindiğinden; program hazırlanırken personelin yetiştirileceği alan ve kademenin gerektirdiği yeterlilikler esas alınır (Taymaz, 1997: 9). Eğitimin sonunda işgörene sertifika ya da katılım belgesinin verilmesi, hizmet içi eğitim etkinliğinin verimliliğini artırır.

Yönetici Eğitimi: Günümüzde işletmelerin müşteri taleplerine cevap verebilmesi için eğitim faaliyetlerinin sadece işgörenler üzerinde değil, aynı zamanda yöneticiler üzerinde de odaklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin değişen koşullara adapte olabilmeleri, yöneticilerin geliştirilmesine bağlıdır. Yönetici eğitimi; yöneticilerin planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetleme yeteneklerini güçlendirmek amacı ile işletme içinde ve dışında gerçekleştirilen eğitim etkinlikleridir (Hankins ve Klenier, 1995: 26). Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler; yönetim bilim ve teknolojisi, Ar-Ge, sorun çözme, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi ve örgüt geliştirme ile ilgili eğitim faaliyetleridir (Aytaç, 2006: 9).

1.8.5. Özel Alan Eğitimi

İşletme içerisinde faaliyet gösteren özel hizmetler için personeli çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan eğitim faaliyetleridir. İşgörenlere özel ihtisas kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacı ile hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından yurt içinde veya dışında yürütülen kurslara personelin katılımı ile sağlanan hizmet içi eğitimin türüdür (Taymaz, 1997: 9). İlk yardım, iş güvenliği, kalite standartları, örgütsel iletişim, kişisel gelişim, bilgisayar, yabancı dil, ve tercüme kursları özel alan eğitiminin genel içeriğini oluşturmaktadır.

1.9. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Eğitim yöntemi, eğitim programında yer alan konuların eğitilen kişiye aktarılış biçimini belirler. Hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde uygulanabilecek değişik türde eğitim yöntemleri bulunmaktadır (İbicioğlu, Avcı ve Boylu, 2003: 69). Bu yöntemler temel olarak, iş dışı ve iş başı olmak üzere iki gruba ayrılır. Hizmet içi eğitimin başarısı, büyük ölçüde seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır (Öztürk ve Sancak, 2009: 8). Ancak hizmet içi eğitim de kullanılabilir en “iyi yöntem” diye bir şey yoktur. Her yöntemin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Eğitim programlarında bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı belirlenirken, eğitimin maliyeti, program konuları, araç gereç ve tesis imkanları, eğitimcilerin durumu ve katılımcı grupların özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Kozak ve Kale, 2007: 58). Bu nedenle her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi seçilmelidir. Bu seçimde en iyi kararı verebilmek aşağıda verilen etmenlere bağlıdır (Bingöl, 1998: 201):

- Hizmet içi eğitimin amacı,
- Hizmet içi eğitime katılacakların sayısı,
- Hizmet içi eğitimin konusu,
- Hizmet içi eğitime katılacakların mesleki durumları,
- Hizmet içi eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Hizmet içi eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,

- Hizmet içi eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- Hizmet içi eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Hizmet içi eğitim yöntemlerini uygulayabilecek işgörenlerin durumu,
- İşletmenin maddi imkanları ve hizmet içi eğitim bütçesidir.

1.9.1. İş Başu Eğitim Yöntemleri

İş başu eğitimi, işletmede işe yeni başlayan işgörene deneyimli bir işgörenin ya da eğitimcinin işi öğretmesidir (Tütüncü, 2002: 24). İşbaşı eğitimde amaç; işgörenin işi ile ilgili görevlerini daha iyi yapabilmesini sağlamak ve işletmeye adaptasyonunu hızlandırmaktır. Bu amaçla iş başu eğitimde işi iyi bilen kıdemli bir işgören veya deneyimli bir eğitimci işgörene görevini yerine getirirken rehberlik eder (Sabuncuoğlu, 2000: 129).

İş başu eğitim, işgörenin iş koşulları ile kendi arasındaki ilişkileri, etkileşimi düzenleyen; eğiten ile eğitilen kişi arasında oluşan bireysel bir süreçtir (Başaran, 1985: 187). Bir çok işletme tarafından beceri kazandırmada temel yaklaşım olarak kabul edilen bu yöntemin başarısında, iş başu eğitimini yürütecek rehber anahtar roldedir. Bu kişinin işgörene öğreteceği görev ve sorumluluk ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve beşeri ilişkilerinin kuvvetli olması gerekir (Karagöz, 2003: 223). İşletmeler tarafından yeni işe başlayan işgörene işi ile ilgili bilgi ve beceri kazandırma ve işgörenin işletmeye adaptasyonunda temel yaklaşım olarak kabul edilen iş başu eğitim yöntemlerinin çeşitli üstün ve sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bunlar (Cengiz, 2005: 118):

İş Başu Eğitimin Üstün Yönleri:

- Eğitim sırasında özel bir eğitimciye ve kullanılacak araç ve gereçler için ekstra bir yatırıma gerek olmadığı için maliyeti düşüktür.
- Eğitim iş sırasında gerçek iş ortamında ve koşullarında yapıldığı için öğrenme daha etkin olacaktır. Aynı zamanda, öğrenilenlerin anında uygulanabilirliği fırsatı vardır. Bu da eğitilene motive edecektir.

- İşgörenler eğitilirken aynı zamanda üreticilikleri de devam etmektedir.
- İşgörenin yaptığı iş ile ilgili faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz yönleri iş sırasında kendisine iletilebilir. Bu nedenle, zaman kaybetmeden yapılan hataların düzeltilmesi sağlanabilir.
- Yöneticinin veya kıdemli bir işgörenin gözetiminde yapıldığı için eğitilen, öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Eğitilen iş ortamında eğitime tabi tutulduğu için ihtiyaç duyduğu yetenekleri öğrenme olasılığı artar.

İş Başı Eğitimin Sakıncalı Yönleri:

- Eğitimin öğretme yeteneğinin yeterli olmaması ya da eğitim için gerekli zamanı bulamaması.
- Çalışılan iş yerinde uygulamaların eski olması işgörenin çağdaş teknolojik bilgilere sahip olmasına engel olur.
- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenlerin pahalı makine ve ekipmanlara zarar vermesine sebep olabilir.
- Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur.
- İşletmedeki çeşitli sebeplerden dolayı eğitim için yeterli ve etkin bir zaman dönemi bulunmayabilir.
- Yönetici bir işi öğretmekten çok üretime önem verebilir.

Hizmet içi eğitim kapsamında işbaşı eğitim yöntemleri olarak uygulanabilecek yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Batman 2008: 80; Öztürk ve Sancak, 2009: 9; Gül, 2000 :8; Sakaoğlu, 2008: 60; Ergül, 2006: 62):

1. İş Alıştırma (Oryantasyon) Yolu ile Eğitim
2. İş Değiştirme (Rotasyon) Yolu ile Eğitim
3. Yönetici Gözetiminde Eğitim
4. Yetki Devri (Göçerimi) Yolu ile Eğitim
5. Monitör Aracılığı ile Eğitim
6. Staj Yolu ile Eğitim

7. Komiteler Aracılığı ile Eğitim
8. Gösteri (Demonstrasyon) Yolu ile Eğitim

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşe alıştırma veya diğer adıyla oryantasyon eğitimi kısaca kişiyi kuruma, kurumu kişiye tanıtmaya eğitimidir. Hizmet içi eğitim etkinlikleri kaliteyi esas alan müşteri odaklı işletmecilik anlayışı açısından son derece önemlidir ve işe alıştırma eğitimi bu sürecin en önemli adımıdır (Seyman, 2002: 18). İşe alıştırma eğitimi, yeni işgörenlerin işe alındıktan sonra organizasyonu anlamaları ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir işgören olmalarını sağlamak üzere tasarlanan işe alıştırma sürecidir (Phillips, 1987: 144). Ancak işe alıştırma eğitimi sadece işe yeni alınan işgörelere yönelik bir eğitim uygulaması değildir. Aynı zamanda bölümler arası transfer, çapraz eğitim gören işgörelenler ve işyerinden herhangi bir nedenle uzun süre uzak kalmış işgörelenler de bu eğitime tabi tutulmalıdır (Burke, 2000: 20). İş alıştırma eğitimi bir kez uygulanıp biten bir eğitim süreci değildir. İşgörelenin kurumda çalıştığı süre içinde devam eder. İşgörelenlerin kurum içerisinde her görev ve iş değıştirmesinde yeniden başlar (Ataklı, 1992: 10).

İşe alıştırma eğitimi ile işgörelene iş yeri politikalarını, planlarını ve kurumun felsefesini tanıtmaya amaçlanmaktadır. Bu açıdan işe alıştırma eğitimleri örgütsel kültürün oluşmasını sağlayan eğitim anlayışını vazgeçilmez bir unsurdur (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 126). İşe yeni başlayan, mevcut işgörelenler ve işletme koşulları göz önünde bulundurularak işe alıştırma eğitiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Seymen, 2002: 16):

- Yeni işgörelenlerin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak,
- Yeni işgörelenlerin işin koşulları, uymaları gereken kurallar, özlük hakları vb. gibi konularda eksiksiz bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- Örgüt kültürünü yeni işgörelenlere aşılama ve böylece kültürel bozulmayı engellemek,
- Yeni işgörelenlerde, işletmede adil ve tarafsız muamele göreceğı duygusunu uyandırmak ve işgörelende işletmeye bağıllık duygusu yaratmak,

- İşgörene işi ile yetenekleri arasında ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi biçimde gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermek.

Bu yöntemde işe yeni giren kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir ve kişiye organizasyona aitlik duygusu verilmek istenir. Eğer yeni bir işgören işe başlar başlamaz resmi bir bilgilendirme olmadan çalışması istenirse, işgörenin karmaşaya düşmesi olasıdır (Drummond, 1990: 65). Bu kapsamda işe alıştırma eğitiminde işgörenler aşağıdaki konularda bilgilendirilmelidir (Merve, 2008: 39):

- İşletmenin amaçları, geçmişi ve örgütsel yapısı,
- Üretilen ürünler ve hizmetler,
- İşletmede uygulanan politika ve prosedürler,
- İşgörenlere sağlanan yarar ve hizmetler,
- İş içeriği ve beklentiler,
- Güvenlik ve sağlık hizmetleri,
- İşletme içinde biten ya da devam eden projeler.

İşe alıştırma programının oluşturulması ve yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar ise şunlardır (Kozak, 2004: 41):

- Bu süreç, işe alma sürecinin bir parçası olarak görülmelidir.
- Program, yeni işe başlayan her düzeydeki işgörene uygulanmalıdır.
- İşe alıştırma faaliyeti, işgören işe başlamadan önce gündeme getirilmelidir.
- İşe alıştırmada en büyük sorumluluk ilk yöneticide olmalıdır.
- İşe alıştırma eğitiminin sonuçları değerlendirilmelidir.

Bu yöntemin işletme açısından en belirgin yararı, verimliliği ve kaliteyi artırmaktır. İşgörenler açısından ise; iş tatmini, kendine güven, motivasyon ve işi iyi yapma gibi yararlar sağlar.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yolu ile Eğitim: İşgörenlerin organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli programdır (Güzel, 2005: 118). Bu yöntemde işgörenin planlı bir şekilde değişik işlerde çalıştırılarak yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Gül, 2000: 16). Eğitime katılanlar birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Bu sayede işgören organizasyondaki farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrenme imkanı bulur. Temel amaç; bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörene göstermektir. Rotasyon eğitimi, işgörenlerin işletmeyi tanıması, işinde gelişmesini ve işini sevmesini sağladığı için önemli bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Bu uygulama, iç kaynaklardan işgören tedarik edileceği zaman işletmeye yetişmiş işgören sağlama açısından etkin bir hizmet içi eğitim uygulamasıdır. Rotasyonlu çalışma hem işletmeye hem de işgörene çeşitli yararlar sağlamaktadır (Kozak ve Kale, 2007: 54). Bu yöntemin sağladığı yararlarından bazıları şunlardır (Cengiz, 2005: 119):

- Takım çalışmasında etkinliği artırır. İş rotasyonuna tabi tutulanlar arasında rekabeti teşvik eder.
- Geleceğin yönetici adaylarını hazırlar.
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlüğü sağlar.
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırır.
- Yöneticilere işgöreni değişik konularda deneme olanağı verir. Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler tespit edilir.

Ancak her uygulamanın ve yönetimin olduğu gibi bu yönteminde bazı sakıncaları vardır. Bunlar:

- Sürekli yer ve amir değiştirme sonucu bazı işgörenler huzursuz olabilir.
- Uygulamada iş rotasyonu yönteminin amacından saparak; işgöreni meşgul edecek bir iş bulma aracı olarak kullanılma tehlikesi vardır.

- Hangi işte ne kadar çalışılacağına belirlenmesinin güç olması durumunda, yöntem kendinden bekleneni vermez.
- Üst yöneticinin eğitim için gerekli hazırlığı yapmaması ve isteksiz olması halinde başarısız sonuçlar ortaya çıkabilir.

Yönetici Gözetiminde Eğitim: Bu yöntem, maliyetinin düşük ve uygulanmasının kolay olması nedeni ile yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. İşletmeye yeni alınan ya da iş değiştiren bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir yönetici ya da usta başının yanına yetiştirilmek üzere verilmesi esasına dayanır. Bu yöntem genelde basit işlerin öğretilmesinde kullanılan pratik bir yöntemdir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, eğitimi verecek olan eğiticinin bilgili ve deneyimli olmasıdır. Eğitici, yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli ve en iyi çözüm biçimini bulma fırsatını astlara vermelidir. Yöntemin olumsuz tarafı eğitimin sıkı sıkıya yöneticiye bağlı olmasıdır. Çünkü bir işi çok iyi bilen bir yönetici o işi iyi bir şekilde öğretme yeteneğine sahip olmayabilir. Bu durum hem işgören hem de yönetici açısından zaman kaybına ve işlerin aksamasına neden olabilir (Kaynak, 2000: 193).

Yetki Devri (Göçerimi) Yolu ile Eğitim: İşgörene sorumluluk bilinci kazandırma ve karar verme yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Yönetici, eğitilecek işgörenle bazı yetkilerini devreder. Böylece, işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğinin geliştirilmesi beklenir (Sabuncuoğlu, 1997: 147). Bir üst, astını samimi bir biçimde eğitmek ve geliştirmek istiyorsa; yetki devri yöntemi bunun en geçerli yollarından biridir. Astların vekalet yolu ile de olsa, üstlerin bulunmadıkları zamanlarda kendi inisiyatiflerini kullanarak kararlar verebilmeleri ve uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme yöntemidir. Bu sayede astların iş birliği anlayışı gelişmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerinin artması sağlanmış olur. Ast, üstün rolünü oynamakta ve söz konusu görev yerine hazırlanmış olmaktadır (Aldemir ve diğer., 2001: 23).

Monitör Aracılığı ile Eğitim: Bu yöntem genelde alt kademedeki işgörenler üzerinde uygulanır. İşletmelerde teknik eğitim gerektiren işlerin kalifiye işçi, ustabaşı

veya teknisyenlerin içinden seçilen kişilerin pedagojik bilgilerle donatılması ve bunların işgörenleri eğitmesidir. Seçilen kişilere monitör ya da kılavuz adı verilir. Monitörlerin görevi, işgörelere iş ile ilgili pratik bilgileri sağlamak; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgileri vermek ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarını göstermektir (Öztürk ve Sancak, 2009: 5).

Staj Yolu ile Eğitim: Staj, işgörelere ileride yüklenecikleri görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir (Güzel, 2005:119). Bu yöntemle eğitilen adaylar, staj yerine gitmeden önce belli teorik bilgilere sahiptirler. Eğitilen aday, staj sırasında sahip olduğu bu bilgileri uygulayarak davranışa dönüştürür. Bu sayede önceden kazanılmış bilgi ve becerilerin, iş başında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanmış olur (Cengizhan ve Oğuz, 2000: 733).

Komiteler Aracılığı ile Eğitim: Bu yöntemde belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları (komiteler) oluşturulmaktadır. Bu komiteler karar verme, bilgi verme, planlama, öneri ve danışma gibi farklı yapılarla olabilir. Oluşturulan gruplar, belli bir konuda rapor yazmak, seçilen bazı belgeleri incelemek amacı ile toplanırlar (Gül, 2000: 60). Yeni yetişen yöneticilerin komitelere devamlı katılımı; yöneticilerde yönetim olgunluğu, karar verme yeteneğinin gelişmesi gibi olumlu davranışlar gelişmesini sağlayacaktır. Ayrıca yöneticide sorumluluk duygusu artacak ve yönetici işletmenin verimli çalışması için fikir ve görüşlerini rahatlıkla paylaşabilecektir. Yöntemin tek güçlüğü iyi bir ön hazırlık ve etkili önderlik gerektirmesi iken üstün tarafı; araştırıcılığı, analizciliğı ve sentezciliğı özendirici olmasıdır. Yöntem, her türlü konu hakkında bilgi edinme olanağı sağlar (Canman, 2000: 112).

Gösteri (Demonstrasyon) Yolu ile Eğitim: Eğiticinin katılımcıların önünde bir işin nasıl yapılacağını hem görsel hem de işitsel iletişim teknikleri kullanarak işgörelere öğretmesidir. Eğitime katılan işgörelere bu yöntem aracılığı ile herhangi bir şeyin en uygun nasıl başarılacağını görür. İşgörelere mesleki eğitim iletişim,

müşteri ilişkileri ve kalite eğitimleri hakkında bilgi verilirken kullanılan teorik ve uygulamalı bir eğitim şeklidir. Temel mesleki beceri eğitiminde çok etkili bir yöntemdir. Çünkü eğitimci eğitilenlere konu ile ilgili uygulamaların nasıl yapılacağını bizzat kendisi gösterir ve daha sonra kursiyerlerin yapmasını sağlayarak konunun tam öğrenilmesini sağlamış olur (Cengiz, 2005: 114). Eğitimi verecek eğiticinin mesleki bilgi ve becerisinin yeterli düzeyde olması ve iyi bir öğretici niteliğine sahip olması eğitimin verimliliğini artırır (Raymond, 1999: 105).

1.9.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı hizmet içi eğitim yöntemleri, eğitilecek işgörenin işletme içerisinde veya dışında bir eğitim programına katılması şeklinde gerçekleşir (Kozak, 2004: 42). İşgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işbaşında gerçekleştirmenin imkansız olduğu veya pratik olmadığı hallerde iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulur (Geylan, 1999: 132). İşletmelerde astların ve üstlerin geliştirilmesi için hazırlanan iş dışı eğitim programlarının uygulanmasında adaylar işletmedeki görevlerinden belirli bir süre izinli ayrılarak tüm zamanını yetiştirme uğraşısına ayırırlar (Parlayan, 2009: 5). İş dışında eğitimin işbaşında eğitim uygulamalarından temel farklılığı, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. Çünkü günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların baskısıyla birlikte sürdürülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yararları sınırlı olacaktır. Bu nedenle işgörenleri günlük baskılardan uzaklaştırıp rahat bir ortamda düşünme ve öğrenme imkanı sağlanmalıdır (Öztürk ve Sancak, 2009: 11). Çalışma yaşamında, iş dışında eğitim metotları işletme içerisinde birisi tarafından yürütülebileceği gibi akademisyenler, eğitim hizmeti veren danışmanlık firmaları ve özel eğitim uzmanları, tarafından da verilebilmektedir (Güzel, 2005: 117).

Yöntemin avantajları; teorik bilgilendirme sağlanması, düşünsel yetenekleri arttırması, dersane ortamında eğitim imkanı vermesi nedeniyle okul eğitimi almayan işgöreni motive etmesi, eğitimin profesyonel bir eğitici tarafından yapılması, daha sistemli ve planlı olması, farklı işletmelerden katılan işgörenlerin

tecrübelerinden yararlanma imkanının olması ve çok sayıda işgörene aynı anda eğitim verilmesi şeklinde sayılabilir (Kaynak, 2000: 195).

Yöntemin dezavantajları ise; işbaşı eğitime oranla daha pahalıya mal olması, ve işgücü kayıplarının artmasına neden olmasıdır (Kozak, 2008 :74).

İşletme İçerisinde Yapılan Eğitim: Genellikle işletmeye özgü sorunların tartışıldığı ve işletmede çalışan işgörenin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitim çalışmalarıdır (TEPAV, 2007: 17). Bu eğitim şekli işgörenlerin mesai saatleri dışında veya işgörenin izinli sayılması şeklinde uygulanır. İşletmede çalışan işgörene eğitim, işletme tarafından özel olarak düzenlenen salonlarda işletmenin kendi deneyimli işgören tarafından ya da dışarıdan sağlanan eğitim uzmanları veya akademisyenler tarafından verilmektedir.

İşletme Dışında Eğitim: İşgörenlerin işletme dışında, üniversite, özel mesleki eğitim kurumları, ticaret odaları ve danışmanlık şirketleri tarafından düzenlenen eğitim faaliyetlerine katılması şeklinde yürütülür. İşletme dışında yapılan eğitim çalışmalarında, işleme içindekinin tersine farklı işletmelerden gelen işgörenlerin oluşturduğu gruplar söz konusudur. Eğitimin farklı grupların katılımıyla düzenlenmesi, katılımcıların bilgi, beceri ve tecrübelerin karşılıklı olarak tartışma olanağı sağlayacağından işgörenin ufkunu genişletmesine yardımcı olur (TEPAV, 2007: 17).

İşgörenlerin yetiştirilmesi amacıyla iş dışında programlanan eğitim programları, çoğunlukla belirli süreli kurslar şeklindedir. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri incelendiğinde literatürde farklı isimler altında çok sayıda yöntemin sayıldığı görülmektedir. Bunların içerisinde en yaygın ve bilinenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kozak, 2004: 43; Tütüncü, 2002: 26; Batman, 2008: 80; Öztürk ve Sancak, 2009: 9; Gül, 2000 :8; Sakaoğlu, 2008: 60; Ergül, 2006: 62):

- Anlatım Yöntemi
- Konferans, Seminer ve Kurslar
- Simulasyon
- Örnek Olay
- Rol Oynama
- T Grup Yöntemi

İş dışı eğitim programında hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, program sonunda eğitimin işgören üzerindeki bilgi, beceri ve davranış yönlü katkılarının ölçülmesi gerekir.

Anlatım Yöntemi (Konferans, Seminer ve Kurslar): Anlatım yöntemi, konusunda uzman bir kişinin belli bir konuyu, belli bir yöntemle (çeşitli görsel destek, soru cevap teknikleri vb.) bir topluluğa sunmasıdır. Anlatım yöntemi konferans, seminer ve kurs şekillerinden biri veya bir kaçını kullanarak grup katılımı aracılığıyla düzenlenen yöntemdir. İşgörene bir konu ile ilgili bilgi vermek, bir fikri, bir durumu açıklamak ya da ortak bir anlayış ve kavrayışı oluşturmak amaçlandığında bu yöntem kullanılır (Karagöz, 2003: 231). Anlatım yöntemi, uygulanması kolay ve aynı zamanda çok sayıda işgörenin eğitimine olanak verdiği için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Eğitici, karşısında yer alan gruba bir konuyu açıklamalar yaparak anlatır ve öğretir. Yöntemin yararı kısa sürede ve düşük maliyette büyük gruplara belirli bir konu hakkında eğitim imkanı sağlamasıdır. İletişimin tek yönlü oluşu, genellikle eğitilenlerin pasif konumda olması ve sözlü sunum yoluyla aktarılan bilgilerin tümünün kalıcı olmaması, yöntemin sakıncalarıdır (Güzel, 2005: 115). Yöntemin sakıncalarının azalması için, anlatım esnasında verilen bazı önemli konular kayıt edilerek periyodik bir biçimde tekrar edilmesi gerekir.

Anlatım yönteminin başarısı, kısıtlı bir süre için hazırlanan konuşmaların hazırlık aşamasına bağlıdır. Eğitimcinin anlatımın hangi aşamasında, hangi araçları kullanacağını, grupların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak planlaması gerekir (Tanyeli, 1970:89). Bu yöntem, tek başına kullanıldığı zaman çok etkili bir hizmet içi

eğitim yöntemi olmadığı için diğer hizmet içi eğitim yöntemleri ile birlikte kullanılması önerilmektedir.

Konferans: İşletme içerisinden veya işletme dışından konusunda uzman kişiler aracılığıyla belirli bir konunun geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesi esasına dayalı bir eğitim tekniğidir (Sabuncuoğlu, 1997: 137). İşletmelerde özellikle önemli konularda ortaya çıkan problemlerin çözümü için iyi bir yaklaşımdır. Bu yöntemde özellikle performansla ilgili problemlerin çözümünde eğiticinin rolü çok önemlidir. Yöntemin başarısını ve verimliliğini artırmak için eğiticinin, konferans bitiminde katılımcıların soru cevap şeklinde eğitime katılımlarını teşvik etmesi gerekir. Kalabalık gruplara kısa sürede bilgi aktarımın sağlanması açısından uygun bir yöntemdir. Ancak dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu ve yeterli katılımı sağlamadığı için bu yöntem iyi bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir (Yüksel, 2000: 206).

Seminer: Seminer, belirli alanlarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve teknolojiler hakkında bilgi edinmek isteyen işgören için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Seminer eğitiminde işgörenlerin işi ile ilgili konularda geliştirilmesi amaçlanır (ztrk ve Sancak, 2009: 12). Seminer tekniğinde teorik bilgilerin yanında uygulama çalışmalarına da yer verilmektedir. Bu teknikte uygulama çalışmalarına yer verilmesi, özellikle otel işletmeleri açısından işe yeni başlayan ve mevcut işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesi açısından önemli bir eğitim tekniğidir (Gl, 2000: 17). Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup, eğitimin sonunda incelenen konu katılımcıların soru ve önerilerine açılır. Bu sayede katılımcılar öğrendiklerini pekiştirme imkanı bulurlar. Özellikle orta ve üst basamak yöneticilerin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülür.

Kurslar: İşgörenlerin mesleki ve fikri bakımdan gelişimini sağlamak amaçıyla ders ve uygulamanın birlikte yrtldğu eğitim etkinliğidir. Kurslar seminerlere oranla daha uzun süreleri (birkaç hafta veya yıl) kapsayacak şekilde gerçekleştirilir. İşletme içerisinde veya dışında işgörenlere çalışma saatlerinin dışında

belirli bir program, süre ve konular dahilinde sistemli eğitim vermeyi amaçlar. Tekniğin hem teorik hem de uygulama çalışmalarını kapsamı ve bir amaca yönelik plan olarak uygulanması işgörenlerin bilgi ve becerisini etkin bir şekilde geliştirerek verimliliğin artmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2009: 12).

Kurs tekniğiyle yürütülen faaliyetlerin sonunda mutlaka ölçme ve değerlendirme yapılarak sonuçların başarı düzeyi saptanması gerekir. İşletmelerde kurs tekniği, işletmede çalışan konusunda uzman işgören aracılığıyla, resmi kurumların düzenlediği kurslar, konusunda uzman danışman eğitimciler ve meslek kuruluşlarının düzenlediği kurslar aracılığıyla yürütülmektedir. Örneğin, otel işletmelerinin talebi doğrultusunda Turizm ve Kültür Bakanlığının Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü Yaygın Eğitim Daire Başkanlığına Bağlı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İleri Eğitim Merkezi (OTEİEM) aracılığıyla 10 gün süreli hizmet içi eğitim kursları yürütülmesi (www.kultur.gov.tr) turizm sektöründen bir uygulama olarak gösterilebilir. Otel işletmeleri işgörenine her bölüm için farklı uygulamalı ve teorik kurslar aracılığıyla mesleki eğitim ve beceri kazandırma eğitimleri düzenleyerek hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalara önem vermektedir. Biz bu çalışmamızda bölgemizdeki bir otele kurs tekniğiyle hazırlanmış hizmet içi eğitim etkinliği düzenleyerek eğitimin hizmet kalitesini etkisini ölçmeyi hedeflemekteyiz.

Simulasyon: Eğitimin verildiği yerde eğitilenlerin bir olayı gerçekmiş gibi ele alıp üzerinde eğitici çalışma yapmalarına olanak sağlayan yöntemdir. Diğer bir ifade ile gerçek yaşamdaki bir durumu temsil eden metottur. Eğitime katılanların iş esnasında gereken aksiyonları taklit ve sürekli tekrar ederek becerilerini geliştirmeleri sağlanır. Tipik özellikleri, gerçek hayattaki örgüt yapısı ile aynı şartlar taklit edilir ve eğitilecek işgörenler bu şartlar altında farklı rolleri üstlenerek karşılaştıkları sorunları çözümlenmeye çalışırlar (Güzel, 2005: 116).

Örnek Olay: Bu yöntemde eğitime katılanlardan önceden belirlenmiş bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, sorunları önleme açısından analiz etmeleri ve çözüm önerileri getirmeleri beklenir (Yüksel, 2000: 206). Gerçek hayatta

karşılaşılan problemlerin, eğitimin yer aldığı mekanda çözülmesi yoluyla işgörene eğitim konusunun öğretildiği bu yöntem; genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır (Bucak, 2007: 74).

Örnek olay yönetiminde amaç, bir durumu veya sorunu bütün olarak ortaya koyup eğitime katılanların etkili kararlar almasını sağlamak ve yöneticilik görevini üstlenecek işgörenin yönetim ile ilgili yeteneklerinin geliştirilmesidir (Gül, 2000: 17). Bu yöntemin üstünlüğü, önemli durumlarda ne gibi çözümler üretileceği konusunda işgörenlerin sorun çözme yeteneklerini geliştirmesidir. Dezavantajı ise; örnek olay hazırlamanın zorluğu ve zaman almasıdır. Bu yöntemde eğitimcinin yaratıcı olması ve tartışmayı yönlendirecek bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekir (Güzel, 2005:1 16).

Rol Oynama: Rol oynama yöntemi iki ya da daha fazla kişinin gerçekçi bir durumu temsil etmeleridir Bu yöntemde katılımcılar önceden tanımlı bir olayı canlandırırlar (Demir, 2005: 116). Rol oynayanlar ilgili senaryoyu canlandırırken diğer katılımcılar olayı gözlemleyerek, değerlendirirler. Yöntem katılımcılar arasında iletişim ve takım çalışması becerilerini geliştirdiği gibi eğitime konu olan iş ile ilgili sorunun çözümüne ortak akıl geliştirir (TEPAV, 2007: 20). Eğitime katılanların davranışlarını geliştirmeyi hedefleyen bu yöntem müşteri-personel ilişkisi yönünden önemli bir eğitim tekniğidir. İşgörenler bu yöntemle eğitilirken, sorun konuşmalarla değil, gerçeğe yakın biçimde davranışlara dönüştürülerek çözülmeye çalışılır. Rol oynama yöntemi işgörene davranışlarını geliştirmekte ve sorunlara çözüm bulma yeteneğinin gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Bu yöntemin en büyük sakıncası, roller işbaşında oynandığı için bu rolleri oynayan işgörenin gerçek sorumluluk içinde olmadığı görülmektedir. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir (Gül, 2000:1 9).

T Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi): Duyarlılık eğitimi olarak da adlandırılan yöntem, işletmede işgörenlerin birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir (Yüksel, 2000: 207). Bu

yöntem genellikle 12-15 kişiden oluşan yöneticilerin eğitiminde kullanılır. Katılımcılar daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler. Bunun anlamı düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Grupların üyeleri bir hafta veya daha uzun bir süre boyunca günde iki veya üç saat bir araya gelerek insan ilişkileri açısından problemlerini ve diğer konulardaki düşüncelerini tartışır ve birbirlerinin tutum ve davranışlarını samimi bir şekilde eleştirerek karşılıklı anlaşmaya varırlar (www.ikademi.com).

Grup tartışmasına katılan her üye grup çalışması süresince hem kendini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izleme imkanı bulur. Böylece işgörenin kendisini ve karşısındakini anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, işgörenin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden diğer işgörenlerde dikkate alan “biz” ya da “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılır (Yüksel, 2005: 207).

1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olma özelliği ve kalitenin çoğunlukla hizmet sunum aşamasında müşteriyle işgören etkileşimi tarafından belirlenmesi, işgörenlerin niteliğini, bilgi ve becerilerini sunulan hizmetin kaliteli olarak algılanması açısından önemli hale getirmektedir. (Özkan, 1996: 123). Her işletmenin genel başarısında insan faktörü önemli rol oynamakla birlikte; insanların ağırlandığı otelcilik sektöründe bu rolün önemi daha da büyüktür. Bir çok endüstri alanında otomasyon, insan faktörünün önemini azaltmış olmasına rağmen, otelcilik sektöründe bu etkinin zayıf olduğu görülmektedir (İbicioğlu ve diğer., 2003: 69).

Otel işletmelerinin performans gelişimi, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi artırımı, rekabet üstünlüğü ve değişimlere hızlı ayak uydurma kabiliyetlerinin artırılması gibi hedeflerine ulaşabilmesi, yeterli nitelik ve kabiliyetlere sahip işgörenler ile sağlanabilir. İşgörenlerin amaç ve hedeflere uygun olarak hizmet üretim sürecinde rollerini istenen şekilde oynayabilmeleri ancak sistemli ve sürekli

hizmet içi eğitim politikaları ile gerçekleştirilebilir (Boella, 2000: 115; Cengiz, 2005: 107). Hizmet içi eğitim başarı, takdir edilme ve kişisel gelişim vb. olanaklar sağlayarak işgörenlerin motivasyonlarını artırır (Özkan, 1996: 123).

1.10.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Amacı

Günümüz rekabet ortamında, müşterisini memnun etmeyen otel işletmelerinin var olması ve varlıklarını koruyabilmeleri mümkün değildir. Otel işletmelerinin kalite ve müşteri memnuniyeti hedeflerine ulaşmaları, rekabet üstünlüğünü elde etmeleri, kalıcı ve uzun ömürlü bir organizasyon için eğitim hayati bir öneme sahiptir. Eğitim aynı zamanda gelecek için de önemli bir yatırımdır (Janet, McColl ve Kennedy, 1997: 249; Cengiz, 2005: 107).

Eğitim işletmelerin başarısında kritik faktör olması yanında işgörenlerin kişisel gelişiminde de çok önemlidir. Eğitim, işgörene işini nasıl yapması gerektiğini öğretmekle daha az stres altında çalışma ve kendi kapasitesinin tam olarak ne olduğunu anlama fırsatı sunar. Ayrıca işgören eğitim ile inisiyatif kullanarak problemlere çözüm bulma, karar verme ve iletişim yeteneklerini de geliştirme imkanı bulur.

Bir otel, hizmet içi eğitim yolu ile işgörenlerine özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazandırmayı amaçlar. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için işletmenin, işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini dengeli olarak karşılaması gerekmektedir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim planlamasının ilk aşaması, genel amacın saptanmasıdır. Eğitim amaçlarının daha önceden saptanması ve belirlenmesi eğitimin planlanması aşamasında yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayacaktır. Hizmet içi eğitimin genel amaçları işletmelerin amaç ve politikalarına uygun olarak sistem bütünlüğünü koruyacak şekilde saptanmalı ve amaçlar kendi içinde tutarlı, ulaşılabilir ve ölçülebilir nitelikte ve temel ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde olmalıdır (Taymaz, 1980: 271).

1.10.2.Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Otel işletmeciliği alanında nitelikli işgören rekabet koşullarının belirleyicilerinden birisidir. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin dışarıdan nitelikli işgören temin etmelerinin çok pahalı olması ve devamlı faaliyet gösteren otel işletmelerinin ihtiyaç duydukları iş gücünü kendi bünyelerinden karşılama zorunluluğu işletmelerin hizmet içi eğitim programı uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir (Yalçın ve İri, 2003: 94).

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimi gerekli kılan temel durumlar (Yılmaz, 2004: 9) diğer işletmelerden farklı değildir. Daha önceki bölümde vurgulandığı gibi teknolojiye bağlı değişim, hata oranının artması ve kalitenin düşmesi, müşteri ve tüketici şikayetlerinin artması, işgörenlerde iş tatmininin düşmesi ve işe devamsızlıklarının artması, iş kazaları ve işten ayrılmaların artması gibi. nedenler otel işletmelerinde hizmet içi eğitim uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir.

1.10.4. Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Türleri

Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim türleri ve yöntemleri genel hizmet içi eğitim tür ve yöntemlerinden farklı değildir. Otel işletmelerinde işgörenin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygulanabilecek eğitim etkinlikleri temel olarak dört başlık altında incelenebilir (Yalçın ve İri, 2003: 96). Bunlar, işe yeni başlayan işgörenin eğitimi (oryantasyon), işletmede çalışan işgörenlerin eğitimi (geliştirme, bilgi tazeleme veya mesleki eğitim), işletmede görevi değişecek işgörenin eğitimi (rotasyon ya da tamamlama eğitimi) ve yönetici eğitimidir.

İşe Yeni Başlayan İşgören Eğitimi: Kısaca oryantasyon eğitimi olarak da ifade edilen bu eğitim kapsamında, otel işletmelerinde işe yeni alınan veya görev yeri değişen işgörene yeni görevi ve çalışma arkadaşları hakkında bilgiler verilerek kısa sürede işine ve işyeri koşullarına alıştıırılması amaçlanır. Bu eğitim türü yeni işgörenin öğrenmesini kolaylaştırıp, hata yapma olasılığını azaltan ve kendisine güven duygusunu geliştiren sosyalleştirme eğitimidir (Yalçın ve İri , 2003: 96).

Örneğin servis bölümünde işe yeni başlayan işgörene yiyecek içecek bölümü organizasyonunun tanıtılması, işgörenin çalışacağı bölümün organizasyondaki rolünün ve öneminin tanıtılması, çalışacağı bölümle işbirliği içerisinde olacağı diğer servis alanlarının ve işgörenlerinin tanıtılması ve işletmede uygulanan servis politikalarının tanıtılması bu eğitiminin kapsamı olarak sayılabilir.

İşletmede Çalışan İşgörenlerin Eğitimi: Bu eğitim türü otelde çalışan işgörelere kendi alanlarında günün değışen mesleki iş koşullarını takip edebilmesi ve kolayca adapte olabilmesi için uygulanan eğitim türüdür. Servis bölümünde işletmeye alınan yeni bir makinenin kullanımının öğretilmesi (kahve makinası, servis araç ve gereçleri, otomasyon araçları vb.), otelde açılan yeni servis alanlarında verilecek hizmetin öğretilmesi, menü bilgileri vb. bu eğitime örnekler olarak sayılabilir.

İşletmede Görevi Değişecek İşgörenin Eğitimi: Otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörelere kendi bölümlerine ait diğer birimlerde çalıştırılarak bölümün diğer alanlarında verilen hizmetin öğretilmesidir. Bu yöntemde işgörenin planlı bir şekilde değışik işlerde çalıştırılarak yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Gül, 2000: 16). Rotasyon eğitimi aynı zamanda, bir işgörenin görev alanı değıştirildiğinde yeni görevinin gerektirdiği beceri ve sorumlulukları öğrenmesi amacıyla verilen eğitim türüdür. Örneğin, servis bölümünün restoran biriminde çalışan bir işgörenin oda servisi veya ziyafet bölümüne geçirilmesi söz konusu olduğunda yeni görevine başlamadan önce usta bir işgörenin yanında kısa süreli bir rotasyon eğitimi ile yeni görevinin gerektirdiği sorumluluklar öğretilmeye çalışılır. Bu eğitim türünün otel işletmeleri açısından diğer faydalı yönü işgörelere çalıştığı birimde verilen tüm hizmet türlerini tanıması ve öğrenmesidir. Bu sayede işgörelere ayrıca ileride açılacak üst kadrolara yerleşmesini kolaylaştıracak kariyer gelişim imkanları sağlanmış olur.

Yöneticilere Yönelik Hizmet İçi Eğitim: Yöneticilerin davranışlarının iyileştirilmesini ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini içermektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 123). “Yükseltme” eğitimi olarak da adlandırılan terfi alacak

işgörenin eğitimi ve yönetici olarak çalışan işgörenlerin eğitimi olarak iki şekilde uygulanır. özellikle üst görevlerde açılan kadrolara otelin kendi içinden yetişen işgörenlerin atanması durumunda yükseltme eğitiminden faydalanılır. Değişen dış çevre koşulları altında işletmenin değişime ayak uydurabilmesi için yeni yönetsel strateji ve uygulamalar olarak kalite standartları, yeni pazarlama teknikleri vb. konuların yöneticilere öğretilmesi bu eğitime diğer örnekler olarak verilebilir.

Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim programları işletmenin iç organları aracılığıyla yapılabileceği gibi işletme dışı organlar olan üniversiteler veya özel eğitim kurumlarının uzmanları tarafından da gerçekleştirilebilir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde uygulanabilecek değişik türde eğitim yöntemleri bulunmaktadır (İbicioğlu ve diğer., 2003: 69). Bu yöntemler iş başı ve iş dışı olmak üzere iki gruba ayrılır.

İş başı eğitim otel işletmelerinde en yaygın kullanılan eğitim yöntemidir. (Aktaş, 2002: 176). Bu yöntemde işgörenin işini yaparken eğitilmesi amaçlanır. Otel işletmelerinde işbaşı eğitimi üç şekilde gerçekleştirilir. Bunlar; okul-otel işbirliği ile yapılan eğitim, turizm eğiticileri yani monitörler aracılığıyla ile yapılan eğitim ve işletmenin tecrübeli ve yetişmiş kendi usta elamanlarıyla yapılan eğitimidir (Batman, 2008: 80). Örneğin, otel işletmelerinin servis bölümünde işe yeni başlayan işgörelere ya da halen çalışmakta olan işgörelere verilecek mesleki eğitim, kendini geliştirme eğitimi ve rotasyon eğitimi yaygın olarak işbaşı eğitim yöntemleri kullanılarak verilir. Bu sayede işgören işi bizzat tecrübeli eğitimciler gözetiminde iş yerinde uygulamasını yaparak öğrenmektedir. Bu da işin daha kolay ve kalıcı bir şekilde öğrenilmesini sağlamaktadır.

İş dışı eğitim pratik uygulama gerektirmeyen konuların işletme içinde veya dışında iş saatleri dışında veya izinli olarak işgörenlerin konferans, seminer vb yöntemlerle eğitilmesidir. Otel işletmelerinde dil eğitimi, kişisel gelişim, müşteri ilişkileri, örnek olay çözme, toplam kalite vb. konular bu eğitim yöntemi ile öğretilir.

Hizmet içi eğitimi bölgemizdeki otel işletmeleri açısından ele aldığımızda; işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemlerinden, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon), rotasyon, mesleki kurslar, yönetici gözetiminde eğitim yöntemlerinin en sık kullanıldığı ve bunun yanı sıra kalite standartları, müşteri memnuniyeti ve iletişim eğitimlerinin uygulandığı otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Uygulanan eğitimlerin kimler tarafından yürütüldüğü incelendiğinde, oryantasyon eğitiminin işletme yöneticileri tarafından uygulandığı, mesleki kurs ve diğer eğitimler için profesyonel eğitim danışmanlıkları, üniversite ve meslek liselerinden yararlanıldığı ortaya çıkmıştır.

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

Genel olarak işgörenlerin işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini, iş tutumlarıyla ilgili fakat ondan daha geniş bir kavramdır. İşgörenler çalışma yaşamları süresince çalıştıkları işletmeye ve iş koşullarına dair çeşitli deneyimlere sahip olmaktadır. Bu deneyimler, işgörenlerin iş yaşamı süresince elde ettikleri iş tecrübeleri, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntülerinden oluşmaktadır. İşgörenlerin tüm bu tecrübelerin sonucunda yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye karşı tutumları, iş tatmini ya da iş tatminsizliği olarak ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

İş tatmininin çok boyutlu bir kavram olması iş tatmini ile ilgili farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, Spector'a (1997: 2) göre;" iş tatmini, insanların işlerinden hoşnutluk derecesidir". Keith Davis'e göre ise iş tatmini, kişilerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur ve işin nitelikleriyle işgörenlerin isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Davis, Newstrom, 1998: 268). Başka bir tanıma göre, "iş tatmini, çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır" (Shamir ve Salamon, 1985: 455). Saime Oral iş tatminini, işin özellikleri ile işgörenin beklentileri

arasındaki uyumu ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu şeklinde tanımlamıştır (Oral, 2005: 268). Diğer bir tanım ise, “ iş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalıştığı arkadaşları ile uyum içinde olması ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk duygusudur” (Kahraman, 1999: 89; Kolasa, 1979:459).

Araştırmacıların büyük çoğunluğunun üzerindeki birleştikleri ortak tanıma göre ise,“ iş tatmini veya tatminsizliği; bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin olumlu veya olumsuz duygusal tepkileridir” (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 14; Testa, 1999: 155; Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160; Weiss, 2002: 174; Baş ve Ardınç, 2002: 73; Edvardson ve Custavsson, 2003: 148; Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18; Toker, 2007: 94).

İş tatmininin kavramsal açıdan daha iyi anlaşılabilmesi için yakın ilişkili olduğu motivasyon, örgütsel bağlılık, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve moral kavramlarının da açıklanması kavram kargaşasını ortadan kaldıracaktır (Kuşluyan, 2009: 50).

Motivasyon, bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve işgörenlerin performansını doğrudan etkileyen güçtür. Motivasyon genel olarak, “bireyin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2001:507). Motivasyon kişilerin bir amaca doğru çaba harcamasını ve sürdürmesini, iş tatmini ise kişinin iç huzuru ve rahatlığını ifade eder. İş tatmini kişinin davranışlarını değiştirmesi anlamına gelmez. Motivasyon ise kişinin davranışlarını etkileyerek harekete geçirmektir. Bu noktada her iki kavram birbirinden ayrılmaktadır (Kuşluyan, 2009: 50).

Örgütsel bağlılık, bir örgüt çalışanın örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşmanın ötesinde, bu amaçları benimsemesi, özümsemesi ve söz konusu amaç ve hedeflere kendisini adanmasıdır (Genç, 2004: 148). Günümüzde çalıştığı örgüte bağlılık duyan işgörenler, örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar. Örgütsel bağlılık, genellikle “kişinin çalıştığı işletmeye karşı

hissettikleri olarak” tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise; örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma olarak belirtilebilir (Nijhof ve diğer., 1998:243; Gül ve diğer., 2008: 3). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu, örgüte bağlılığın iş tatmininin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmüştür. İki kavram arasındaki temel fark; “işimi seviyorum” ve “çalıştığım işletmeyi çok seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, işgörenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık işgörenin çalıştığı işletmeye karşı geliştirdiği tutumla ilgilidir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasında normal olarak yüksek pozitif ilişki beklenir.

İşin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlı olarak gelişen olumlu veya olumsuz duygularıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş, işgörenin gereksinimlerini ne kadar karşılıyorsa o kadar artma gösterir. İşgörenin işten duyacağı gereksinimler ekonomik ihtiyaçları, psikolojik ve sosyal güdülerini doyumlamakla ilgili olacaktır. İşten tatmin ise, gelecekle ilgili olmaktan çok işgörenin içinde bulunduğu iş yaşamıyla ilgilidir (Dolaşır, 2006: 104).

Çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Özdeşleşme işgörenlerin örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ve örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak benimsemesidir. Örgütle özdeşleşen birey kendini örgütün bir parçası olarak görür. İşinden tatmin sağlayan birey, daha iyi koşullarda başka bir örgütte iş bulsa bile işini bırakmayacaktır (Başaran, 2000: 104).

Moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır (Özdevecioğlu, 2003: 695; Taşlıyan, 2007: 185). Moral ve iş tatmini birbiriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir işletmede moral ve tatmin düşüklüğü işgörenlerde devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, işleyişe zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar yaratır (Kuşluvan, 2009: 50).

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İş tatmini ile ilgili bilimsel çalışmalar 1900'lü yılların başında başlamış ve (Murat ve Çevik, 2008: 2). 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından işgörenlerin fabrikada en az yorgunluk ve stres yaratacak bir yöntemle çalıştırılması olarak ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74). İlk araştırmaların 1900'lü yılların başında yapıldığı iş tatmininin önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Bu dönemde iş tatminini kapsayan bilimsel çalışmalara esas olarak kabul edilen temel çalışma, Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının iş verimliliği ile iş yerinin fiziksel koşulları arasındaki olumlu veya olumsuz ilişkileri tespit etmek amacıyla Western Elektrik Şirketindeki yapmış oldukları çalışmalardır (Hitt, Black ve Porter, 2005: 436). Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalar, işyerinin ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim gibi çevresel koşulların işgörenlerin verimliliği üzerinde olumlu etkiler sağlayacağı hipotezini doğrulamak amacıyla yapılmıştır. Ancak, araştırma sonucunda işyerinde çevresel ve fiziksel iyileştirmelerin işgören verimliliğinde etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Sonraki araştırmalar çevresel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevrilmiştir (Koçel, 2001: 172) Nitekim sosyal faktörlerin iyileştirilmesi üzerine yapılan araştırmalar sonucunda sosyal faktörlerin işgücü verimliliğinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Hawthorne çalışmalarını takiben, Hoppock'un 1935 de yayımlanan "Job Satisfaction" adlı makalesi iş tatmini konusunda yayınlanan ilk makaledir (Mertol, 1993: 3). Hoppock, işgörenlerin iş tatminiyle ilgili olarak Pennsylvania'daki "New Hope" kuruluşunda bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, araştırmaya katılanların %88'i işinden tatmin sağladığını belirtmiş ve çalışmada, iş tatminiyle mesleki seviye arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Gerçekleştirilen araştırma, metodolojik açıdan sorunlu olmasına rağmen, örgütsel davranış alanında sosyal kabul görmüştür (Roethlisberger ve Dickson, 1939; Locke, 1976). Schaffer (1953)'in çalışması, iş tatmini ilgili olarak sonraki en önemli çalışma olmuştur. Schaffer ihtiyaç-tatmin genel çerçevesinde 12 temel ihtiyaç hiyerarşisi (basamağı) önermiş

olup, çalışma sonucunda, ihtiyaçların öneminde kişisel farklılıkların da etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Günümüzde teorik bağlamda pek çok araştırma iş tatminini açıklamada Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisine başvurmaktadır (Burnard, Morrison ve Phillis, 1999: 9; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 1). 1950'li yıllarda Herzberg ve arkadaşları iş tatmini ve işle ilgili sonuçlar arasında sistematik ilişkiler olduğunu belirterek iş tatminini ve tatminsizliğini farklı fenomenler olarak ele almışlardır. Herzberg'in çalışması, işin yapısı ile ilgili iş tatmini çalışmalarına öncülük etmiştir (Pelit, 2008: 83). Kinnion 2005 yılında yaptığı çalışmada 1985 yılına kadar iş tatmini konusunda yaklaşık 4800 makaleye yazıldığını tespit etmiştir (Kinnion, 2005:53;). Yapılan bir başka araştırmaya göre iş tatmini makale sayısının 5000'nin üzerinde olduğu belirtilirken (Spinelli ve Canavos, 2000: 33), Oshaagbemi (1996), yapılan tahmine göre 7000'in üzerinde olduğunu belirtmiştir.

2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Bilgi oluşumunun ve kullanımının önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği insan faktörünün önemini işletmeler açısından ön plana çıkartmıştır (Uçkun, Pelit ve Emir, 2004: 39).

Örgütlerde başarı ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan kaynağının uygun bir bileşimi ile sağlanmaktadır (Küçük, 2007: 76). İşletmeler, insanlarla var olurlar, onlarla birlikte yaşarlar, büyürler veya küçülürler, hatta yok olurlar. Diğer bir ifadeyle, örgütler büyük ölçüde insan unsuruna dayanırlar ve üretim süreçlerinde bu unsuru çok dikkatli kullanmaları gerekir. İşletmelerinde işgörenlerin mutluluğu üretimin verimliliğinin artmasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, işletmelerde çalışan işgörenlerin işinden duyduğu memnuniyet ve tatmin düzeyleri işletme yöneticileri tarafından işletmelerin amaçlarına ulaşması noktasında önemle takip edilmesi gereken konudur. Genellikle işinden memnun işgörenlerin hem

mesleki hem de kişisel yaşamda daha verimli ve olumlu davranışlar gösterdikleri gözlemlenmektedir (Ayan, 2008: 22). Örgüt içerisinde işgörenlerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması sadece kendileri açısından değil aynı zamanda çalıştığı işletme açısından da önemlidir. Çünkü, ancak sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan işgörenler işletmenin hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunabilirler (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 15). Bu nedenle, çalışma yaşamında işgörenlerin işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi gerek işgören gerekse işletme açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır. (Luthans, 1995: 170). Bunlar:

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara duygusal tepkidir. Bu yüzden görülmez sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- İş tatmini, bireyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir.

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş tatmini, işin bireyin kendisine sağladığı olanakların algılanmasıyla elde edilen hoşnutluk duygusu olarak ifade edilir (Üngören ve Yıldız, 2009: 37; Kurçel, 2005: 10). İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanakları, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, sosyal haklar ve işgörenin kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir (Üngören ve Yıldız, 2009: 37).

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş tatmininin düşük olmasıdır. Çünkü düşük iş tatmininin işgörenler üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, işgören devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma isteğini arttırdığı saptanmıştır (Tett ve Meyer, 1993; Üngören ve Yıldız, 2009: 37). Bu nedenle yöneticiler işletme içerisinde yürütülen işlerin başarısı için işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu

düşünerek işgörenlerin iş tatminini gereksinimlerini göz önünde bulundurması gerekir.

Örgütte bireyin başarısının, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşit olduğu söylenebilir. Bir işletmede işgörenlerin çalışma isteği yoksa işgörenlerin yetenekleri yüksek olsa bile başarıya ulaşma şansı yoktur. Aynı şekilde işgörenlerin çalışma isteği olsa bile eğer işgörenlerin yetenekleri yoksa başarıya ulaşma şansı yine düşüktür. Bu nedenle işletme yöneticileri organizasyonda çalıştırılacak işgörenlerin seçiminde öncelikle işgörenin sahip olduğu yetenek ve deneyimin, iş tanımları ve iş gerekleri ile uygunluğunun sağlanmasına dikkat etmeleri gerekmektedir (Yüksel, 2000: 130). Aksi durumda işgörenlerden verimli çalışma elde etmek imkânsız hale gelecektir. İşe ve gereklerine uygun seçilen işgörenlerin verimliliğini artırmak amacıyla da işgörenlerin iş tatminini güçlendirecek motivasyon araçlarından yararlanılması işgörenlerin tatmin duygusunu artırarak örgüte bağlılığını ve verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle, yöneticilere hem işgören alımında hem de işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanmasında önemli görevler düşmektedir.

2.4. İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini ve tasarruf anlayışını etkilemesi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları incelendiğinde olumlu ve olumsuz etkileri gözlenmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün amaçlarına ulaşmada önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri iyi tanıyıp gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir (Erdoğan, 1994: 378).

2.4.1. İş Tatminin Bireysel Sonuçları

İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur (Eren, 1998: 234). İşgörenin kişisel eğilimi, almış

olduğu eğitim, aile faktörü, içinde yaşadığı sosyal- kültürel çevre ve değer yargıları iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir. İşgörenlerin farklı özelliklere sahip olmaları onları diğerlerinden ayıran en önemli özelliğidir. İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Örneğın, aynı iş yerinde çalışan iki farklı işgörenine eşit düzeyde ücret verilmesi, aynı tatmini sağladıkları anlamına gelmez (Akıncı, 2002: 4). İşgörenin işinden sağladığı tatmin, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini olan işgörenlerin daha verimli çalıştıkları ve işletmede daha uzun süre kaldıkları gözlenmektedir. İşgören tatmini; bireyin sağlığını, verimliliğini, performansını, işletmeye bağlılığını, işgören devri hızını, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini artırıcı etkiye sahiptir. İş tatminsizliği ise: kişinin işine yabancılaşması, işe gitmede isteksizlik, iş kazaları, işten ayrılma ve buna bağlı olarak uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şahin, 2007: 43).

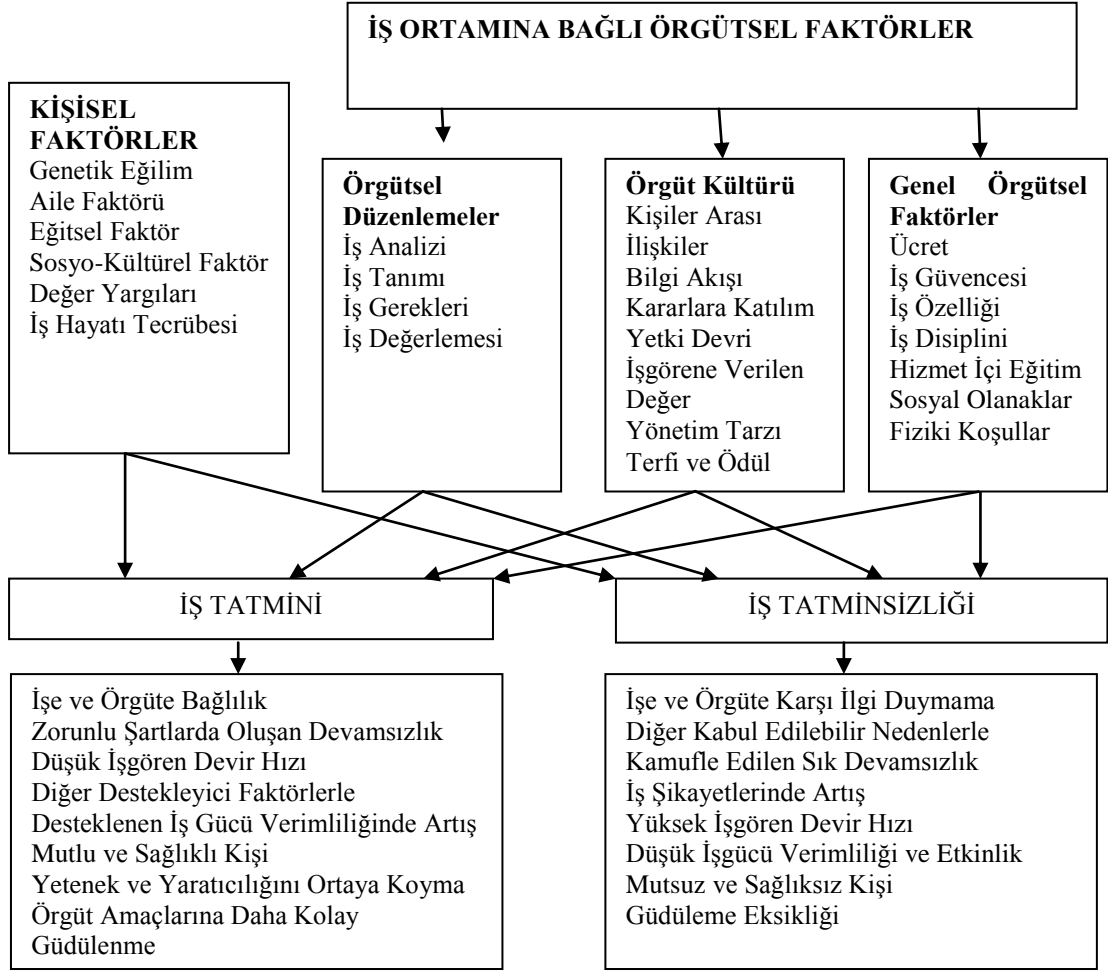
2.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında işgörene sunulan örgütsel olanaklar ve işe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanılmaları açısından oldukça önemlidir. İş tatmini örgütsel düzeyde işletme performansını ve rekabet üstünlüğünü etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşgörenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilen örgütlerin işgören bulmakta zorlanmadıkları ve işgören devir hızının çok düşük olduğu gözlenmektedir (Akıncı, 2002: 5).

İş tatminini sağlayamayan ve işgörenlerin beklentilerini karşılayamayan örgütlerin ise işgören bulmakta zorlanmaları, mevcut işgören de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğın düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Şahin, 2007: 45). İş tatmini sağlanan örgütlerde işletme hedeflerine ulaşmak daha kolaydır. Bu nedenle işletmeler işgörenlerinin iş tatminini ve işe olan motivasyonunu artırıcı etkisi olan hizmet içi eğitim programlarını etkin bir şekilde işgören ihtiyaçları doğrultusunda

düzenlemeleri işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır. Şekil 6'da İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri gözükmektedir.

Şekil 6. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı, 2002: 6

2.5. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve artırılması için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında doğru bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler, birbirleri ile etkileşim içindedirler. Herhangi bir faktör, işgörenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici değildir (Akıncı, 2002: 4).

İş tatminini etkileyen faktörleri genel olarak kişisel ve iş ortamı-işle ilgili (çevresel) faktörler olarak iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan kişisel faktörler; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet değerini etkileyen kişisel faktörleri, iş ve iş ortamı ile ilgili faktörler ise; işin fiziksel ve ruhsal koşulları ve bu koşulların işgörenin beklentilerine ne derecede cevap verdiğini açıklayan faktörleri kapsar (Davis, 1999: 95).

2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler temel olarak kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, zihinsel yetenek/zeka, ve medeni durum olarak ifade edilebilir (Ayan, 2008:46: Kuşlvan, 2009: 63; Baysal, 1987: 191; Şahin, 2007: 49).

Kişilik: Birçok ampirik araştırma kişiliğin iş tatminini belirleyen önemli faktörlerden birisi olduğunu vurgulamaktadır. Bazı işgörenler tutarlı olarak işlerinden memnundurlar veya memnun değildirler. Bu görüşe göre iş tatmini, işe ve iş ortamına göre fazla değişmeyen kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, bazı kişilerin iş tatmininin önemli bir kısmının genetik özellikler tarafından belirlendiğini iddia etmektedir (Robbins, 1998: 77; Greenberg ve Baron, 2000; Kuşlvan, 2009: 63).

Günümüzde, insanların en önemli kişilik özelliklerini tanımlayan “ beş büyük kişilik özelliği” adı altında bir kişilik sınıflandırılması yapılmıştır. Bu sınıflandırmanın boyutları; nörotiklik (duygusal dengesizlik), dışa dönüklülük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve öz denetim/sorumluluk olarak belirlenmiştir (Judge, Heller ve Mount, 2002: 83). Kişilerin sahip oldukları bu kişilik tiplerine göre iş tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.

Yaş: Yaş, iş tatmini ile ilişkili faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1987: 191). Örneğin, Herzberg iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamaktadır. Buna göre çalışma yaşamına başlangıçta bir iş sahibi olmak

kişilerde iş tatmini yükseltirken, yetişkinliğe doğru iş tatmini düşmeye başlamakta ve çalışma yaşamının sonuna doğru tekrar yükselmektedir (Uyargil, 1988: 22). İşe başlangıç döneminde iş tatmini yüksekliği bir iş sahibi olma iken ilerleyen yaşlarda tatminin artışının nedeni işine karşı uyumun artmasıdır. Bazı araştırmalarda ise işe başlangıç döneminde iş tatminsizliğinin yüksek olduğunun görülmüştür. Genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin beklentilerinin yüksek oluşu ve bunların kısa sürede karşılanamaması tatminsizliğin nedeni olarak ifade edilmiştir (Davis 1984: 99; Ulusal 1998: 26; Toker, 2006: 163).

Cinsiyet: İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmalar incelendiğinde iki kavram arasındaki ilişkinin birbiri ile tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmüştür. Bazı araştırmalar kadın ve erkek çalışanların tatmin düzeyleri arasında farklar bulunmadığını iddia ederken bazı araştırmalar ise iş tatmini açısından aralarında fark bulunduğunu saptamıştır (Ayan, 2008: 46). Brush (1987) ve Nitt ve Nye (1992)'in yaptıkları çalışmalar sonucunda erkek ve kadınların yaklaşık olarak aynı iş tatmini düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) yaptıkları çalışmada ise farklı cinsiyetlerin iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulamamışlardır. Benzer şekilde dokuz batı Avrupa ülkesinde altı bin işgöreni kapsayan bir araştırmada ise, kadınlar ve erkekler arasında iş tatmini açısından bir farklılık saptanmamıştır (De Vaus ve McAllister, 1991; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2009: 65).

Erkek ve kadın işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin farklı olduğunu öne süren araştırmalarda kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Araştırmalara göre kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almaları tatminsizliğin temel nedenlerinden birisidir. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu bu durumu oluşturan bir diğer faktördür. Değişik iş grupları, cinsiyete göre değişik beklentilerin oluşması kadın ve erkek işgörenlerin farklı tatmin düzeylerinin bir diğer kaynağı olarak sayılabilir (Örücü ve Esenkal, 2005: 147).

Eğitim Durumu: Eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşıktır. Genel beklenti; işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin artması yönündedir. Çünkü eğitim, daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak; iş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Korman'a göre meslek düzeyi sabit tutulmak kaydı ile bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren sonuçlar vardır. Bunun temel nedeni bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır (Tietjen ve Myers, 1992: 229).

Kıdem: İşgörenlerin iş tatmini ile kıdemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırma sonuçları farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bir araştırmaya göre, iş tatmini ve hizmet süresi arasında olumsuz bir ilişki olduğu, hizmet süresi arttıkça iş tatmininin azaldığı bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004: 67). Bunun aksine, hizmet yılı artan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar da vardır (Kuşluyan, 2009: 67; Greenberg ve Baron, 2000). Konuyla ilgili olarak Hunt ve Saul (1975), çalışanların kıdemleri arttıkça beklentilerinde bir azalmanın belirdiği ve bu nedenle tatmin düzeylerinde bir artış meydana geldiği üzerinde durmaktadırlar. Öte yandan, tam tersi olarak, bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğünü belirten Oshagbemi (2000), bu durumun nedeni olarak, yeni işe başlayan çalışanların başlangıçta yüksek beklentilere sahip olması, zaman içerisinde hayal kırıklığı yaşamalarına, dolayısıyla tatmin düzeylerinin düşmesine yol açtığının üzerinde durmaktadır (Pelit, 2008: 105).

Turizm sektöründe yapılan bir araştırmada, altı aydan az süredir çalışan işgörenlerin iş tatmininin daha yüksek olduğu; altı aydan daha fazla çalışan işgörenlerde ise daha düşük olduğu ve işten ayrılmaların bu dönemde başladığı görölmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:67). Sonuç olarak; çalışma yılı arttıkça, geçen yıllar içerisinde iş görenlerin ihtiyaçları karşılanmaz ise, olumlu duygular olumsuzlaşabilecek ve bu durumda da iş tatmini düzeyinde bir düşüş söz konusu olabilecektir (Kuşluyan, 2009:65).

Zihinsel Yetenek/Zeka: İş tatminini belirleyen önemli bir faktör değildir. Ancak, yaptığı işe göre daha zeki olan işgörenler ile daha yüksek seviyede zeka gerektiren ve bundan dolayı da işin gereklerini tam olarak yerine getiremeyen işgörenler, hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaşayabilmektedir (Kuşluvan, 2009: 67; Schultz ve Schultz, 1998).

Medeni Durum: Literatüre bakıldığında, evli işgörenlerin daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu kanıtlayan sonuçlar görülmektedir. Eşinden ayrılmış ve dul işgörenlerin ise iş tatmin düzeylerinin evli işgörenlere nazaran daha düşük olduğu saptanmıştır. Bekar işgörenlerin, evlendiklerinde iş tatmini düzeylerinde artma gözlenirken; bunun nedeni olarak evli işgörenlerin sorumluluklarının daha fazla olması sebebi ile maddi durum ile ilgili konulara daha fazla önem vermeleri üzerinde durulmuştur (Martin, 1981: 975).

2.5.2. İş Ortamı ve İşle İlgili Faktörler

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında işletmenin işgörene sunduğu örgütsel olanaklar oldukça önemlidir. İş ortamına bağlı iş tatmini, işletmenin işgörene sağladığı faktörlere karşı işgören tutumudur (Davis, 1988: 95). Smith, Kendall ve Hulin; iş tatminini etkileyen ve işe ilişkin önemli özellikleri gösteren faktörleri; işin kendisi, ücret, yükselme fırsatı (terfi), yönetim, iş arkadaşları olmak üzere beş boyutta ele almıştır (Luthans, 1995: 114). İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacı ile yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak; işin kendisi, çalışma koşulları, ücret, iş güvencesi ve sosyal haklar, terfi, iş arkadaşları ile ilişkiler, iletişim, yönetim tarzı, takdir edilme ve eğitimin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu söylenebilir (Ö.İ. Bozkurt, 2008: 3; Kuşluvan, 2009: 51; Şahin, 2007: 50; Ayan, 2008: 49; Baysal, 1987: 191).

Bu çalışmada, iş ile ilgili olarak işin kendisi, çalışma koşulları, ücret, iş güvencesi ve sosyal haklar, terfi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iletişim, yönetim tarzı, takdir edilme ve hizmet içi eğitim iş tatminini etkileyen çevresel faktörler olarak ele alınmıştır.

İşin Kendisi: İş tatmininin önemli bir kaynağıdır. İşgörenin işini, yetenek ve becerilerine uygun ve anlamlı bulması, iş tatminini güçlendirerek daha fazla sorumluluk almasını sağlar (Pelit, 2008: 91). Bir işgörenin iş tatminini etkileyen işin niteliği ile ilgili özellikler şunlardır (Başaran, 2000: 218; Toker, 2006: 167).

- İşgörenin yeteneklerini kullanabilmesine elverişli olmalı,
- İşgörenin yenilikleri öğrenmesine ve gelişmesine olanak sağlamalı,
- İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmeli,
- İşin niteliği sorun çözmeye dayalı olmalıdır.

Çalışma Koşulları: İşgörenler açısından çalışma ortamının rahat ve işlerini kolaylaştırıcı nitelikte olması oldukça önemlidir. İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü seviyesi, çalışma saatleri, dinlenme araları, işyerinin konumu, temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar işgörenlerin daha verimli çalışması ve iş tatminine etki etmektedir (Ö.İ. Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Uyumsuz fiziksel koşullar nedeni ile işgörenler çalışma ortamında rahat değillerse, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İşgörelere uygun çalışma koşullarının oluşturulması çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir ihtiyaç olarak da değerlendirilmektedir.

Ücret: İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, tatmin veya tatminsizliğinin temel faktörlerinden bir tanesinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır. İşgören, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret ile ilgili diğer bir durum ise; ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesidir. İşgörenler ücretlerini benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleri ile kıyaslarlar. Bunun için ücretler, yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır (Adak ve Hançer, 2002: 158). Ücret, işgörenin iş tatmini açısından oldukça önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, iş tatminini sağlamada tek başına yeterli değildir. İyi bir ücretin karşılanması ile birlikte diğer kişisel ve işle ilgili faktörlerin de karşılanması oldukça önemlidir (Pekmezci, Demireli ve Batman, 2008: 147).

İş Güvencesi ve Sosyal Haklar: İşgörenin yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılmayacağı veya uzaklaştırılmayacağına güven duyması, iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir etkidir. Başka bir deyişle; uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen ve geleceğe yönelik belirsizlik ve korkuları olmayan bir işgören, işi hakkında olumlu duygular içinde olur. İşgören çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur (Kuşluyan, 2009: 52; Telman ve Ünsal, 2004: 55).

Sosyal haklar ise; işgörenlerin çalışmaları karşılığı elde ettikleri menfaat ve hakları ifade etmektedir. Bunlar; ücretli izin, mesai ücreti, ücretsiz üniforma, ücretsiz yemek, ücretli hastalık ve mazeret izni, sosyal sigorta, işletmede çocuk kreşi, işgörenlerin çocuklarından okul hayatı çok başarılı olanların eğitim giderlerinin üstlenilmesi ve başarılı yöneticilere araç tahsis edilmesi işgörene sağlanabilecek önemli sosyal haklardır (Kuşluyan, 2009: 52; Erdoğan, 1996; Ohlin ve West, 1993; Rosenthal, 2001). Sosyal hakları ve iş güvencesi tam olan işgörenlerin, çalışma hayatında kendisi, ailesi için gelecek endişesi taşımaması onun işinden tatminini ve verimli çalışmasını sağlar (Oral, 2005: 270).

Terfi: İşgörenler genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, her işgören tarafından arzulanan bir durumdur. Terfi, elde edilen ücreti artırdığı gibi; kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu olarak etkiler. Ayrıca terfi, kişiyi çalışmaya sevk eden işgörenlerin işine olan bağlılık ve çalışma arzusunu artırarak tatmin edici etkiye sahiptir (Ö.İ. Bozkurt, 2008: 6). Eğer işgören, çalıştığı iş yerinde yükselme olanağına sahip ise ve terfiler genellikle hak edilme esasına göre gerçekleştirilmekte ise iş tatmini yüksek olacaktır (Bingöl, 1998: 203).

İş Arkadaşları İle İlişkiler ve İletişim: İşgörenler, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. İşgörenin sosyalleşmesinde ve verimli çalışmasında; beraber çalıştığı iş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile uyumlu iletişim ve ilişkiler içerisinde olması önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla çalışması iş

tatminini olumlu etkiler. Bu nedenle, çalıştığı işletmede destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri artmaktadır (Aydın, 2000: 13, Erdoğan, 1996: 242).

Yönetim Tarzı: Yönetici, işgörenlerin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. İşgörenlerin birinci derecedeki amirlerin yönetim tarzı ve iletişimi, işgörenleri kayırması, onların kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi ve gayri resmi özel iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiyelerde bulunması, işgörenlerin görüş ve önerilerini alarak yönetime katılımlarını sağlaması işgören tatminini etkileyen faktörlerdendir (Luthans, 1995:116; Robbins, 1998:78). Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. İş süreçlerinde, işgörenlerin fikirlerini almayan, onların sorunları ile ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler işgörende tatminsizlik duygularına yol açmaktadır (Ö.İ. Bozkurt, 2008: 4; Feldman ve Hugh, 1986: 196, Nicholsan, 2003: 58).

Takdir Edilme: Yapılan çalışmalar, işgörenler tarafından iş tatminini sağlamada önemli bulunan noktalardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermiştir. Takdir edilme kişiyi başarıya götüren faktörlerin başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında övülen, işini yerine getirmekte gösterdiği çabalarından dolayı takdir gören bir işgörenin iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir (Eren, 1998: 421). İşgörenlerin performansına uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenin yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından yararlanması da iş tatminini etkilemektedir (Chin, Pun ve Lau, 2002: 366).

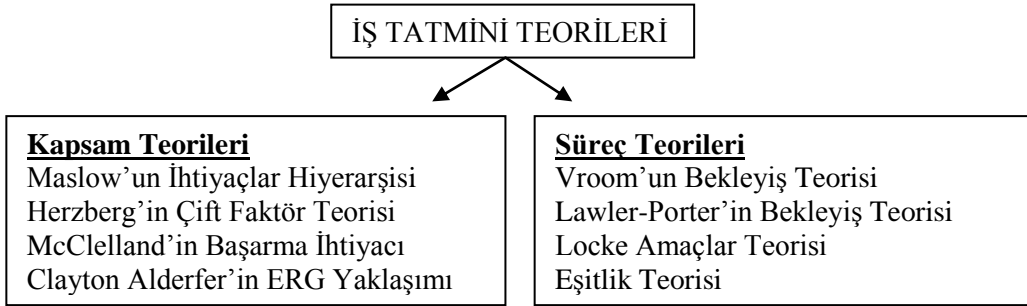
Hizmet İçi Eğitim: İşletmeler açısından işgören eğitiminin önemi, işgörenin iş uyumunun gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin yetenek ve özelliklerini işe uygun hale getirilmesi açısından incelenebilir (Karaman, 1999: 100). Eğitim aynı zamanda işgörenlerin motive olması, bilgi ve yeteneklerinin artması, terfi olanakları, işgörenler arasında iş birliği ve koordinasyonun sağlanması, başarılı olma yollarının

açılmasını sağlayarak iş tatmininin artmasına katkıda bulunmaktadır (Tütüncü ve Demir; 2002: 145).

2.6. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

İş tatmini bir tutum olarak, davranışı içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde sistematik biçimde incelenmeye başlanması motivasyon kuramıyla oluşmuştur (Yüksel, 2005: 294). Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birinin tek başına iş tatmini ve motivasyon konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabileceğini söyleyebilmek zordur (Toker, 2007: 94). İş tatmini konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. İş tatmini ile ilgili teoriler “Motivasyon Teorileri” olarak da adlandırılmaktadır ve bu teorileri içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam (içerik) Teorileri”, dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri” ana başlıkları altında toplanmaktadır (Koçel, 2001: 510). Şekil 7’de iş tatmini ile ilgili teoriler gösterilmiştir.

Şekil 7. İş Tatmini İle İlgili Teoriler



Kaynak: Koçel, 2001: 510

2.6.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri açıklamaktadır. Bu teoriler kişinin içinde bulunduğu ve davranışlarına yön veren faktörleri anlamaya yöneliktir. Bu kapsamda değerlendirilen teorilerin temel varsayımı; eğer yönetici işgörenleri belirli şekilde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve

kavrayabilirse, gerekli önlemleri alarak işgörenlerini daha iyi yönetebilir (Koçel, 2001: 510). Kapsam teorileri temel olarak dört başlık altında incelenebilir Bunlar, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımıdır (Yüksel, 2000: 209; Koçel, 2001: 510; Maviş, 2006: 171; Çevik ve Murat, 2008: 3; Aktaş, 2002: 190; Şener, 2001: 262).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli: İş tatmini teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır. Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşik düzen içerisine koymaya çalışmıştır (Hicks ve Gullett, 1981; Aktaş, 2002: 191). Bu yaklaşım üç temel varsayıma dayanmaktadır (Szlagyi ve Wallace, 1990: Pınar, Akan ve Akbaba, 2007: 151).

- İnsanlar birtakım ihtiyaçları olan varlıklardır. Karşılammış ihtiyaçlar, onların davranışlarını etkilemektedir. Karşılammış gereksinimler motive edici özelliği olmadığından davranışlar üzerinde etkili değildir.
- İnsan ihtiyaçları, bir hiyerarşi oluşturur ve önem derecelerine göre ya da basit olandan karmaşık olana doğru sıralanabilir.
- Bu sıralamada yer alan bir ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için bir alt sıradaki ihtiyacın belli bir oranda karşılanması gerekir.

Maslow insan ihtiyaçlarını beş gruba ayırmaktadır (Koçel, 2001: 512) . Bunlar:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks,
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve saygınlık kazanma,
- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme ve yaratıcılıktır.

Bu ihtiyaçlar ardışık tarzda ve sıralı bir hiyerarşik yapıda sıralanmaktadır. Üst seviyedeki ihtiyaçlara geçmeden önce alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanması gerekir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi): F. Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg'in çift faktör teorisi, temel olarak işte çalışma motivasyonuna bağlı mesleki tatmin teorisidir. Diğer bir ifadeyle; kişinin işine karşı tutumunun, işteki başarıyı ya da başarısızlığı direk olarak etkileyeceği görüşüne dayanır (Aktaş, 2002: 194). Teorinin amacı, bireyin değer yargıları çerçevesinde çalışma ortamından neler beklediği ve işgöreni neyin daha fazla tatmin ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemektir (Küçük, 2007: 77; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 115). Bu teori ile ilgili çalışma, Amerika'da 203 muhasebeci ve mühendisle gerçekleştirilen görüşmeleri kapsamaktadır. Bu çalışmada; katılımcılara kendilerini işlerinde en iyi ve en kötü hissettikleri zamanlar sorulmuştur (Şener, 2001: 266; Koçel, 2001: 514). Katılımcılardan alınan cevaplara göre; Herzberg, motivasyon ve çalışmayı etkileyen faktörleri, Hijyen Faktörleri ve Motivasyon faktörleri olarak iki boyutta açıklamıştır (Aktaş, 2002: 194). Teoride Motive Edici Faktörler başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk, ilerleyebilme ve kişisel gelişme ile ilgili faktörleri kapsamaktadır. Hijyen Faktörleri ise; örgüt politikası ve idari stil, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, kişisel hayat ile ilgili faktörleri kapsamaktadır.

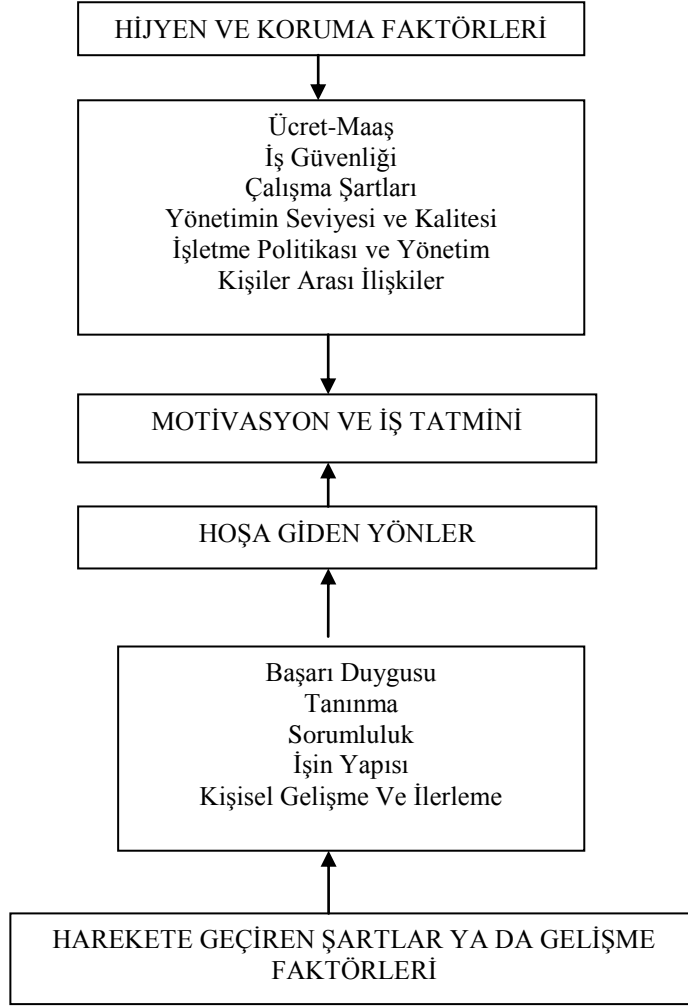
Motivasyon Sağlayan Faktörler: Motivasyon etkenleri işin kendisiyle, çalışanın işteki başarısı, iş tatmini ve gelişme ile doğrudan ilgili faktörlerdir. Bunlar; başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir (Toker, 2007: 95). Bu faktörlerin olması durumunda kişilerin çalışma istek ve arzuları artacaktır. Motive edici faktörler, bireyi yöneltici, güdeleyici ve karşılandıkları ölçüde tatmin sağlayıcı özelliktedirler. Söz konusu faktörlerin birinin

gerçekleşmemesi, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk yaratarak çalışanın motivasyonunu engeller (Küçük, 2007: 76).

Hijyen Faktörler: Hijyen faktörler çalışma hayatındaki hoşnutsuzluğu önlemeye hizmet ederler. Bu faktörler, bir işletmede başarılı olduğu zaman çalışanda iş tatmini sağlamaz ancak tatminsizliği önlemektedirler (Başaran, 2000: 216; Greenberg ve Baron, 2003: 153). Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerinin varlığı kişileri motive etmek için yeterli değildir. Ancak, bu faktörlerin olmayışı kişilerin motive olmasını engelleyecektir. Bu faktörlerin olması işgörenlerin motivasyonunu sağlayacak asgari şartların sağlanması şeklinde yorumlanabilir. Hijyen faktörleri çoğunlukla işin dışında kalan çevreye ilişkin faktörlerdir. Bunlar, işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, kişilerarası ilişkiler, yönetim uygulamaları ve iş güvenliği konularını kapsamaktadır (Şener, 2001: 266).

Herzberg'e göre; her iki gruptaki ihtiyaçların karşılanması işgörenleri memnun etmektedir (Şekil 8). Fakat, genellikle hijyen faktörlerinin karşılanması belirli bir düzeyin altına düştüğünde işgören tatminsizliğine neden olduğunu, motivasyon faktörlerinin ise işgörenlerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığından pozitif iş davranışlarına yol açtığını savunmaktadır (Brigantti, 2004: 10; Çevik ve Murat, 2008: 3).

Şekil 8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Şener, 2001:267, Mullins, 1995: 254

McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi: McClelland'ın teorisine göre, insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi içinde yer almaz. Burada önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmede hangi gereksinimin ön planda olduğudur. Motivasyonun sağlanabilmesi için bireyin hangi gereksinimini karşılamaya çalıştığının doğru biçimde belirlenmesi ve buna uygun işte çalıştırılması gerekir (Ataman, 2002: 447). McClelland tarafından geliştirilen "Başarı İhtiyaç Teorisi"ne göre işgörenler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; başarma gereksinimi, güçlü olma gereksinimi ve yakın ilişki kurma gereksinimidir (Topaloğlu, 2007: 157). Özellikle başarı gereksinimi üzerinde duran araştırmacıya

göre bu gereksinimlerin şiddeti, çeşitli nedenlerden dolayı bireyler arasında farklılık gösterir (Koçel, 2001: 514; Maviş, 2006: 188).

- **Başarı İhtiyacı:** Kişinin kendisine ulaşılması güç ve çaba gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiye uğraşma gayretidir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarıdır.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade etmektedir.

Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı: Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teori, Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini üç basamağa indirerek açıklamaya çalışmıştır. Teoride ilke Maslow'un yaklaşımıyla aynı ancak ihtiyaç sıralaması daha basittir. Bireylerin öncelikle alt sıradaki ihtiyaçları karşılamaya çalışacakları ve daha sonra üst sıradaki ihtiyaçlarına yönelecekleri varsayılır (Aşan, 2001: 225). Teorinin adı ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar: (Maviş, 2006: 189).

- **Varolma İhtiyacı (Existence) :** Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşen varolma ihtiyacı, açlık, susuzluk, barınma gibi maddi isteklerle ilgilidir.
- **Aidiyet-Beraber Olma İhtiyacı (Relatedness):** İnsanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer.
- **Gelişme İhtiyacı (Growth):** Kişinin kendisi ve kapasitesi ile ilgilidir. Kişisel gelişim, eğitim, kendini gösterme ve terfi etme gibi gereksinimlerdir. Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ve kendini geliştirme ihtiyaçlarına denk düşmektedir (Topaloğlu, 2007: 159).

Kapsam teorilerinin tümü insan ihtiyaçlarına odaklanarak motivasyonu açıklamaya çalışmış ve insanları belirli davranışlara yönelten nedenler üzerinde durmuştur. Tablo 3 Kapsam Teorilerinin birbiri ile örtüşen ortak noktalarını göstermektedir.

Tablo 3. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	McClelland Başarı Teorisi	Alderfer'in ERG Yaklaşımı
Kendini Tamamlama Saygınlık	Motive Edici Faktörler	Başarı Güçlü Olma	Gelişme
Sosyal		Yakın İlişki	İlişki Kurma
Güvenlik Fizyolojik	Hijyen Faktörleri		Var Olma

Kaynak: Topaloğlu, 2007: 160; Tevrüz, 2002: 95

Bireylerin motivasyonunu sadece kişisel ihtiyaçlarına bağlı kalarak açıklamak, çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kişilerin içinde bulunduğu ortam ve dışsal özellikleri de açıklamaya çalışan süreç teorileri motivasyon süreci içerisinde ele alınmıştır.

2.6.2. Süreç Teorileri

Bu başlık altında toplanan teoriler, ihtiyaçlar yerine kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri üzerine durmaktadır. Süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel soru; belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendiren faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörler yanında pek çok dışsal faktörde kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2001: 517). Süreç teorileri işgören tatmini sağlamada insan ihtiyaçları ve beklentileri ile dışsal nedenler arasındaki etkileşimi açıklamaktadır (Mettle, 2003: 604).

Vroom Bekleyiş Teorisi: Bu teoriye göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bu faktörler valens (değerlilik) ve bekleyiştir. Valens, kişinin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Bekleyiş ise, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder (Koçel, 2001: 520). Bu olasılık, belirli bir çabanın belirli bir ödül ile ödüllendirileceği hakkındadır. Teori özetle şu şekilde formüle edilmektedir.

“Arzulama derecesi x Bekleyiş = Güdüleme”

Bekleyiş teorisinde eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi, motive olacak ve tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi isteğiyle işe katarak daha istekli çalışacaktır. Teorinin temel anlayışına göre yönetici işgöreninin gerçekteki beklentilerini ve neleri değerli bulduklarını anlamaya çalışmalı ve bulmalıdır. Bunun için yönetici emrinde çalışan kişilerin geçimlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Can ve Tecer, 1978: 248; Aktaş, 2002: 197).

Lawler-Porter’in Bekleyiş Teorisi: Lawler ve Porter tarafından ileri sürülen bu teori, esas itibari ile Vroom’un teorisine bazı ilavelerin yapılmış şeklidir. Teoriye göre; işgörenler, işleri ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar. Eğer işgörenler, işleri ile ilgili bilgi ve becerilere sahip değil iseler; çaba harcamanın direkt olarak performansı etkilemediğini ortaya koymaktadır. Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom teorisine ek olarak, şu hususları göz önünde bulundurmak zorundadır (Şener, 2001: 272):

- İşgörenler, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdırlar.
- Rol çatışması mümkün olduğunca azaltılmalıdır.
- İşgörenlerin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren diğer işgörenlerin aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Nihayet sürekli bir kontrol ile işgörenin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bu teoriyi dikkate alan yöneticiler işgörelere bilgi ve yeteneklerine göre roller verilmesini; örgüt içerisinde görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların tam ve anlaşılır şekilde tanımlayarak rol çatışmalarının önüne geçilmesini ve ödüllerin adil olarak dağıtılmasını sağlamalıdır (Topaloğlu, 2007: 164).

Locke'nin Amaç Teorisi: Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstererek daha çok motive olacaktır. Teorinin ana fikri, işgörelenler kendilerine bazı amaçlar belirlemekte ve bu amaçlara ulaşabilmek için çeşitli davranışlarda bulunmaktadır. Dolayısı ile; işgörelenlerin belirledikleri amaçlar, motivasyonlarını doğrudan etkilemekte ve onların motivasyon düzeylerini belirlemektedir (Luthans, 1992: 194). Belirlenen bu amaçların, işletme amaçları ile bağdaştırılması gerekmektedir. Çünkü Locke, iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçların özellikleri ile ilişkilendirmiştir. Bu nedenle, işletme amaçlarının aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Topaloğlu, 2007: 167).

- Amaçlar açık, net, somut ve ölçülebilir olmalıdır.
- Amaçlar sadece yöneticiler tarafından değil; astlarında katılımı ile belirlenmelidir. Amacını kendisi belirleyen bir işgörelen daha fazla motive olacaktır.
- Amaçlar yüksek düzeyde ancak ulaşılabilir olmalıdır. Basit ve kolay ulaşılacak amaçlar, işgöreleni çalışma konusunda motive etmede yetersiz kalmaktadır.
- Hedeflenen amaçlarla, ulaşılan amaçlar karşılaştırılmalı ve sonuç iş görelere bildirilmelidir.

Eşitlik Modeli: Sosyal karşılaştırma kuramı olarak da adlandırılan j.Stacy Adams tarafından ortaya konan eşitlik teorisi varsayıma göre, kişiler sahip oldukları pek çok şeyi değerlendirme ve kıyaslama gereksinimindedirler. Bu nedenle; işgörenler kendilerini gerek üyesi olduğu ve gerekse başka örgütlerdeki iş arkadaşları, yakınları veya daha önce çalıştıkları kişilerle kıyaslarlar (Oral, 2005;230). Bu teorinin ana fikri; işgörenin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkileyeceği noktasıdır. İşgörenlerin tatmin olma derecesi çalıştığı ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendini başkaları ile çoğunlukla iki yönlü kıyaslamaktadır. Bunların ilki kişinin sahip olduğu eğitim, tecrübe, yetenek, gösterdiği performans ve bunun gibi katkılardır. Diğer ise, kişinin çalışması sonucu elde ettiği ücret, yan ödemeler, terfi ve statü, takdir, başarı, tanınma ve daha iyi çalışma koşulları gibi ödüller ya da sonuç olarak isimlendirilen çıktılar gibi hususlardır (Toker, 2007: 95).

Bu kuramın yöneticilere verdiği fikir, işletme içerisinde işgörenler arasında yaşanan ve motivasyonu olumsuz etkileyen davranışları ortadan kaldırmak ve bireyin kendisi ile birlikte diğer işgörelere eşit davranıldığı inancını vermeye dayanmaktadır.

2.7. İŞ TATMİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ

İş tatminini ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Yaygın olarak kullanılmakta olan iş tatmin ölçekleri şunlardır:

- Porter Gereksinim ve Tatmin Anketi
- İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Indeks-JDI)
- Genel İş Tatmini Ölçeği (Job In General- JIG)
- Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği
- Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ)

Porter Gereksinim ve Tatmin Anketi: Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Bu ölçek, çeşitli iş tatmin boyutlarını kullanarak işgörenin tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Porter, Maslow hiyerarşisinden hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır. Gereksinim ve tatmin anketi ölçeği özellikle, yöneticilerin karşılaştığı spesifik sorunları belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 126; Luthans, 1992: 115; Toker, B., 2007: 96).

İş Tanımlama Endeksi: Bu yöntem, en sık kullanılan analitik yöntemlerdendir. Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya atılmış, 1985 yılında JDI (Job Descriptive Index) araştırma grubu tarafından geliştirilmiştir ve geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelenerek özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde edecek şekilde düzenlenmiştir (Ergin, 1997: 26). Endeks, iş tatminini beş farklı boyutta ölçmektedir. Bunlar: Terfi, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7; Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 167).

Genel İş Tatmini Ölçeği: Bu ölçek, iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Ölçek, iş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi iş tatminini beş farklı boyutta ele almaktadır (Riggio, 2003: 219). Ölçek evet, hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. Genel İş Tatmin Ölçeğinde, İş Tanımlama Ölçeğinden farklı olarak, bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148).

Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği: Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi ölçeğinde, altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi, iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili yöneltilen sorulara kendi düşüncesini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek cevaplamaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 126). Dunham ve Herman, kadınlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda kadın yüz ifadelerinin kullanılabileceğini ileri sürmüşlerdir (McCormick ve Ilgen, 1980: 311).

Minnesota İş Tatmini Ölçeği: Akademik araştırmalarda iş tatminini ölçmek için en fazla tercih edilen yöntem Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Bu ölçek, 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte temel olarak, iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir (Toker, 2007: 96). Minnesota iş tatmin ölçeğinde tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için kendine uygun yanıtı işaretlemesi istenir (Ayan, 2008: 57).

Ölçekte, iş değerlendirmesi yapılırken, betimleyici olmaktan çok kişinin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. MSQ, yirmi farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçekte sorgulanan boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 167; Riggio, 2003: 219).

Tüm ölçekler birbirinden farklı olduğu gibi, bu ölçeklerden bağımsız farklı ölçekler de kullanılmaktadır. Ancak, iş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da ölçek bulunmamaktadır. Üzerinde araştırma yapılacak kitle göz önünde bulundurularak en uygun ölçek belirlenmelidir (Tütüncü, 2000: 3).

2.8. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Otel işletmeleri ağırlıklı olarak hizmet üreten işletmelerdir. Hizmetin temel özelliklerinden birisi ayrılmazlığıdır. Ayrılmazlık kısaca hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olmasını ifade eder. Örneğin, bir otelin lokantasında bir şeyler yemek için gelen kişinin garsona sipariş vermesi ve siparişine göre yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve servis edilmesi anında hizmet ortaya çıkmaktadır. Hizmetin ayrılmazlık özelliği iki kritik noktayı ortaya koymasından dolayı işletme üst yönetimleri için önemlidir. Bunların birincisi; hizmet kalitesinin belirleyicisi olması,

diğeri ise işletmelerin başarısında insan unsurunun kritik faktör olmasını göstermesidir.

Hizmetin bu özelliğini dikkate alan bir otel yöneticisi günümüz rekabetçi iş ortamında başarılı olmak için işgörenlerin işlerine yönelik tutum ve davranışlarını ve isteklerini bilmek ve işgörenine tatmin sağlayacak bir ortam oluşturmak zorundadır (Lam, Zhang ve Baum, 2001: 157). İnsanın insana hizmet ettiği konaklama sektöründeki yüksek rekabetten dolayı; hizmet kalitesi için gereken detayları fiziki yapılardan çok insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı sağlamaktadır. Kaliteli bir hizmet sunumu ancak etkin insan kaynakları yönetiminin sonucu olarak ortaya çıkacak olan yüksek performanslı, etkin ve yüksek iş bağlılığı olan işgörenlerin varlığıyla mümkün olacaktır (Taşlıyan, 2007: 185). Bu nedenle işgörenlerin duygu, düşünce, davranışı, iş ortamı ve yaptığı işten tatmin olmaları gibi ruhsal ve psikolojik yönlerinde mutlaka ele alınması gerekmektedir.

Öte yandan son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren otel işletmelerinde, işinden tatmin olmayan işgörenin verimli çalışması mümkün olmayacaktır (Oral, 2005: 268). İşgörenlerin işini severek ve isteyerek yapması kendi başarısını ve verimliliğini etkilediği gibi işletmenin de verimliliğine ve karlılığına katkı sağlayacaktır. Ancak kişinin işine severek yapması işinden alacağı zevk ve istekle doğru orantılıdır. Kişi yaptığı işten ne kadar zevk alırsa, aynı oranda tatmin sağlayacaktır (Tütüncü, 2002: 59).

Otel işletmelerinde iş tatmininin sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 76).

- Yüksek moral,
- İşgörenlerin işlerine bağlanması,
- İşletmede ve bölümlerde işbirliği ve bütünleşme,
- Hizmet kalitesinde sürekli artış,
- Düşük işgören devir hızı,
- Şikayetlerde azalma,

- İşe devamlılık,
- Beklentileri karşılanan memnun müşteriler,

Otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen göstergeler bulunmaktadır. Bunlar (Oral, 2005: 269):

- Resepsiyonda meydana gelen müşteri kalabalıkları,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşterilerin sunulan hizmet hakkında şikâyetlerinin artması,
- İşgörenlerin çalışma koşulları hakkında şikâyetlerinin artması,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkması,
- Restoran ve bar malzemelerinde aşırı kırılmaların artması,
- İş kazalarında artış,
- Yiyecek içecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşmeler,
- İşgörenlerin işe devamsızlığının artması,
- İşgören devir hızının yükselmesi,

Otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birisi işgören devir hızının yüksekliğidir. İşletme yönetimleri tarafından üzerinde önemle durulması ve önlem alınması gereken işgören devir hızının yüksekliği işletme başarısı ve verimliliği açısından olumsuz bir etkiye sahiptir. Çünkü işgörenlerin tatminsizlik nedeni ile işten ayrılmaları, onların yerine yeni işgörenlerin bulunması ve tecrübeli olsalar bile işletmenin politikaları, çalışma ortamı ve iş koşulları hakkında hizmet içi eğitim programlarına katılmaları zorunluluğu bu süreçte geçen zaman kaybına ve yüksek maliyete neden olmaktadır. İşletme masraflarındaki artış, işgücü performansındaki düşüş, eğitim süreci içerisinde ve öncesinde müşteri tatminsizliğine yol açacağı için işgören iş tatmininin sağlanması, işletmeler açısından oldukça önemli yer teşkil etmektedir. Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, bir hizmet işletmesinde yaptıkları

araştırma sonucunda, iş tatmini ile iş g¼c¼ devir hızı oranı arasındaki anlamlı ve ters y¼ndeki ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Katz ve Kahn, 1977: 420; Akıncı, 2002: 8).

Sonuç olarak; iřg¼renlerin y¼ksek performans g¼stermeleri onların işinden yeterince tatmin elde etmelerine bağlıdır (Toker, 2007: 92). Otel işletmelerinde konaklayan m¼řteriler, konaklama s¼relerinin ¼nemli bir b¼l¼m¼n¼ otelin yiyecek-içecek alanlarından faydalanarak geğirmektedirler. Bu b¼l¼m, aynı zamanda otel işlemelerinde iřg¼ren istihdamının ve m¼řteri iřg¼ren etkileşiminin en fazla olduğu b¼l¼md¼r. Dolayısıyla yiyecek içecek servis b¼l¼m¼nde ęalıřan iřg¼renlerin niteliği, işe bağlılığı ve iş tatmin d¼zeylerinin y¼kseklilięi hizmet kalitesi ve verimlilik açısından ¼nemlidir. Bu kapsamda otel işletmelerinde hizmet içi eğitim uygulamaları iřg¼renlerin bilgi, beceri ve yetenekleri arttıran, mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayan ve iş tatmin d¼zeylerini y¼kselten etkenlerden birisidir. Bu nedenle otel y¼neticileri otelin t¼m b¼l¼mlerini ve ęalıřanlarını kapsayacak sistemli ve s¼rekli iş başı ve iş dışı eğitim uygulamalarına gerekli ¼nemi vermeleri gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinin yiyecek-içecek servisi bölümünde hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenlerin yüz yüze olmasından dolayı işgörenlerin niteliği ve iş tatmin düzeyleri müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunumu sağlamada büyük önem taşımaktadır. Çünkü iş tatmini düşük olan bir işgörenin, müşteriyi tatmin edici düzeyde hizmet sunması mümkün değildir. Otel işletmelerinde servis bölümü işgörenlerinin iş tatmini, müşterilerin memnuniyeti, hizmetin kalitesini ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Bir işletmede; işgörenlerin niteliği ve işleri ile ilgili daha önceden sahip oldukları eğitim işe başladıktan sonra işletme tarafından işgörelere verilen hizmet içi eğitim programları ile yakından ilişkilidir. İşgörenlerin işini, iş yeri koşullarını tanımasını ve meslekleri ile ilgili teknolojik ve güncel gelişmeleri takip etmelerini sağlama amacı taşıyan hizmet içi eğitim programları ve uygulamaları, iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Literatüre göre; işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, bireysel ve iş yeri koşullarına göre bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı hizmet içi eğitim uygulamalarının işgörenlerin iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu çerçevede yiyecek-içecek servisi bölümü işgörenlerine uygulanan hizmet içi eğitim programlarının işgörenlerin bireysel ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları otellere göre içsel/dışsal ve genel iş tatmini düzeylerine etkileri incelenmiş ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1- İşgörendenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim süresi) göre içsel/dışsal ve genel iş tatmini sağlamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2- İşgörendenlerin mesleki özelliklerine (çalışma süresi, görev ünvanı) göre içsel/dışsal ve genel iş tatmini sağlamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3- İşgörendenlerin çalıştıkları otellere göre içsel/dışsal ve genel iş tatmini sağlamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4- İşgörendenlere uygulanan hizmet içi eğitim uygulamaları ve türlerinin (oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme) işgörendenlerin içsel/dışsal ve genel iş tatmini sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın amacı, yiyecek-içecek servisi bölümü işgörendenlerine uygulanan hizmet içi eğitim programlarının işgörendenlerin bireysel ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları otellere göre içsel/dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini düzeylerine etkilerinin incelenmesidir. Bu kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel hipotezler şunlardır:

H0_a Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H1_a Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H0_b Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin İçsel İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H1_b Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin İçsel İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H0_c Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin Dışsal İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H1_c Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin Dışsal İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H0_d: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Cinsiyete Göre Anlamli Bir Farklılık Yoktur.

H1_d: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Cinsiyete Göre Anlamli Bir Farklılık Vardır.

H0_e: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Yaşa Göre Anlamli Bir Farklılık Yoktur.

H1_e: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Yaşa Göre Anlamli Bir Farklılık Vardır.

H0_f: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Medeni Duruma Göre Anlamli Bir Farklılık Yoktur.

H1_f: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Medeni Duruma Göre Anlamli Bir Farklılık Vardır.

H0_g: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Çalışma Sürelerine göre Anlamli Bir Farklılık Yoktur.

H1_g: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Çalışma Sürelerine göre Anlamli Bir Farklılık Vardır.

H0_h: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Görev Ünvanlarına Göre Anlamli Bir Farklılık Yoktur.

H1_h: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Görev Ünvanlarına Göre Anlamli Bir Farklılık Vardır.

H0_i: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Eğitim Düzeylerine Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur.

H1_i: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Eğitim Düzeylerine Göre Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

H0_j: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Çalıştıkları Otellere Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur.

H1_j: Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Çalıştıkları Otellere Göre Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, otel işletmelerinin yiyecek-içecek servisi bölümünde hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik uygulamaların servis bölümü işgörenlerinin içsel/dışsal ve genel iş tatmini düzeylerine etkisine yönelik katılımcıların görüşlerinin ortaya konulması ve var olan mevcut durumdan yola çıkarak çözüm üretmeye yönelik öneri getirmeyi amaçlayan, uygulamalı bir alan araştırmasıdır. Araştırmada hizmet içi eğitim türleri uygulamaları ile genel hizmet içi eğitiminin işgörenlerin içsel/dışsal ve genel iş tatmini düzeylerine etkisi, işgörenlerin demografik ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları otellere göre tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada bağımsız değişkenler hizmet içi eğitim türleri uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim iken; bağımlı değişkenler ise içsel, dışsal ve genel iş tatmini düzeyleridir.

4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmada verileri elde etmede standart bir anket formu kullanılmıştır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek olan kapsam, örneklem, soruların anlaşılabilmesi veya yanlış

cevaplanması hataları bu çalışma için de geçerlidir. Anketi cevaplayan kişilerin eğitim seviyeleri birbirinden farklı olmalarına rağmen aynı anket sorularının sorulması soruların anlaşılabilirlik düzeyini etkileyebileceği düşünülmektedir. Uygulanan anketin soru sayısının çok olması cevapların doğru işaretlenmesinde hassasiyetsizlik oluşturmuş olabilir. Araştırmanın sadece bir bölgede ve aynı tür işletmelerde uygulanması elde edilen verilerin genelleştirilebilmesini zorlaştırmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar Ömer Gecek Bölgesinde bulunan dört adet beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek servisi bölümü işgörenleri oluşturmaktadır. Bu otel işletmelerinin yiyecek-içecek servisi bölümü işgören sayısı A otel için 45, B otel için 34, C otel için 36, D otel için 12 kişi olup toplam 127 kişidir. Araştırmada hedef kitlenin tümüne anket formları araştırmacı gözetiminde dağıtılmış olup; anket soruları ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmış, veriler her otelde toplu anket uygulaması şeklinde toplanmıştır. Toplanan anketlerin hepsi geçerli veri içerdiğinden tüm anketler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

5.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma kapsamında niteliksel yöntemlerden ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bilgilere dayanılarak, alan araştırması kapsamında niceliksel yöntem olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği Afyonkarahisar Ömer-Gecek Bölgesinde bulunan dört adet beş yıldızlı otelin yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde otellerden hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin ikincil veriler toplanmıştır. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarına ilişkin yapılan değerlendirmede oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme eğitimi

programlarının tüm işletmelerde uygulandığı tespit edilmiştir. Program içerikleri incelemesi sonucunda otellerde verilen hizmet içi eğitim programlarının ortak özellikler taşıdığı tespit edilmiştir. Bu tespitler doğrultusunda ortak olarak verilmiş olan hizmet içi eğitim programları anketin oluşturulmasında dikkate alınmıştır.

Araştırma kapsamında işgörenlerin hizmet içi eğitim uygulamaları ve iş tatmin düzeylerini ölçme amaçlı üç bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir (Ek 1). Anketin ilk bölümünde, işgörenlerin demografik ve mesleki özelliklerini belirlemek amacı ile kişisel bilgilere yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, Weiss ve diğerleri tarafından 1967’de geliştirilen Minnesota iş tatmin ölçeği temel alınarak; işgörenlerin içsel/dışsal iş tatmini ve genel iş tatminini belirleyen sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümü 12 adet içsel, 8 adet dışsal iş tatminini ölçen 20 sorudan oluşmuştur. Anketin ikinci kısmında kullanılan Minnesota iş tatmin ölçeği, geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan bir ölçektir. İlgili literatürde Minnesota iş doyum ölçeği olarak bilinen ölçeğin 100 sorudan oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa formu bulunmakta ve her iki formda işin farklı boyutu ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ölçekte iş tatminine etki eden yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politika ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet, sosyal statü (mevki), yönetim (insan ilişkileri), yönetim (teknik konular), çeşitlilik ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Weiss ve diğer., 1967: 3).

Anketin üçüncü bölümünde ise, otel işletmelerinin servis bölümü işgörenlerine verilen hizmet içi eğitim türleri ve uygulamalarına ilişkin sorular yer almıştır. Anketin bu bölümünde yer alan soruların geliştirilmesinde literatürde geliştirilmiş ve uygulanmış olan hizmet içi eğitim anketlerinden yararlanılmıştır (Taymaz 1997, Bucak 2007, Atak, 2006, Ayan 2008, Merve 2008, <http://hedb.meb.gov.tr> Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı, 2009). Anketin bu bölümü 8’i oryantasyon, 6’sı rotasyon, 9’u mesleki geliştirme eğitimi ve 7’si hizmet içi eğitim uygulamalarına yönelik toplam 30 sorudan oluşmaktadır.

İşgörenlere uygulanan anket iş tatminini 20 ifade ve hizmet içi eğitim algılarını 30 ifade ile ölçen toplam 50 ifade ve her ifadenin yanında yer alan 5'li likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiştir. Likert ölçeğinin amacı, araştırılan konu ile ilgili kişilerin tutumlarını, görüşlerini ve davranışlarını bir yelpaze içinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir (Arıkan, 2000:110). Bu araştırmada; servis bölümü işgörenlerinin içsel/dışsal ve genel iş tatmini ile hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile ilgili mevcut durumu işgörenlerin algılamaları çerçevesinde ortaya koyarak, bu uygulamaların iş görenlerin tatminine ne derecede etki edip etmediği araştırılmıştır. Bu paralelde işgörenlerin hizmet içi eğitim türlerine ve uygulamalarına ve içsel/dışsal, genel iş tatminine yönelik verilen her bir ifadeye ilişkin katılım derecelerini 5'li likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen; "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Tamamen Katılmıyorum" seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

5.3. ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİĞİ

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri elde etmek amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediği aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değerler 1'e yaklaştıkça güvenlik artar. 0,40'tan düşük ise güvenilir değer, 0,40-0,60 düşük güvenilir, 0,60-0,80 güvenilir, 0,80-1 çok güvenilir anlamındadır (Pelit, 2008: 139; Carmines ve Zeller, 1982: 125; Öncü, 1994: 37; Karasar, 1999: 148; Büyüköztürk, 2003: 164; Ural ve Kılıç, 2006:286). Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi için kullanılan ve yukarıda içerikleri ile açıklanmaya çalışılan iş tatmini ölçeği ve hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ölçeklerinden iş tatmini ölçeğinin her ne kadar daha önceden geliştirilmiş olması ve geçerlilik, güvenilirlik analizlerinin yapılan birçok araştırmada ortaya konulmuş olmasına rağmen; araştırmada kullanılacak tüm ölçeklerin, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bu araştırmada da gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, önceden konu ile ilgili değişik zamanlarda ve değişik toplumlar üzerinde yapılan araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri test edilmek sureti ile oluşturulan ölçeklerin en önemli

sorunlarından biri olarak kabul edilen kültürel farklılık boyutunun dikkate alınmasıdır (Varol, 1989: 21; Pelit, 2008: 138).

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa- α) yararlanılmıştır. Yapılan analizde 127 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın uygulama sonucunda ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri tablo 4’de verilmiştir

Tablo 4: Hizmet İçi Eğitim Tür ve Uygulamaları İle İçsel/Dışsal İş Tatminine İlişkin Anketlerin Güvenirlik Düzeyleri

Ölçekler	Derecesi	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
İçsel Faktörler	5’li	12	0,763
Dışsal Faktörler	5’li	8	0,853
Genel İş Tatmini	5’li	20	0,872
Oryantasyon Eğt.	5’li	8	0,853
Rotasyon Eğt.	5’li	6	0,879
Mes. Geliştirme Eğt.	5’li	9	0,933
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	5’li	7	0,890
Genel Hiz.İç.Eğt	5’li	30	0,944

Ankette yer alan faktörlerden işgörenlerin içsel tatmini (%76), dışsal tatmini (%85), genel iş tatmini (%87), oryantasyon (%85), rotasyon (%87), mesleki geliştirme (%93), hizmet içi eğitim uygulamaları (%89), genel hizmet içi eğitim (%94) güvenlik katsayısına sahiptir. Anketi oluşturan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri faktör bazında ve bir bütün olarak incelendiğinde 0,76-0,94 aralığında olması kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir (Akgül ve Çevik, 2003:430; Morgan, 2004:124).

Araştırmada ayrıca kullanılan ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesinde faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeği, içsel ve dışsal iki faktör üzerinden değerlendirmeye alınmış olup; hizmet içi eğitim ise; oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme eğitimi ve hizmet içi eğitim uygulamaları olmak üzere dört faktörde incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiştir. Birçok maddenin farklı

faktörlerde yüksek ağırlığa sahip olduğu gözlenmiştir. Daha sonra faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla varimax ile yönlendirme yapmamıza rağmen literatür bulgularıyla çatışmıştır. Bu nedenle araştırmada faktör analiz tablolarına yer verilmemiştir.

5.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada verilerin analizi, SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach Alfa) test edilmiştir. Ayrıca değişkenlerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla verilere faktör analizi ve araştırmanın amacı doğrultusunda hipotez testleri uygulanmıştır. İşgörenlerin içsel/dışsal ve genel tatmin algılamaları ile hizmet içi eğitim algı düzeylerine ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait algılamaların frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin içsel/dışsal ve genel iş tatmini ile ilgili algı düzeyleri ve hizmet içi eğitim algıları demografik ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları otellere ilişkin alt gruplara göre karşılaştırılmıştır. İşgörenlerin iş tatmini ve hizmet içi eğitim algılarını belirleyen değerlerin normal dağılıma uymamasından dolayı, karşılaştırmalarda t testi ve varyans analizi gibi parametrik testler yerine parametrik olmayan testler (Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi) kullanılmıştır (Özdamar, 1999: 369; Ural ve Kılıç, 2006: 229). Buna göre, işgörenlerin iş tatmini ve hizmet içi eğitim algılarınının iki gruplu olan cinsiyet ve medeni duruma göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; yaş grubu, eğitim, çalışma süresi, görev ve çalışılan oteller göre karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi sonucunda farklılık gözlenen gruplar sıra ortalamalarının (mean rank) yanı sıra boyutlara ilişkin toplam puana ait aritmetik ortalamalarına göre yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonunda nicel değişkenler (iş tatmini ve boyutları ile hizmet içi eğitim ve boyutları) arasındaki ilişkinin kuvveti (şiddeti) ve yönü $p < 0,001$ anlamlılık

düzeyi dikkate alınarak Korelasyon Analizi ile belirlenmiştir. İşgörenlerin hizmet içi eğitim tür ve alt boyutları algıları ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin miktarı ve ilişkinin yönü korelasyon analizi kullanılarak ortaya koyulmuş ve her bir değişken arasındaki Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır (Özdamar, 1999: 42). Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin bulunup yorumlanması amacı ile kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısının 1 olması, değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) tam bir ilişkinin olduğunu, -1 olması değişkenler arasında ters yönlü (negatif) tam bir ilişkinin olduğunu, 0 olması değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması ilişkinin çok zayıf, 0,20-0,40 zayıf, 0,40-0,60 orta düzey bir ilişkinin olduğu, 0,60-0,80 arası kuvvetli bir ilişki, 0,80-1 arasında ise oldukça kuvvetli bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir (Pelit, 2008: 142, Baş, 2001: 135, Çil, 2002: 267, Büyüköztürk 2003: 32, Ural ve Kılıç 2006: 247). Söz konusu bu husus araştırma verilerinin yorumlanmasında da dikkate alınmıştır. Bu amaçla işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri, uygulamaları, genel hizmet içi eğitim algılarının içsel/dışsal ve genel iş tatminleri arasındaki ilişki miktarı ve yönü korelasyon analizi ile tespit edilmiştir.

Daha sonra bağımsız değişkenlerin (hizmet içi eğitim tür, uygulama, genel hizmet içi eğitim) bağımlı değişkendeki (içsel/dışsal ve genel iş tatmini) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile ortaya koymak amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile ortaya koyulmasını amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir (Özdamar, 1999: 42). Bu amaçla, her bir bağımsız değişkenin içsel/dışsal ve genel iş tatmin puanındaki değişime etki miktarları regresyon analizi ile ($p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde) tespit edilmiştir. Buna ek olarak; regresyon analizi sonucu ortaya çıkan matematiksel modelin anlamlılığı Anova testi ile ($p > 0,05$ anlamlılık düzeyinde) test edilmiştir. Ayrıca bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından açıklama oranını hesaplamak amacı ile belirlilik katsayısı (R^2) bulunmuştur. Belirlilik katsayısı, bir değişkenin diğer değişkene hangi oranda bağlı olduğunu gösteren yani bir değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının diğer değişkenler tarafından açıklandığını belirten katsayıdır. Söz konusu katsayı, 0-1 arasında değer

alır. Değerin 1'e yaklaşması bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi güçlü oranda açıkladığı, 0'a yaklaştıkça bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklayamadıkları şeklinde yorumlanır (Özdamar, 1999: 42).

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

6.1. İŞGÖRENLERİNİN DEMOGRAFİK YAPILARINA VE ÇALIŞTIKLARI OTELLERE GÖRE DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süreleri, görev unvanları ve çalıştıkları otellere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo.5'de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımında çalışanların %14,2'si kadın, %85,8'i erkektir. Yaşlarına göre dağılımı %20,5'i (18-22), %36,2'si (23-27), %27,6'sı (28-32), %11,8'i (33-37), %3,9'u (38-42) yaş grubunda yoğunlaşmaktadır. Medeni durumuna göre % 47,7'si bekar, % 54,3'ü evlidir. Eğitim düzeylerine göre % 11,8'i ilköğretim, % 79,5'i ortaöğretim ve 9 ön lisans, 2 lisans olmak üzere toplam %8,7 oranında ön lisans/lisans mezunu işgören bulunmaktadır. İşgörenlerin halen çalıştıkları otelde çalışma sürelerine göre dağılımları; % 24,4 (1 yıldan az), % 40,9 (1-3 yıl), % 7,9 (7-9 yıl), % 8,7 (10 yıl ve üzeri) şeklindedir. Görev ünvanlarına göre işgörenlerin % 6,3'ü şef, % 15,4'ü bölüm şefi, % 15,4'ü şef garson, % 35,4'ü garson, % 4,7'si barmen, % 38,6'sı ise komi olarak çalışmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları otellere göre dağılımları ise; % 35,4 A oteli, % 26,8 B oteli, % 28,3 C oteli, % 9,4 D oteli oranındadır. İşgörenlerin çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde işgörenlerin yarısından fazlasının (%65,3) 3 yıldan az bir süredir aynı iş yerinde çalıştıkları gözlenmektedir. Bunun nedeni olarak sektörde sıklıkla dile getirilen işgören devir hızının (ücret düşüklüğü, düzensiz çalışma saatleri ve sosyal haklar vb.) yüksekliği nedeninden kaynaklandığı söylenebilir (Pelit, 2008:147). İşgörenlerin dağılımını eğitim düzeyi açısından incelediğimizde ise %79,5 gibi yüksek oranda ortaöğretim mezunlarından oluşması, bu sektördeki kalifiye işgören sorunu hakkında ipuçlarını vermektedir. Cinsiyet yönünden dağılımlar ise otellerin servis bölümü departmanında %85,8 gibi büyük bir oranla erkek işgörenlerin tercih edildiği

sonucuna varılır. Ayrıca işgörenlerin yaş grubuna göre dağılımları incelendiğinde bu bölgede çalışan servis bölümü işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun orta ve genç yaş gruplarından oluştuğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Ait Temel İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	18	14,2
	Erkek	109	85,8
Yaş Grubu	18-22	26	20,5
	23-27	46	36,2
	28-32	35	27,6
	33-37	15	11,8
	38-42	5	3,9
Medeni Durum	Bekar	58	45,7
	Evli	69	54,3
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	15	11,8
	Ortaöğretim	101	79,5
	Önlisans/Lisans	11	8,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	31	24,4
	1-3 yıl	52	40,9
	4-6 yıl	23	18,1
	7-9 yıl	10	7,9
	10 yıl ve üzeri	11	8,7
Görev Ünvanı	Şef	8	6,3
	Şef Garson	19	15,4
	Garson	45	35,4
	Barmen	6	4,7
	Komi	49	38,6
Çalıştığı Oteller	A	45	35,4
	B	34	26,8
	C	36	28,3
	D	12	9,4

Yaklaşık aynı yatak kapasitesine sahip otellerin servis bölümü işgörenlerinin sayıları incelendiğinde A,B,C, otellerinin işgören sayılarının yaklaşık olarak eşit olduğu fakat D otelinin servis işgören sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu durumun D otelinin servis bölümü işgörenlerini olumsuz yönde etkileyeceği ve çalışma koşulları açısından olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ya da yarı zamanlı işgücü kullanılıyorsa bu durum yine uzun vadede otelin hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasına neden olabilir.

6.2..İŞGÖRENLERİN İÇSEL/DIŞSAL İŞ TATMİNİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu bölümde işgörenlerin içsel ve dışsal iş tatminlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan servis bölümü işgörenlerinin içsel iş tatmin düzeylerine yönelik uygulanan ankette verilen her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 6'da gösterilmiştir. İşgörenlerin içsel faktörlere ilişkin ifadelerinin ortalamaları (5 en büyük, 1 en küçük değer) incelendiğinde, işgörenlerin içsel tatmin düzeylerine ilişkin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade “Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum” dur. Nitekim ilgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalaması 3,44 olup, %10,2 kararsızım, %31,5 katılıyorum, %48 tamamen katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. En yüksek ortalama ise, “Sorumluluğum dahilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum” ifadesi 4,65 ortalama, %32 katılıyorum, %89 tamamen katılıyorum düşüncesiyle gerçekleşmiştir. Ankette işgörenlerin içsel tatmin düzeyi ile ilgili yer alan diğer ifadelere verdikleri cevapların gerek ortalamaları gerekse yüzdeleri incelendiğinde işgörenlerin yeteneğin ifadesi, aktivite, bağımsızlık, ahlaki değer, yaratıcılık, sosyal hizmet, sosyal statü, çalışma şartları, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve yükselme konularındaki cevapların ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Bu durum bölgedeki otel işletmelerinin işgörenlerin içsel tatmin düzeylerini artırıcı faktörlere gerekli özenin gösterildiğini işaret etmektedir. Ayrıca ifadelerin (4,02-4,65) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin tatmin seviyelerinin yüksekliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6. İşgörenlerin İçsel İş Tatminini Algulamalarına İlişkin Temel İstatistikler

İFADELER	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. \bar{X}	SS.
İÇSEL FAKTÖRLER								
İşimin gerektirdiği beceri, eğitim ve yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum	f	3	0	3	35	86	4,58	0,761
	%	2,4	0	2,4	27,6	67,7		
İşimde sürekli olarak görevim dâhilindeki işleri yerine getirmekle uğraşıyorum	f	1	4	7	32	83	4,51	0,805
	%	0,8	3,1	5,5	25,2	65,4		
Sorumluluğum dahilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum	f	0	0	6	32	89	4,65	0,569
	%	0	0	4,7	25,2	70,1		
İşimi yalnız başına bağımsız olarak yapabilme şansına sahibim	f	3	7	10	37	70	4,29	0,993
	%	2,4	5,5	7,9	29,1	55,1		
Vicdanıma ve iş etiğine aykırı şeyleri yapmıyorum	f	3	3	6	32	83	4,49	0,881
	%	2,4	2,4	4,7	25,2	65,4		
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağına sahibim	f	1	7	13	35	71	4,32	0,925
	%	0,8	5,5	10,2	27,6	55,9		
İş yerimde ve çevremdeki kişilere zaman zaman yardımcı ve destek olma fırsatı bulabiliyorum	f	6	3	11	47	60	4,20	1,024
	%	4,7	2,4	8,7	37,0	47,2		
İşimin bana işyerimde ve çevremde saygınlık kazandırdığını düşünüyorum	f	2	2	16	41	66	4,31	0,870
	%	1,6	1,6	12,6	32,3	52,0		
İşimi yerine getirirken işin yapılması esnasındaki koşulların (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, restoran-bar düzeni, mutfak giriş çıkışları, servis araç gereçleri vb) işimin yerine getirilmesine uygun olduğunu düşünüyorum	f	4	9	13	40	61	4,14	1,067
	%	3,1	7,1	10,2	31,5	48,0		
İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum	f	1	2	10	41	73	4,44	0,773
	%	0,8	1,6	7,9	32,3	57,5		
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum	f	15	18	28	28	38	3,44	1,361
	%	11,8	14,2	22,0	22,0	22,9		
İşimde yükselebilecek olanakları olduğunu düşünüyorum	f	6	8	18	40	55	4,02	1,123
	%	4,7	6,3	14,2	31,5	43,3		

Araştırmaya katılan servis bölümü işgörenlerinin dışsal iş tatminleri düzeylerine yönelik uygulanan ankette verilen her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. İşgörenlerin Dışsal İş Tatmini Algulamalarına İlişkin Temel İstatistikler

İFADELER	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. \bar{X}	SS.
DIŞSAL FAKTÖRLER								
İşletmenin politikalarından ve bu politikaların uygulanişından memnunum	f	5	8	29	39	46	3,89	1,093
	%	3,9	6,3	22,8	30,7	36,2		
İşimi iyi yaptığımda takdir edilirim	f	6	8	24	40	49	3,93	1,121
	%	4,7	6,3	18,9	31,5	38,6		
Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma ne yapmaları gerektiğini söyleme konusunda kendimi yetkili görüyorum	f	4	12	25	43	43	3,86	1,089
	%	3,1	9,4	19,7	33,9	33,9		
İşletmenin politikası doğrultusunda işime ilişkin kararları alıp uygulamada özgürüm	f	3	15	31	34	44	3,80	1,115
	%	2,4	11,8	24,4	26,8	34,6		
İş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum	f	2	3	14	36	72	4,36	0,888
	%	1,6	2,4	11,0	28,3	56,7		
Üstümün karar verme becerisi ve yeteneği yeterlidir	f	8	5	20	37	57	4,02	1,158
	%	6,3	3,9	15,7	29,1	44,9		
Yaptığım işlerin yöneticim tarafından kontrol edildiğini düşünüyorum	f	5	3	6	48	65	4,30	0,962
	%	3,9	2,4	4,7	37,8	51,2		
İş yerimde yaptığım işler kapsamında zaman zaman farklı işler yapabilme şansına sahibim	f	12	11	16	32	56	3,86	1,326
	%	9,4	8,7	12,6	25,2	44,1		

Tablo 7’de işgörenlerin dışsal faktörlere ilişkin ifadelerinin ortalamaları (5 en büyük, 1 en küçük değer) incelendiğinde, işgörenlerin dışsal tatmin düzeylerine ilişkin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler; 4,36 ortalamayla, “ İş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum” ifadesi, 4,30 ortalamayla “Yaptığım işlerin yöneticim tarafından kontrol edildiğini düşünüyorum” ifadesi, 4,02 ortalamayla “Üstümün karar verme becerisi ve yeteneği yeterlidir” ifadeleridir. Diğer ifadeler incelendiğinde işgörenlerin şirket politikaları, takdir görme, çeşitlilik (işletme içerisinde zaman zaman farklı işler yapabilme), otorite sahibi olma, yetki ve sorumluluklarını işletme politikaları çerçevesinde kullanma ve karar alma konularında da 3,80-3,89 ortalama aralığında olumlu görüşlere sahip oldukları gözlenmektedir. Her iki tablonun genel sonuçlarını incelediğimizde servis bölümü işgörenlerinin içsel ve dışsal iç tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

6.3. İŞGÖRENLERİN HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜR VE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR

Bu bölümde işgörenlerin hizmet içi eğitim tür ve hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan servis bölümü işgörenlerinin hizmet içi eğitim türlerini ve uygulamalarını algılama düzeylerine yönelik, uygulanan ankette verilen her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 8. İşgörenlerin Oryantasyon Algularına İlişkin Temel İstatistikler

İFADELER	Dağılım	Tamamen Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	Ort. \bar{X}	SS.
ORYANTASYON EĞİTİMİ								
İşletmenin politikaları(amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim	f	3	8	15	37	64	4,19	1,029
	%	2,4	6,3	11,3	29,1	50,4		
İşletme yapısının işleyişini(Mesai, dinlenme, yemek saatleri, çalışma, güvenlik vb kuralları) öğrendim	f	4	0	7	42	74	4,43	0,860
	%	3,1	0	5,5	33,1	58,3		
Çalıştığım birim ve diğer yiyecek-icecek birimlerinde üretilen mal ve hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim	f	1	6	13	52	55	4,21	0,870
	%	0,8	4,7	10,2	40,9	43,3		
İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim	f	0	2	8	42	75	4,50	0,689
	%	0	1,6	6,3	33,1	59,1		
İş arkadaşlarım ve yöneticilerim hakkında yeterli bilgiye sahibim	f	2	3	11	37	74	4,40	0,866
	%	1,6	2,4	8,7	29,1	58,3		
Çalışanlara sağlık, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi sağlanan yarar ve hizmetler hakkında tam bilgiye sahibim	f	2	4	10	45	66	4,33	0,873
	%	1,6	3,1	7,9	35,4	52,0		
İşe alıştırma eğitimi sonrasında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri ile karşılaşılacak olası sorunlar ve çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim	f	2	0	15	51	59	4,30	0,800
	%	1,6	0	11,8	40,2	46,5		
İşe alıştırma eğitimi programından edindiğim bilgiler ihtiyaç ve beklentilerimi karşılayarak işime kolayca adapte olmamı sağladı	f	0	3	13	56	55	4,28	0,744
	%	0	2,4	10,2	44,1	43,3		

Tablo 8’de işgörenlerin oryantasyon eğitimi faktörüne ilişkin ifadeleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde işgörenlerin algı düzeylerine ilişkin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifade; 4,50 ortalamayla, “İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim” ifadesidir. En düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise 4,19 ortalamayla “İşletmenin politikaları (amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim” ifadesidir. İşgörenlerin oryantasyon eğitimi faktörüne ilişkin ifadeler incelendiğinde tüm ifadelere verilen cevapların ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Ayrıca ifadelerin (4,19-4,50) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin işletmede uygulanan oryantasyon eğitimi uygulamalarından memnun olduklarını göstermektedir.

Tablo 9. İşgörenlerin Rotasyon Algılamalarına İlişkin Temel İstatistikler

İFADELER	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. \bar{X}	SS.
ROTASYON EĞİTİMİ								
Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim	f	2	8	20	39	58	4,13	1,000
	%	1,6	6,3	15,7	30,7	45,7		
Farklı kişilerle çalışma imkanı bulmak takım çalışması yeteneğimi arttırdı	f	3	6	16	48	54	4,13	0,971
	%	2,4	4,7	12,6	37,8	42,5		
Rotasyon eğitimi daha verimli (yatkın) olabileceğim işin belirlenmesini sağladı	f	2	6	17	47	55	4,16	0,938
	%	1,6	4,7	13,4	37,0	43,3		
Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı	f	2	6	25	38	56	4,10	0,983
	%	1,6	4,7	19,7	29,9	44,1		
İşimden aldığım zevki artırdı	f	3	3	23	40	58	4,16	0,963
	%	2,4	2,4	18,1	31,5	45,7		
Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı sağladı	f	1	6	22	50	48	4,09	0,900
	%	0,8	4,7	12,3	39,4	37,8		

Tablo 9’da işgörenlerin rotasyon eğitimi faktörüne ilişkin ifadeler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde işgörenlerin algı düzeylerine ilişkin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifade; 4,13 ortalamayla, “Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim” ifadesi, en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise 4,09 ortalamayla, “Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı

sağladı” ifadesidir. Tablo incelendiğinde genel olarak tüm ifadelere verilen cevapların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu gözlenmektedir. Rotasyon eğitimine ait ifadelerin (4,09-4,13) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin işletmede uygulanan rotasyon eğitimi uygulamalarından memnun olduklarını göstermektedir.

Tablo 10. İşgörenlerin Mesleki Geliştirme Eğitimi Algulamalarına İlişkin Temel İstatistikler

İFADELER	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. \bar{X}	SS.
MESLEKİ GELİŞTİRME EĞİTİMİ								
Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı	f	4	0	14	57	52	4,20	0,876
	%	3,1	0	11,0	44,9	40,9		
Mesleki geliştirme eğitimi, işimi daha doğru yapmamı sağladı	f	2	4	15	46	60	4,24	0,897
	%	1,6	3,1	11,8	36,2	47,2		
Mesleki geliştirme eğitiminin kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum	f	2	2	16	48	59	4,26	0,856
	%	1,6	1,6	12,6	37,8	46,5		
Mesleki geliştirme eğitimi kendimi daha başarılı ve yararlı hissetmemi sağladı	f	2	4	12	42	67	4,32	0,890
	%	1,6	3,1	9,4	33,1	52,8		
Mesleki geliştirme eğitimi iş arkadaşlarımla ilişkilerime olumlu katkılar sağladı	f	2	5	12	51	57	4,23	0,893
	%	1,6	3,9	9,4	40,2	44,9		
Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkılar sağladı	f	1	4	9	48	65	4,35	0,812
	%	0,8	3,1	7,1	37,8	51,2		
Görgü ve davranış kuralları eğitimi, mesleğimin gerektirdiği davranışlara sahip olmamı sağladı	f	2	1	13	52	59	4,30	0,810
	%	1,6	0,8	10,2	40,9	46,5		
İletişim eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkı sağladı	f	1	1	14	52	59	4,31	0,763
	%	0,8	0,8	11,0	40,9	46,5		
İletişim eğitimi, diğer çalışanlarla ilişkilerime olumlu katkı sağladı	f	1	2	15	51	58	4,28	0,796
	%	0,8	1,6	11,8	40,2	45,7		

Tablo 10’da işgörenlerin mesleki geliştirme eğitimi faktörüne ilişkin ifadeler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde işgörenlerin algı düzeylerine ilişkin en fazla

düzyeyde katılım gösterdikleri ifade; 4,35 ortalamayla,“Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkıları sağladı” ifadesi, en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise 4,20 ortalamayla, “Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı” ifadesidir. Tablo incelendiğinde tüm ifadelerle verilen cevapların ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. İfadelerin (4,20-4,32) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin işletmede uygulanan mesleki geliştirme eğitimi uygulamalarından memnun olduklarını göstermektedir.

Tablo 11. İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimi Uygulamaları Algulamalarına İlişkin Temel İstatistikler

İFADELER	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. \bar{X}	SS.
HİZMET İÇİ EĞİTİM UYG.								
İşletmenin politikaları(amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim	f	3	8	15	37	64	4,19	1,029
	%	2,4	6,3	11,3	29,1	50,4		
İşletme Yapısının işleyişini(Mesai, dinlenme, yemek saatleri, çalışma, güvenlik vb kuralları) öğrendim	f	4	0	7	42	74	4,43	0,860
	%	3,1	0	5,5	33,1	58,3		
Çalıştığım birim ve diğer yiyecek- içecek birimlerinde üretilen mal ve hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim	f	1	6	13	52	55	4,21	0,870
	%	0,8	4,7	10,2	40,9	43,3		
İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim	f	0	2	8	42	75	4,50	0,689
	%	0	1,6	6,3	33,1	59,1		
İş arkadaşlarım ve yöneticilerim hakkında yeterli bilgiye sahibim	f	2	3	11	37	74	4,40	0,866
	%	1,6	2,4	8,7	29,1	58,3		
Çalışanlara sağlık, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi sağlanan yarar ve hizmetler hakkında tam bilgiye sahibim	f	2	4	10	45	66	4,33	0,873
	%	1,6	3,1	7,9	35,4	52,0		
İşe alıştırma eğitimi sonrasında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri ile karşılaşılabilir olası sorunlar ve çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim	f	2	0	15	51	59	4,30	0,800
	%	1,6	0	11,8	40,2	46,5		
İşe alıştırma eğitimi programından edindiğim bilgiler ihtiyaç ve beklentilerimi karşılayarak işime kolayca adapte olmamı sağladı	f	0	3	13	56	55	4,28	0,744
	%	0	2,4	10,2	44,1	43,3		

Tablo 11’de işgörenlerin hizmet içi eğitim uygulamaları faktörüne ilişkin ifadeler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde işgörenlerin algı düzeylerine ilişkin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifade; 4,50 ortalamayla, “İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim” ifadesi, en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise 4,19 ortalamayla, “İşletmenin politikaları (amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim” ifadesidir Tablo’da tüm ifadeler verilen cevapların ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. İfadelerin (4,19-4,50) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin işletmede uygulanan hizmet içi eğitim uygulamalarından memnun olduklarını göstermektedir.

6.4. İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGILARININ DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞTIKLARI OTELLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin demografik ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları otellere göre ankette yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar doğrultusunda içsel/dışsal ve genel iş tatmini ile ilgili algı düzeyleri ile hizmet içi eğitim tür ve uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı araştırma hipotezleri kullanılarak test edilmiştir.

İşgörenlerin söz konusu faktörlere ilişkin algı düzeylerinin iki grupta değişkenlere (Cinsiyet ve Medeni Durum) göre karşılaştırılmasında “ Mann-Whitney U Testi”; ikiden fazla grup içeren değişkenlere (yaş grubu, eğitim düzeyleri, çalışma süresi, görevi, çalıştıkları birim ve oteller) göre karşılaştırılmasında ise “ Kruskal Wallis Testi” uygulanmış olup farklılık gözlenen gruplar sıra ortalamalarının (mean rank) yanı sıra boyutlara ilişkin toplam puana ait aritmetik ortalamalarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Araştırmada belirlenen hipotezler doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir.

HİPOTEZLERİN SINANMASI

Cinsiyete Göre Farklılık

Tablo 12’de verilen “Mann-Whitney U Testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Cinsiyete Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” (H_{0d}) hipotezi kabul edilmiştir.***

Yaş Gruplarına Göre Farklılık

Tablo 13’de verilen “Kruskal Wallis Testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Yaşa Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” (H_{0e}) hipotezi kabul edilmiştir.***

Medeni Duruma Göre Farklılık

Tablo 14 ‘de verilen “Mann-Whitney U Testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Medeni Duruma Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” (H_{0f}) hipotezi kabul edilmiştir.***

Tablo 12. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitimi İle İlgili Algılarının Cinsiyetlerine Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

CİNSİYET		Kadın	Erkek	Toplam
İçsel Tatmin	N	18	109	127
	\bar{X}	51,83	51,34	51,41
	Mean Ranks	65,25	63,79	
	S.S.	5,03	6,16	6,00
	Mann-Whitney U Test	958,50		
	P	0,876		
Dışsal Tatmin	N	18	109	127
	\bar{X}	32,00	32,02	32,02
	Mean Ranks	63,86	64,02	
	S.S.	6,28	6,20	6,18
	Mann-Whitney U Test	978,50		
	P	0,986		
Genel İş Tatmini	N	18	109	127
	\bar{X}	83,83	83,36	83,43
	Mean Ranks	65,33	63,78	
	S.S.	10,24	11,10	10,93
	Mann-Whitney U Test	957,00		
	P	0,868		
Oryantasyon Eğt.	N	18	109	127
	\bar{X}	34,56	34,67	34,65
	Mean Ranks	61,81	64,36	
	S.S.	4,62	4,80	4,76
	Mann-Whitney U Test	941,50		
	P	0,794		
Rotasyon Eğt.	N	18	109	127
	\bar{X}	23,44	24,98	24,76
	Mean Ranks	50,58	66,22	
	S.S.	4,05	4,60	4,55
	Mann-Whitney U Test	739,50		
	P	0,093		
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	18	109	127
	\bar{X}	40,06	38,26	38,51
	Mean Ranks	70,86	62,87	
	S.S.	4,26	6,37	6,13
	Mann-Whitney U Test	857,50		
	P	0,389		
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	18	109	127
	\bar{X}	30,78	29,00	29,25
	Mean Ranks	77,67	61,74	
	S.S.	4,31	5,13	5,05
	Mann-Whitney U Test	735,00		
	P	0,086		
Genel Hizmet İçi Eğt	N	18	109	127
	\bar{X}	128,83	126,90	127,17
	Mean Ranks	68,25	63,30	
	S.S.	14,37	16,85	16,49
	Mann-Whitney U Test	904,50		
	P	0,597		

*p<0,05

Tablo 13. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitimi İle İlgili Algularının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

YAŞ GRUBU		18-22	23-27	28-32	33-37	38-42	TOPLAM
İşsel Tatmin	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	51,96	51,80	50,94	51,00	49,40	51,41
	Mean Ranks	67,06	65,10	63,99	59,73	50,90	
	S.S.	5,84	5,16	7,34	5,45	6,80	6,00
	Kruskal Wallis Test	1,06					
	P	0,901					
Dışsal Tatmin	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	31,46	31,91	32,57	31,60	33,20	32,02
	Mean Ranks	62,50	63,48	67,61	58,60	67,50	
	S.S.	7,09	6,30	6,07	5,77	2,59	6,18
	Kruskal Wallis Test	0,76					
	P	0,943					
Genel İş Tatmini	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	83,42	83,72	83,51	82,60	82,60	83,43
	Mean Ranks	65,02	64,57	65,47	59,10	57,90	
	S.S.	11,83	10,33	12,03	10,41	9,18	10,95
	Kruskal Wallis Test	0,49					
	P	0,974					
Oryantasyon Eğt.	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	35,04	34,15	34,80	35,80	32,60	34,65
	Mean Ranks	68,02	56,75	64,43	71,60	60,90	
	S.S.	5,08	4,65	4,49	3,69	8,71	4,76
	Kruskal Wallis Test	2,10					
	P	0,717					
Rotasyon Eğt.	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	24,08	24,93	25,43	24,93	21,60	24,76
	Mean Ranks	63,48	62,72	68,14	68,13	37,10	
	S.S.	6,23	3,69	3,70	5,22	4,93	4,55
	Kruskal Wallis Test	3,42					
	P	0,491					
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	39,23	38,50	38,94	38,67	31,40	38,51
		65,56	62,30	70,17	63,17	30,80	
	S.S.	4,85	5,34	7,42	5,42	8,73	6,13
	Kruskal Wallis Test	5,31					
	P	0,257					
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	29,35	29,28	29,40	29,40	27,00	29,25
	Mean Ranks	65,15	63,03	66,80	60,00	59,30	
	S.S.	5,00	4,58	5,68	3,68	9,03	5,05
	Kruskal Wallis Test	0,53					
	P	0,971					
Genel Hizmet İçi Eğt	N	26	46	35	15	5	127
	\bar{X}	127,69	126,87	128,57	128,80	112,60	127,17
	Mean Ranks	65,98	62,14	67,57	66,10	39,50	
	S.S.	17,86	14,98	16,86	14,65	24,08	16,49
	Kruskal Wallis Test	2,79					
	P	0,593					

*p<0,05

Tablo 14. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algularının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

MEDENİ DURUM		Bekar	Evli	Toplam
İşsel Tatmin	N	58	69	127
	\bar{X}	51,69	51,17	51,41
	Mean Ranks	64,48	63,59	
	S.S.	5,21	6,62	6,00
	Mann-Whitney U Test	1973,00		
	P	0,892		
Dışsal Tatmin	N	58	69	127
	\bar{X}	32,17	31,88	32,02
	Mean Ranks	64,91	63,23	
	S.S.	6,14	6,26	6,18
	Mann-Whitney U Test	1948,00		
	P	0,797		
Genel İş Tatmini	N	58	69	127
	\bar{X}	83,86	83,06	83,43
	Mean Ranks	64,77	63,36	
	S.S.	9,97	11,76	10,95
	Mann-Whitney U Test	1956,50		
	P	0,829		
Oryantasyon Eğt.	N	58	69	127
	\bar{X}	34,88	34,45	34,65
	Mean Ranks	64,05	63,96	
	S.S.	4,21	5,20	4,76
	Mann-Whitney U Test	1998,00		
	P	0,988		
Rotasyon Eğt.	N	58	69	127
	\bar{X}	24,24	25,20	24,76
	Mean Ranks	60,62	67,17	
	S.S.	4,93	4,19	4,55
	Mann-Whitney U Test	1782,00		
	P	0,285		
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	58	69	127
	\bar{X}	38,43	38,58	38,51
	Mean Ranks	63,55	64,38	
	S.S.	6,49	5,86	6,13
	Mann-Whitney U Test	1975,00		
	P	0,899		
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	58	69	127
	\bar{X}	29,14	29,35	29,25
	Mean Ranks	63,26	64,62	
	S.S.	5,09	5,04	5,05
	Mann-Whitney U Test	1958,00		
	P	0,834		
Genel Hizmet İçi Eğt	N	58	69	127
	\bar{X}	126,69	127,58	127,17
	Mean Ranks	63,06	64,79	
	S.S.	16,80	16,33	16,49
	Mann-Whitney U Test	1946,50		
	P	0,792		

*p<0,05

Çalışma Süresine Göre Farklılık

Tablo 15’de verilen “Kruskal Wallis Testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Çalışma Süresine Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” (H_{0g}) hipotezi kabul edilmiştir.***

Görev Ünvanlarına Göre Farklılık

Tablo 16’da verilen “Kruskal Wallis Testi” sonuçlarına göre işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları görev ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Görev Ünvanına Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” hipotezi (H_{0h}) kabul edilmiştir.***

Eğitim Durumlarına Göre Farklılık

Tablo 17’de verilen “Kruskal Wallis Testi” sonuçlarına göre işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna karşılık işgörenlerin Dışsal Tatmin, Rotasyon ve Genel Hizmet İçi Eğitim boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$) ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Eğitim Düzeyine Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” hipotezi (H_0); İçsel Tatmin, Genel İş Tatmini, Oryantasyon, Mesleki Geliştirme Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları boyutları için reddedilmiş olup Dışsal Tatmin, Rotasyon ve Genel Hizmet İçi Eğitim boyutları için kabul edilmiştir.***

Tablo 15. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algularının Çalışma Sürelesine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

ÇALIŞMA SÜRESİ		1 Yıldan Az	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10 Yıl ve Üzeri	TOPLAM	
İşsel Tatmin	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	52,10	51,63	51,04	52,30	48,36	51,41	
	Mean Ranks	67,32	64,64	66,33	67,90	43,18		
	S.S.	5,48	5,66	7,55	6,18	5,18	6,00	
	Kruskal Wallis Test	4,01						
	P	0,405						
Dışsal Tatmin	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	31,61	32,58	31,91	32,10	30,64	32,02	
	Mean Ranks	64,42	67,25	63,33	63,10	49,68		
	S.S.	7,44	5,90	5,90	6,57	4,32	6,18	
	Kruskal Wallis	2,10						
	P	0,718						
Genel İş Tatmini	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	83,71	84,21	82,96	84,40	79,00	83,43	
	Mean Ranks	33,54	36,50	38,83	33,23	35,75		
	S.S.	11,60	10,61	11,96	12,62	6,83	10,95	
	Kruskal Wallis Test	0,682						
	P	0,954						
Oryantasyon Eğt.	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	34,00	34,54	36,00	35,40	33,45	34,65	
	Mean Ranks	58,52	63,33	74,43	66,60	58,45		
	S.S.	4,89	4,86	4,02	3,56	6,19	4,76	
	Kruskal Wallis Test	2,88						
	P	0,578						
Rotasyon Eğt.	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	24,32	24,88	25,52	24,50	24,09	24,76	
	Mean Ranks	62,87	64,20	69,41	62,30	56,45		
	S.S.	5,41	4,31	4,07	4,74	4,32	4,55	
	Kruskal Wallis	1,03						
	P	0,906						
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	39,19	38,92	38,74	39,20	33,55	38,51	
	Mean Ranks	66,19	64,01	65,67	69,95	48,86		
	S.S.	4,86	5,08	6,18	6,20	11,08	6,13	
	Kruskal Wallis Test	2,32						
	P	0,677						
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	29,52	28,96	30,22	30,50	26,73	29,25	
	Mean Ranks	64,21	60,95	72,37	70,90	54,05		
	S.S.	4,34	4,95	5,13	4,03	7,46	5,05	
	Kruskal Wallis	2,76						
	P	0,599						
Genel Hizmet İçi Eğt	N	31	52	23	10	11	127	
	\bar{X}	127,03	127,31	130,48	129,60	117,82	127,17	
	Mean Ranks	63,42	63,77	70,20	68,75	49,45		
	S.S.	15,80	15,98	14,62	15,66	23,57	16,49	
	Kruskal Wallis Test	2,55						
	P	0,636						

*p<0,05

Tablo 16. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Görev Ünvanlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

GÖREV UNV.		Bölüm Şefi	Şef Garson	Garson	Barmen	Komi	TOPLAM
İçsel Tatmin	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	52,50	51,00	49,98	57,33	51,98	51,41
	Mean Ranks	68,38	61,16	56,60	103,75	66,32	
	S.S.	4,90	5,71	6,96	3,88	5,09	6,00
	Kruskal Wallis Test	9,28					
	P	0,055					
Dışsal Tatmin	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	32,25	33,21	31,04	34,50	32,10	32,02
	Mean Ranks	62,31	71,21	60,17	81,08	62,91	
	S.S.	4,80	6,36	7,15	6,57	5,31	6,18
	Kruskal Wallis Test	2,58					
	P	0,630					
Genel İş Tatmini	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	84,75	84,21	81,02	91,83	84,08	83,43
	Mean Ranks	65,00	66,87	58,18	93,25	64,49	
	S.S.	7,74	10,72	13,14	10,25	8,84	10,95
	Kruskal Wallis Test	5,06					
	P	0,282					
Oryantasyon Eğt.	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	34,63	34,68	34,87	37,50	34,08	34,65
	Mean Ranks	69,19	68,11	64,84	88,75	57,76	
	S.S.	6,65	5,80	4,48	3,39	4,41	4,76
	Kruskal Wallis Test	4,58					
	P	0,333					
Rotasyon Eğt.	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	24,50	26,26	24,93	24,17	24,14	24,76
	Mean Ranks	62,63	76,00	63,74	62,92	59,94	
	S.S.	5,10	3,94	3,96	6,34	4,97	4,55
	Kruskal Wallis Test	2,68					
	P	0,613					
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	36,75	36,84	39,00	41,00	38,69	38,51
	Mean Ranks	58,56	60,32	65,79	86,25	61,95	
	S.S.	8,28	9,23	5,38	7,46	4,66	6,13
	Kruskal Wallis Test	2,87					
	P	0,580					
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	28,75	29,32	28,91	31,83	29,31	29,25
	Mean Ranks	65,81	67,58	60,27	84,92	63,13	
	S.S.	7,07	6,33	4,94	4,02	4,42	5,05
	Kruskal Wallis Test	2,68					
	P	0,613					
Genel Hizmet İçi Eğt.	N	8	19	45	6	49	127
	\bar{X}	124,63	127,11	127,71	134,50	126,22	127,17
	Mean Ranks	61,81	67,68	63,76	79,67	61,23	
	S.S.	20,98	22,30	14,47	16,33	15,30	16,49
	Kruskal Wallis Test	1,597					
	P	0,811					

*p<0,05

Tablo 17. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

EĞİTİM		İlköğretim	Ortaöğretim	Önlisans/ Lisans	Toplam
İçsel Tatmin	N	15	101	11	127
	\bar{X}	50,27	52,02	47,36	51,41
	Mean Ranks	54,80	68,22	37,77	
	S.S.	5,32	6,04	5,05	6,00
	Kruskal Wallis Test	7,89			
	P	0,019*			
Dışsal Tatmin	N	15	101	11	127
	\bar{X}	31,00	32,53	28,64	32,02
	Mean Ranks	52,20	67,37	49,14	
	S.S.	4,02	6,02	8,96	6,18
	Kruskal Wallis Test	4,21			
	P	0,122			
Genel İş Tatmini	N	15	101	11	127
	\bar{X}	81,27	84,55	76,00	83,43
	Mean Ranks	52,53	68,13	41,68	
	S.S.	7,37	10,90	12,88	10,95
	Kruskal Wallis Test	6,787			
	P	0,034*			
Oryantasyon Eğt.	N	15	101	11	127
	\bar{X}	32,00	35,37	31,64	34,65
	Mean Ranks	49,07	68,82	40,14	
	S.S.	6,67	4,15	5,01	4,76
	Kruskal Wallis Test	8,90			
	P	0,012*			
Rotasyon Eğt.	N	15	101	11	127
	\bar{X}	24,27	25,00	23,27	24,76
	Mean Ranks	56,97	66,55	50,18	
	S.S.	3,79	4,63	4,71	4,55
	Kruskal Wallis Test	2,62			
	P	0,269			
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	15	101	11	127
	\bar{X}	35,60	39,08	37,27	38,51
	Mean Ranks	45,60	68,15	50,95	
	S.S.	6,01	6,21	4,41	6,13
	Kruskal Wallis Test	6,54			
	P	0,038*			
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	15	101	11	127
	\bar{X}	28,73	29,62	26,55	29,25
	Mean Ranks	54,53	67,74	42,55	
	S.S.	3,63	5,17	5,03	5,05
	Kruskal Wallis Test	5,89			
	P	0,043*			
Gen. Hizmet İçi Eğt.	N	15	101	11	127
	\bar{X}	120,60	129,07	118,73	127,17
	Mean Ranks	61,45	62,53	62,08	
	S.S.	18,07	16,02	14,89	16,49
	Kruskal Wallis Test	0,489			
	P	0,783			

*p<0,05

Çalıştıkları Otellere Göre Farklılık

Tablo 18’de verilen “Kruskal Wallis Testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile hizmet içi eğitim ve alt boyutlarına ilişkin algıları çalıştıkları otellere göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). ***Bu bilgiler doğrultusunda “Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İşgörenlerin İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasında Çalıştıkları Otellere Göre Anlamlı Bir Farklılık Yoktur” hipotezi (H_0) kabul edilmiştir***

Tablo 18. İşgörenlerin İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Algılarının Çalıştıkları Otelere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

OTELLER		A OTEL	B OTEL	C OTEL	D OTEL	Toplam
İşsel Tatmin	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	52,27	50,06	51,75	51,00	51,41
	Mean Ranks	68,71	57,65	65,51	59,79	
	S.S.	5,76	6,85	5,52	5,72	6,00
	Kruskal Wallis Test	1,98				
	P	0,577				
Dışsal Tatmin	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	32,18	31,35	31,97	33,42	32,02
	Mean Ranks	62,32	57,25	69,61	72,58	
	S.S.	5,01	5,04	8,31	6,17	6,18
	Kruskal Wallis Test	2,74				
	P	0,433				
Genel İş Tatmini	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	84,44	81,41	83,72	84,42	83,43
	Mean Ranks	65,96	56,06	68,38	66,04	
	S.S.	9,64	10,09	13,18	11,16	10,95
	Kruskal Wallis Test	2,26				
	P	0,520				
Oryantasyon Eğt.	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	35,40	33,32	34,92	34,75	34,65
	Mean Ranks	70,06	55,84	65,11	61,08	
	S.S.	4,40	5,67	4,42	3,91	4,76
	Kruskal Wallis Test	3,03				
	P	0,388				
Rotasyon Eğt.	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	25,18	23,24	25,89	24,17	24,76
	Mean Ranks	67,97	51,81	73,39	55,50	
	S.S.	4,60	4,86	4,16	3,71	4,55
	Kruskal Wallis Test	7,35				
	P	0,062				
Mesleki Geliştirme Eğt.	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	38,18	36,71	40,33	39,42	38,51
	Mean Ranks	66,92	50,82	72,31	65,46	
	S.S.	8,01	5,35	3,64	4,89	6,13
	Kruskal Wallis Test	6,62				
	P	0,085				
Hizmet İçi Eğt. Uyg.	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	28,76	29,03	30,03	29,42	29,25
	Mean Ranks	62,76	58,56	70,92	63,33	
	S.S.	5,93	3,69	5,14	4,81	5,05
	Kruskal Wallis Test	2,11				
	P	0,550				
Genel Hizmet İçi Eğt.	N	45	34	36	12	127
	\bar{X}	127,51	122,29	131,17	127,75	127,17
	Mean Ranks	66,64	52,18	71,65	64,63	
	S.S.					
	Kruskal Wallis Test	5,310				
	P	0,150				

*p<0,05

6.5. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE ALT BOYUTLARI İLE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

İşgörenlere uygulanan hizmet içi eğitim ve alt boyutları ile, işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Söz konusu analizde, iş tatmini (içsel/dışsal ve genel) bağımlı değişken; hizmet içi eğitim tür, uygulama ve genel hizmet içi eğitim, bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

Tablo 19'daki bulgulara göre değişkenler arasında $P < 0,001$ anlamlılık düzeyinde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer deyişle, hizmet içi eğitim ve alt boyutları ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı (r), anlamlıdır ($p < 0,001$). Değişkenler arasındaki ilişkilere ait bulgular aşağıda verilmiştir.

- İçsel iş tatmini ile genel iş tatmini arasında çok kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,895$), dışsal iş tatmini ile genel iş tatmini arasında çok kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,902$), içsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasında kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,615$) anlamlı bir ilişki vardır.
- Dışsal iş tatmini ile oryantasyon eğitimi ile arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,575$), rotasyon eğitimi ile arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,481$) anlamlı bir ilişki vardır. Mesleki geliştirme eğitimi ile arasında çok zayıf kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,333$), hizmet içi eğitim uygulamaları ile arasında çok zayıf kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,377$) anlamlı bir ilişki vardır. ***Genel hizmet içi eğitim ile dışsal tatmin arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,538$) anlamlı bir ilişki vardır.***
- İçsel iş tatmini ile oryantasyon eğitimi arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,57$), rotasyon eğitimi ile içsel iş tatmini arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,412$), mesleki geliştirme eğitimi ile içsel iş tatmini arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,484$), hizmet içi eğitim uygulamaları ile içsel iş tatmini arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,467$) anlamlı bir ilişki vardır. ***Genel hizmet içi eğitim ile içsel iş tatmini arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,601$) anlamlı bir ilişki vardır.***

- Genel iş tatmini ile oryantasyon eğitimi arasında kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,637$), Genel iş tatmini ile rotasyon eğitimi arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,497$), Genel iş tatmini ile mesleki geliştirme eğitimi arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,453$), Genel iş tatmini ile hizmet içi eğitim uygulamaları arasında orta kuvvette ve doğru orantılı ($r=0,469$), ***genel iş tatmini ile genel hizmet içi eğitim arasında kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,633$) anlamlı bir ilişki vardır.***

Sonuçlar genel olarak incelendiğinde; işgörenlerin içsel iş tatmini ile genel iş tatmini arasındaki ilişkinin çok kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,895$), dışsal iş tatmini ile genel iş tatmini arasındaki ilişkinin çok kuvvetli ve doğru orantılı ($r=0,902$) anlamlı ilişkinin olması işgörenlerin iş tatmini düzeylerine etki eden içsel ve dışsal faktörlerin aynı oranda ilişki düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle otel yöneticilerinin işgörenlerinin tatmin seviyelerini yükseltmeye yönelik personel politikalarında her iki faktöre gerekli önemi göstermeleri gerekmektedir.

Ayrıca işgörenlerin iş tatmini düzeyleriyle hizmet içi eğitim ve alt boyutları arasındaki ilişki miktarları incelendiğinde oryantasyon eğitiminin içsel tatminle ($r=0,57$), dışsal tatminle ($r=0,575$) orta kuvvette, genel iş tatmini ile ($r=0,637$) kuvvetli ve doğru orantılı anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum oryantasyon eğitiminin işgörenlerin iş tatmini üzerinde diğer eğitim türlerine oranla daha yüksek ilişkinin olgusunu göstermektedir.

Araştırmada yapılan korelasyon analizlerine göre bütün değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları önemli (anlamlı) bulunmuştur ($p<0,001$). Tablo 19'daki korelasyon katsayıları, $p<0,001$ olup tüm katsayılar pozitiftir.

Tablo 19: Hizmet İçi Eğitim ve Alt Boyutları İle İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	Genel İş Tatmini	Ory. Eğ	Rotasyon Eğ.	Mesleki.G eliş. Eğ..	Hizmet İçi Uyg.	Genel HİE
İçsel fak. Top. Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	1 ,000 127	0,615** ,000 127	0,895** ,000 127	0,570** ,000 127	0,412** ,000 127	0,484** ,000 127	0,467** ,000 127	0,601** ,000 127
Dışsal fak. Top. Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,615** ,000 127	1 ,000 127	0,902** ,000 127	0,575** ,000 127	0,481** ,000 127	0,333** ,000 127	0,377** ,000 127	0,538** ,000 127
G.İŞ TATMİNİ Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,895** ,000 127	0,902** ,000 127	1 ,000 127	0,637** ,000 127	0,497** ,000 127	0,453** ,000 127	0,469** ,000 127	0,633 ,000 127
Ory.Eğ. Top. Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,570** ,000 127	0,575** ,000 127	0,637** ,000 127	1 ,000 127	0,517** ,000 127	0,488** ,000 127	0,483** ,000 127	0,761** ,000 127
Rot. Eğ. Top. Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,412** ,000 127	0,481** ,000 127	0,497** ,000 127	0,517** ,000 127	1 ,000 127	0,510** ,000 127	0,402** ,000 127	0,738** ,000 127
M. G. Eğ. Top. Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,484** ,000 127	0,333** ,000 127	0,453** ,000 127	0,488** ,000 127	0,510** ,000 127	1 ,000 127	0,718** ,000 127	0,873** ,000 127
H.İ.Eğ. Uyg.Top Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,467** ,000 127	0,377** ,000 127	0,469** ,000 127	0,483** ,000 127	0,402** ,000 127	0,718** ,000 127	1 ,000 127	0,824** ,000 127
GENEL H.İ.EĞ. Pearson Cor., r Sig. (2-tailed) N	0,601** ,000 127	0,538** ,000 127	0,633** ,000 127	0,761** ,000 127	0,738** ,000 127	0,873** ,000 127	0,824** ,000 127	1 ,000 127

**p<0,001

Çalışmanın sonunda her bir hizmet içi eğitim değişkeninin içsel/dışsal ve genel iş tatmin puanındaki etkisine ilişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile sonuçları belirlilik katsayıları (R^2) hesaplanarak Tablo. 20, 21, 22'de verilmiştir.

Tablo 20. Hizmet İçi Eğitim Türleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	24,529	5,850	4,193	0,000	0,467	F=26,687 P=0,000*
Oryantasyon Eğt	1,000	0,277	3,605	0,000		
Rotasyon Eğt.	0,411	0,305	1,349	0,180		
HİE.Uyg.	0,304	0,353	0,860	0,392		
Genel HİE.	0,041	0,182	0,224	0,823		

*p<0,001

Tablo 20’de hizmet içi eğitim ve alt boyutları ile genel iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi anlamlıdır (p<0,001).

Bağımlı değişkenin genel iş tatmini olarak alındığı Çoklu Doğrusal Regresyon Modelinin bağımsız değişkeni (oryantasyon, rotasyon, H.İ.E. uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim) açıklama oranı (R²) %46,7’dir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin genel iş tatmini üzerindeki değişimin %46,7’si oryantasyon, rotasyon, H.İ.E. uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim ile açıklanabilmektedir. t değerleri incelendiğinde genel iş tatminini en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin oryantasyon (t=3,605) eğitiminin olduğu söylenebilir.

Tablo 20’deki bulgulara göre bağımlı değişken (genel iş tatmini) ile bağımsız değişkenler (oryantasyon, rotasyon, HİE Uyg., Genel HİE) arasındaki ilişkiye ait Çoklu Doğrusal Regresyon modeli aşağıda verilmiştir:

Genel İş Tatmini=

$$24,529+1,000*(Ory.Eğt)+0,411*(Rot.Eğt).+0,304*(HİE Uyg).+0,041*(Gen. HİE)$$

Tablo 21. Hizmet İçi Eğitim Türleri ile İçsel Tatmin Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	21,297	3,421	6,225	0,000	0,393	F=19,718 P= 0,000*
Oryantasyon Eğt	0,334	0,162	2,059	0,042		
Rotasyon Eğt.	-0,056	0,178	-0,316	0,753		
HİE.Uyg.	0,006	0,206	0,028	0,978		
Genel HİE.	0,155	0,106	1,461	0,147		

*p<0,001

Tablo 21’de hizmet içi eğitim ve alt boyutları ile içsel iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi anlamlıdır (p<0,001).

Bağımlı değişkenin içsel iş tatmini olarak alındığı Çoklu Doğrusal Regresyon Modelinin bağımsız değişkeni (oryantasyon, rotasyon, H.İ.E. uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim) açıklama oranı (R²) %39,3’dür. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin içsel iş tatmini üzerindeki değişimin %39,3’ü oryantasyon, rotasyon, H.İ.E. uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim ile açıklanabilmektedir. t değerleri incelendiğinde genel iş tatminini en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin oryantasyon (t=2,059) eğitiminin olduğu söylenebilir.

Tablo 21’deki bulgulara göre bağımlı değişken (içsel iş tatmini) ile bağımsız değişkenler (oryantasyon, rotasyon, HİE Uyg.ve Genel HİE) arasındaki ilişkiye ait çoklu regresyon modeli, aşağıda verilmiştir:

İçsel.İşTatmini=

$$21,297+0,334*(Ory.Eğ.)+0,056*(Rot.Eğ.)+0,006*(HİE.Uyg.)+0,155*(Gen. HİE.)$$

Tablo 22. Hizmet İçi Eğitim Türleri ile Dışsal Tatmin Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	3,231	3,541	0,913	0,363	0,388	F=19,301 P=0,000*
Oryantasyon Eğt	0,666	0,168	3,966	0,000		
Rotasyon Eğt.	0,467	0,184	2,534	0,013		
HİE.Uyg.	0,298	0,214	1,393	0,166		
Genel HİE.	-0,115	0,110	-1,041	0,300		

*p<0,001

Tablo 22’de hizmet içi eğitim ve alt boyutları ile dışsal iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi anlamlıdır (p<0,001).

Bağımlı değişkenin dışsal iş tatmini olarak alındığı Çoklu Doğrusal Regresyon Modelinin bağımsız değişkeni (oryantasyon, rotasyon, H.İ.E. uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim) açıklama oranı (R²) %38,8’dir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin içsel iş tatmini üzerindeki değişimin %38,8’ü oryantasyon, rotasyon, H.İ.E. uygulamaları ve genel hizmet içi eğitim ile açıklanabilmektedir. t değerleri incelendiğinde genel iş tatminini en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin oryantasyon (t=3,966) eğitiminin olduğu söylenebilir.

Tablo 22’deki bulgulara göre bağımlı değişken (dışsal iş tatmini) ile bağımsız değişkenler (oryantasyon, rotasyon, HİE Uyg.Genek HİE) arasındaki ilişkiye ait çoklu regresyon modeli, aşağıda verilmiştir:

Dışsal İş Tatmini=

$$3,321+0,666*(Ory.Eğt.)+0,467*(Rot.Eğ.)+0,298*(HİE.Uyg.)+0,115*(Gen HİE)$$

Araştırmada yapılan Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri sonuçlarında elde edilen değerlere göre; H_{0a} =“*Otel işletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur*”, H_{0b} =“*Otel işletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin İçsel İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur*” ve H_{0c} =“*Otel işletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörendenlerin Dışsal İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur*” hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin artan rekabetin ortaya çıkardığı piyasa koşullarına ayak uydurabilmeleri için, değişen insan ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bu durum, çoğunlukla hizmet üreten otel işletmeleri için de geçerlidir. Otel işletmeleri, büyük oranda fiziksel çabaya dayalı emek yoğun işletmelerdir. Özellikle hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenlerin birebir iletişim içinde olduğu yiyecek-içecek ve önbüro gibi otel bölümlerinde bu durum daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin başarısında iş gücünün etkinliği önemli rol oynamaktadır.

İnsan gücünün önemli olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ve mesleki bilgi, becerilerinin yeterliliği sunulan hizmetin kalitesine önemli katkılar sağlamaktadır. Çünkü işgörenlerin iş tatmininin yüksek olması, işgörenin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde olmadan iş yerinde uzun yıllar çalışmalarını olanaklı kılmaktadır. Bu durum, işletmelerde işgören devir hızının düşmesini ve yeni işgörenlerin işe alınma süreçlerinin neden olduğu maliyetlerin azalmasını da sağlamaktadır. Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerine mesleki ve diğer konularda eğitim vererek daha kaliteli mal ve hizmet üretecek güçlü bir organizasyona sahip olması amacı ile gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetleri, işletmelerde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinde rol oynayan faktörlerden birisidir. Çünkü hizmet içi eğitim uygulamaları işgörenlerin mesleki becerilerini, yeteneklerini yükseltmekte ve kişisel kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Bu unsurlar ise işgörenlerin iş tatmin düzeylerine olumlu etki etmektedir.

Çalışmada Afyonkarahisar Ömer-Gecek Bölgesin'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek servisi bölümü işgörenlerine uygulanan hizmet içi eğitim tür ve uygulamalarının servis bölümü işgörenlerinin iş tatmin düzeylerine katkısı araştırılmıştır. Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otellerin servis bölümü işgörenlerinin hizmet içi eğitiminin iş tatmin düzeylerine etkisi üzerine yapılan araştırmada **frekans analizlerinin ilişkin sonuçlar şu şekildedir:**

- İşgörenlerin çalıştıkları otellere göre dağılımları A oteli % 35,4- B oteli % 26,8- C oteli % 28,3- D oteli % 9,4 oranındadır.
- Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımında çalışanların %14,2'si kadın, % 85,8'i erkektir.
- Araştırmaya katılanların % 96,1'i 40 yaşın altındadır.
- Araştırmaya katılanların % 47,7'si bekar, % 54,3'ü evlidir.
- Araştırmaya katılanların çoğunluğu (% 79,5) lise düzeyinde eğitim almıştır.
- Araştırmaya katılanların yarısından fazlası (% 65,3) 3 yıl ve daha az süreyle aynı iş yerinde çalışmaktadır.
- Araştırmaya katılanların yaklaşık % 80'lik kısmı işgören olarak çalışmaktadır.

İşgörenlerin İş Tatminine İlişkin Algılamalarına Yönelik Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan servis bölümü işgörenlerinin **içsel iş tatmin** düzeylerine yönelik sonuçlar (Tablo 6) incelendiğinde ifadelerin (3,44-4,65) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin tatmin seviyelerinin yüksekliğini ortaya koymaktadır. “Sorumluluğum dahilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum” ifadesi 4,65 aritmetik ortalama ile en yüksek katılım ifadesini, “Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum” ifadesi ise 3,44 aritmetik ortalama ile en düşük katılım gösterilen ifadelerdir. İçsel tatmin düzeylerine ilişkin veriler genel olarak değerlendirildiğinde Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri yönetiminin işgörenlerin içsel tatminini temsil eden yeteneğin ifadesi, aktivite, başarı, bağımsızlık, ahlaki değer, yaratıcılık, sosyal hizmetler, sosyal statü, çalışma şartları (ısı, aydınlatma, havalandırma), iş arkadaşlığı, yükselme olanaklarını, sağlamada oldukça başarılı oldukları söylenebilir.

İşgörenlerin **dışsal iş tatminine** ilişkin algılamalarına yönelik analiz sonuçları (Tablo 7) incelendiğinde, ifadelerin (3,80-4,36) ortalama aralığında “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması, işgörenlerin tatmin seviyelerinin yüksekliğini ortaya koymaktadır. 4,36 ortalama ile, “İş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum” ifadesi, en yüksek

katılım gösterilen ifade 3,80 ortalamayla “İşletmenin politikası doğrultusunda işime ilişkin kararları alıp uygulamada özgürüm” ifadesi ise en az katılım gösterilen ifadedir. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdiği ifadeler incelendiğinde işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde sorumluluklarını yerine getirdikleri sürece yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılmayacağı veya uzaklaştırılmayacağına güven duyması, iş tatminini olumlu olarak etkileyen bir etkidir. Başka bir deyişle; uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen ve dolayısı ile geleceğe yönelik belirsizlik ve korkuları olmayan bir işgören, işi hakkında olumlu duygular içinde olur (Telman ve Ünsal, 2004:55). Diğer yandan en yüksek katılımların sağlandığı diğer iki ifadenin yöneticilerin işgörenlerle olan ilişkilerinin ve yöneticilerin karar verme yeteneklerinin işgörenler tarafından yüksek katılım gösterdiğini belirtmektedir. Yöneticilerin yönetim tarzı ve iletişimi, işgörenleri kayırması, onların kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi ve gayri resmi özel iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiyelerde bulunması, işgörenlerin görüş ve önerilerini alarak yönetime katılımlarını sağlaması işgören tatminini etkileyen faktörlerdendir (Luthans, 1995:174 Robbins, 1998:78). Bu anlamda araştırma sonucunda işgörenlerin yöneticilerine ait olumlu düşüncelerinin yüksek katılım gösterdiği gözlemlenmektedir.

Diğer ifadeler incelendiğinde işgörenlerin şirket politikaları, takdir görme, çeşitlilik (işletme içerisinde zaman zaman farklı işler yapabilme), otorite sahibi olma, yetki ve sorumluluklarını işletme politikaları çerçevesinde kullanma ve karar alma konularında da 3,80-3,89 ortalama aralığında olumlu görüşlere sahip oldukları gözlenmektedir. İşgörenlerin işletme politikalarının uygulanışından, işlerini iyi yaptıklarında takdir edilme, yetki ve sorumluluklarını kullanma ve işletmede farklı işler yapabilme olanaklarına ait ifadeleri incelendiğinde işletmelerde bu konulara yeteri kadar önem verilmediği tespit edilmiştir. Bu durum işgörenlerin uzun vadede iş tatmin düzeylerine olumsuz etki edecektir. Yöneticilerin bu konuda gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Her iki tablonun genel sonuçlarını incelediğimizde servis bölümü işgörenlerinin içsel ve dışsal iç tatmin düzeylerinin genel olarak yüksek olduğunu ve içsel tatmin düzeylerinin dışsal tatmin düzeylerine oranla daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum otel işletmesi yöneticilerinin işgörenlerin

dışsal tatmin faktörlerini ifade eden, şirket politika ve uygulamaları, övgü-kabul, otorite, sorumluluk, güvence, yönetici ilişkileri ve işyerindeki çeşitlilik faktörleri konusundaki şirket uygulamalarını tekrar gözden geçirip gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Tür ve Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Algılarına Yönelik Analiz Sonuçları

İşgörenlerin hizmet içi eğitim tür ve uygulamalarına ilişkin analiz sonuçları (tablo 8, tablo 9, tablo 10, tablo 11) incelendiğinde özetle aritmetik ortalamalarının şu şekilde oldukları görülmektedir:

- Oryantasyon (4,19-4,50)
- Rotasyon (4,13-4,16)
- Mesleki geliştirme eğitimi (4,20-4,28)
- Hizmet içi eğitim uygulamaları (4,19-4,50)

Tüm eğitim tür (oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme) ve uygulamaları incelendiğinde faktör ortalamalarının “katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerinin üzerinde olması işgörenlerin işletmede uygulanan hizmet içi eğitim tür ve uygulamalarından memnun oldukları söylenebilir.

Araştırmada Hizmet İçi Eğitim Tür ve Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyma Amaçlı Geliştirilen İşgörenlerin Özellikleri ve Çalıştıkları Otelere Ait Hipotezler Işığında Elde Edilen Sonuçlar Şu Şekildedir.

- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasındaki algıları arasında **cinsiyetlerine** göre anlamlı bir farklılık yoktur. Literatürde yer alan araştırmaların bazıları bu durumu desteklerken bazıları ise cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerinde farklılığa yol açtığını belirtmektedirler (Toker, 2007: 103).

- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında **yaş** gruplarına göre anlamlı farklılık yoktur. Literatürde yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Herzberg iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır (Uyargil, 1988:22). Bazı araştırmalar ise; işe başlangıç döneminde genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin beklentilerinin yüksek oluşu ancak bunların kısa sürede karşılanamaması nedeniyle iş tatmin düzeylerinin düşük olduğunu yaş ilerledikçe ise iş tatmininin arttığını belirtmektedirler (Davis, 1984: 99; Ulusal, 1998: 26; Toker, 2007: 163). Bu bilgiler ışığında ilgili araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun genç olması dikkate alındığında elde edilen bulguların literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir.
- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında **medeni durumlarına** göre anlamlı farklılık yoktur. Literatüre bakıldığında, evli işgörenlerin daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu kanıtlayan sonuçlar görülmektedir. Bekar işgörenlerin, evlendiklerinde iş tatmini düzeylerinde artma gözlenirken; bunun nedeni olarak evli işgörenlerin sorumluluklarının daha fazla olması sebebi ile maddi durum ile ilgili konulara daha fazla önem vermeleri üzerinde durulmuştur (Martin, 1981: 975). Literatürde yer alan araştırmaların bazıları ise medeni durumun işgörenlerin iş tatmini üzerinde farklılığa yol açmadığını saptamışlardır (Bilgiç, 1998: 549).
- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında, içsel tatmin, genel iş tatmini, oryantasyon, mesleki geliştirme eğitimi, hizmet içi eğitim uygulamaları algı düzeylerinde **eğitim** durumlarına göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim mezunlarının yüksek öğrenim mezunlarına oranla daha yüksek algı düzeylerine sahip olduğu görülmüştür. Konu ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşıklığı gözlemlenmektedir. Genel beklenti; işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin artması yönündedir. Çünkü eğitim, daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak; iş tatmini ile eğitim

durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Bunun temel nedeni bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır (Tietjen ve Myers, 1992: 229). Çalışmada ayrıca işgörenlerin eğitim düzeylerine göre dışsal tatmin ve rotasyon eğitimi ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında **çalışma sürelerine** göre anlamlı farklılık yoktur. İşgörenlerin iş tatmini ile çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırma sonuçları farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bir araştırmaya göre, iş tatmini ve hizmet süresi arasında olumsuz bir ilişki olduğu, hizmet süresi arttıkça iş tatmininin azaldığı bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004:67). Bunun aksine, hizmet yılı artan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar da vardır.
- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında **görev ünvanlarına** göre anlamlı farklılık yoktur. Genel olarak işgörenlerin çalıştığı kademe yükseldikçe iş tatmininde buna paralel olarak artmaktadır. Yöneticiler şeflerden, şefler ise daha alt kademede yer alan işgörenlerden daha yüksek tatmin seviyesine sahip olmaktadır (Kuşluvan, 2009:67). Çalışmada otellerde çalışan servis bölümü işgörenlerinin iş tatmin düzeylerinde farklılığın olmamamasının sebebi olarak çalışanların %35,4'ü garson ve %38,6'sının komi olarak işgören pozisyonunda çalışıyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir.
- Farklı otellerde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim türleri ve uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında **çalıştıkları otellere** göre anlamlı farklılık yoktur. İşgörenlerin çalıştıkları otellere göre hizmet içi eğitim tür ve uygulamaları ile ilgili algı düzeylerinde farklılığın olmaması tüm otellerin eğitim uygulamaları sınıfları ve faaliyet konularının aynı olmasından ve bir bölgenin işletmeleri olmasından kaynaklanabilir. İş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olmamasının sebebi olarak ise çalışma koşul ve yönetim anlayışlarındaki benzerlik olarak açıklanabilir.

Hizmet İçi Eğitim Türleri, Uygulamaları ve Genel Hizmet İçi Eğitimin İşgörenlerin İçsel/Dışsal ve Genel İş Tatminine Etkisine İlişkin Analizler İncelendiğinde Elde Edilen Sonuçlar Şu Şekildedir:

Çalışmada, hizmet içi eğitim türleri kapsamında yer alan oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme eğitimi ve hizmet içi eğitim uygulamalarının işgörenlerin içsel/dışsal iş tatmini ve genel iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yapılan Korelasyon analizinde (Tablo 19), hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında yüksek seviyede pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda, hizmet içi eğitim ve alt boyutlarıyla işgörenlerin içsel/dışsal iş tatmini ve genel iş tatminleri arasındaki en düşük ilişki düzeyi, mesleki geliştirme eğitimi ile dışsal iş tatmini arasında ve hizmet içi eğitim uygulamaları ile dışsal iş tatmini arasında çıkmıştır. En yüksek ilişki ise, oryantasyon eğitimiyle genel iş tatmini arasında ve genel hizmet içi eğitim ile genel iş tatmini arasında çıkmıştır. Ayrıca faktörler arası ilişki miktarı incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyinin içsel ve dışsal faktörler ile genel iş tatmini arasında görülmüş olup diğer değişkenler arasında da orta ve yüksek seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizi ile elde edilen değişkenler arasındaki ilişki miktarının tespitinden sonra her bir hizmet içi eğitim değişkeninin içsel/dışsal ve genel iş tatmin puanındaki değişime etki miktarlarını ölçme amaçlı uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri (Tablo 20, 21, 22) sonucunda bağımsız değişkenlerin (oryantasyon, rotasyon, HİE.Uyg ve genel HİE), bağımlı değişkenler üzerinde (genel iş tatmini ve içsel/dışsal iş tatmini), genel iş tatmin değişiminde 0,467, içsel iş tatmini değişiminde 0,393, dışsal iş tatmini değişiminde 0,388, oranında etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, işletmelerin hizmet içi eğitim etkinliklerinin, işgörenlerin iş tatmini üzerinde önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. .Bu kapsamda araştırmada yapılan Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri sonuçlarında elde edilen değerlere göre (H0_a), (H0_b) ve (H0_c) hipotezleri reddedilmiştir.

- H0_a Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörenlerin İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- H0_b. Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörenlerin İçsel İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur
- H0_c. Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim İle İşgörenlerin Dışsal İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur

Hizmet içi eğitim tür ve uygulamalarının iş tatminlerine etkisini belirlemek amacıyla otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda gerek işletme yöneticilerine gerekse konu ile ilgili uzmanların gelecekte yapacakları çalışmalarına dikkate alınmasında fayda görülen öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- Öncelikle hizmet içi eğitim uygulamaları emek yoğun ve müşteri-işgören etkileşiminin önemli olduğu otel işletmelerinde kaliteli hizmet sunumunun sağlanmasında önemli katkı sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim uygulamaları işgörenler tarafından kişisel yeterlilik, mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesine ve kendilerine duydukları güvenin artmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim uygulamaları sürekli bir faaliyet olarak işletme amaç ve hedefleri ile uyumlu olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır.
- İşgörenlerin tatmini konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; tatmin veya tatminsizliğinin temel faktörlerinden bir tanesinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum bu araştırma için de geçerlidir. Günümüzde sadece ücretin çalışanın memnuniyeti için yeterli olmadığı diğer unsurlarında (kariyer gelişimi, terfi, sağlıklı çalışma koşulları vb.) etkili olduğu genel kabul gören bir konudur. Ancak bununla birlikte ücret araştırmada tatmini etkileyen en önemli unsur olarak çıkmıştır. Bu nedenle ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi göz önüne alındığında otel yöneticilerinin uygulamalarında ücreti her zaman dikkate almaları ve ücret politikalarını iyi belirlemeleri gerekmektedir.

- Çalışmada işgörenlerin iş tatmin düzeyleri içsel ve dışsal iş tatmini olarak alt boyutlarıyla ele alındığında içsel faktörlerin dışsal faktörlerden yüksek çıkması işgörenlerin her ne kadar işletme yöneticilerinden memnun olduklarını belirtmekle birlikte işletme politikalarının uygulanmasından yeterli düzeyde memnun olmadıklarını göstermektedir. Bu durum işletme yöneticilerine yönetsel uygulamalarını planlamada daha dikkatli olmaları konusunda bir yönlendirici olmalıdır.
- Oryantasyon eğitimi sosyalizasyonun temelini oluşturduğu için otel işletmelerinde de önemle üzerinde durulması gereken eğitim türüdür. Bu araştırmada bunu doğrulamaktadır. Bu otel yöneticilerine yeni işgörenlerin işe başlangıç sürecinde hızlı adaptasyonları için oryantasyon eğitiminin çok iyi planlaması gerektiğini göstermektedir.
- Araştırma sonuçlarına göre mesleki geliştirme eğitimi ve hizmet içi eğitiminin dışsal iş tatminine etkisinin düşük çıkması yönetimin bu eğitimlerin etkinliği için işletme amaç ve politikalarını doğru geliştirmeleri ve uygulamalarını gerektirmektedir. İşletme yöneticileri eğitimi sadece şirket politikalarında yazan prosedürleri uygulama amaçlı değil karşılaşılabilecek olası fiili durumlarda işgörelere rehberlik eden referans kaynaklar olarak düzenlemelidir. Yoksa yönetimin uygulamadığı davranışları bilgi olarak işgörelere öğretmeleri gereksiz zaman kaybı olması yanında olumsuz sonuçlarda doğuracaktır.
- Araştırma kapsamında işgörenlerin hizmet içi eğitim uygulamaları ile mesleki bilgi ve becerileri yanında kişisel gelişim düzeylerinin yükselmesi işgörenlerin güçlendirme taleplerini arttırmaktadır. Bu noktada yönetimin işgörenlerin tatminini güçleştiren unsurları mutlaka ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Bu araştırmanın konusundan bağımsız olarak eğitimin işgören güçlendirme üzerinde de doğrudan etkisi olduğu araştırma sonuçlarından çıkarılabilecek bir sonuçtur.
- Araştırma sonucuna göre hizmet içi eğitim uygulamaları iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip bir faktördür. Bu nedenle, işletme yöneticileri işgörenlerin tatmin düzeylerini artırma amaçlı işletme politikalarını uygularken hizmet içi eğitimi bir araç olarak düşünmelidir. Ancak araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre iş tatmini amaçlı hizmet içi

eğitim uygulamalarının turleri ve uygulama boyutlarının hayata geçirilmesi yanında verilen eğitimlerin işgörendenler için bir anlam kazanması başarının anahtarıdır.

Araştırma ile ilgili benzer daha önceki araştırmalar incelendiğinde,

- Bucak'ın (2007) İzmir merkez ve çeşme'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının hizmet içi eğitime bakış aıllarını ortaya koymak ve bunun genel iş tatmini üzerine etkisi test edilmiş ve hizmet içi eğitimin, çalışanların genel iş tatmini üzerinde olumlu etkilere etkisi olduğunu belirtmiştir. İşgörendenlerin eğitim sayesinde bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu etkilerinin olduğu, özellikle işe yeni alınan işgörendenlerin işe daha çabuk uyum sağladıkları, işletmelerin ise gelişen teknolojiye ve değişen organizasyon yapısına uyum sağlamasında önemli katkılarının olduğu tespit edilmiştir.
- Atak'ın (2006) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde yiyecek içecek işletmelerindeki servis işgörendenlerinin hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisi test edilmiş ve hizmet içi eğitimin işgörendenlerin, işetmeye karşı duygusal bağlılıklarının artarak işletmeden ayrılma fikirlerinde azalmanın olduğu, mantıksal bağlılıklarının arttığı, terfi, maaş ve işyeri arkadaşlığı konularında daha olumlu fikirlere sahip oldukları, bilgi, beceri ve işlerini daha iyi yapma yeteneklerinin arttığı ve dolayısıyla iş tatmin seviyelerinin yükseldiği tespit edilmiştir.
- Ayan'ın (2008) İstanbul'da gıda sektöründe faaliyet gösteren iki büyük işletmede eğitimin işgörendenlerin iş tatminine etkisi test edilmiş ve hizmet içi eğitimin işgörendenlerin iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir. Çalışmada iş tatmini alt boyutlarıyla incelenmiş olup hizmet içi eğitimin, işgörendenlerin işletmeye olan bağlılıklarını, kariyer sağlama inançlarını, işlerine karşı yeterlilik inançlarını arttırdığı ve dolayısıyla iş tatmin seviyelerini yükselttiği sonucuna varılmıştır.

Ayrıca literatürde hizmet içi eğitim ile performans ve işgörenden güçlendirme ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olup araştırmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimin,

Topaloğlu ve Sökmen'in (2003), Ankara'da faaliyet gösteren sağlık işletmelerinin işgörenleri, Sökmen'in (2003), Ankara'da yerleşik beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenleri ve Yaylı ve Temiraliyeva'nın Almaat'daki dört beş yıldızlı otellerin işgörenleri üzerindeki çalışmalarda da hizmet içi eğitimin işgörenlerin performansı üzerindeki olumlu etkileri konulmuştur.

Araştırmaya benzer diğer çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitiminin genelde uygulama boyutu ile ele alındığı görölmektedir. Bu araştırmada ise hizmet içi eğitim türlerinin iş tatminine etkisi ele alınmıştır. Çalışmayı diğer çalışmalardan ayırt eden en belirgin farklılık budur. Araştırmada hizmet içi eğitim türleri olarak oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme ve işletmelerin hizmet içi eğitim uygulama boyutları ayrı ayrı incelenmiş ve her bir boyutun hem hizmet içi eğitim alt boyutlarıyla hem de içsel/dışsal ve genel iş tatminine etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda, hizmet içi eğitimin işgörenlerin hem mesleki hem de kişisel gelişimlerinde büyük öneme sahip olduğu ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerine önemli ölçüde katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu açıklamalar neticesinde otel işletmelerinin işgörenlerine sürekli hizmet içi eğitim etkinlikleri sağlayarak eğitim eksiklerini tamamlanması ve bu yolla işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılması, kaliteli mal ve hizmet üretiminde önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adak, N. ve Hançer, M. (2002). Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası rneği. *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi*, 13(2), 155-161.
- Ak, B. (1993).Sağlık Hizmetinde Yönetim, Ankara: Yeni Asya Yayınları.
- Akbaba, A. (2005). Müşteri Odaklı Hizmet retiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri İçin Bir Uygulama alışması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 59-81.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.4, 1-25.
- Akgül, A. ve evik, K.O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, "Spss'te İşletmeYnetimi Uygulamaları", Ankara: Emek Ofset Ltd. şti.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, (2.). Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic.Ltd.şti.
- Aktaş, A. ve zdemir, B. (2005). Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteleri Kitapevi.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*, (10.). London: GBR Kogan Page, Limited.
- Arıkan, R. (2000). Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Atak, M. (2006). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması. (Yayımlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ataklı, A. (1992). Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve nemi, *Verimlilik Dergisi* Sayı.3, 24-27.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ayan, B. (2008). İşletmelerde Eğitimin alışanlar zerindeki İş Tatmini: Gıda Sektörü zerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış YL. Tezi).Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2009). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar.(Çevrimiçi). Milli Eğitim (Eğitim, Kültür, Sanat), Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.147, 147-148.
- Aytaç, T. (2006). Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri. (Çevrimiçi). Erişim Tarihi: 17.Mart.2009, <http://www.mobbingturkiye.net/index.php?>
- Aytekin, B. (1983). İşletme Yönetimi, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.7, 1-30.
- Baş, T. (2001). Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Sayı.139, 187-188.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Feryal Matbaası.
- Batman, O. (1999). Otel İşletmelerinin Yönetimi, (15). Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Batman, O. (2008). Otel İşletmelerinin Yönetimi, (3.). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bernardin, J.H., and Russel, J.E.A. (1993). Human Resource Management, USA: Mc.Graw-Hill Inc.
- Bilgiç, R. (1998). Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. The Journal of Psychology, 132(5), 549-557.
- Bingöl, D. (1996). Personel Yönetimi (2). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Brigantti, G. J. R. (2004). An Evaluation of Job Satisfaction of Public Schools Physical Educators in Puerto Rico. United States Sports Academy, Daphne, Alabama.
- Boella, J.B. (2000). Human Resource Management in the Hospitality Industry. UK: Stanley Thornes Publishers Ltd.

- Bozkurt, Ö.İ. (2008).İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı.9, 1-18.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile ilgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltuları Arasındaki İlişkiler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 2(12), 60-71.
- Bucak, T. (2007). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini Etkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş yıldızlı Oteller İle İlgili bir Uygulama. (Yayımlanmış YL. Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Burnard, P. Morrison, P. ve Phillips, C. (1999). Job Satisfaction Among Nurses in an Interim Secure Forensic Unit in Wales, Australian and New Zealand Journal of Mental Healty Nursing, Vol.8, 9-18.
- Burke, A. (2000). How to Accomplish Organization-Wide Competency and Education. Nursing Management, Vol.2, 31-44.
- Bursalıoğlu, Z. (1971). Eğitim Örgütüne Sistem Yaklaşımı. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.3, 57-64.
- Büker, S. (1990). İş İdaresi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Büyüköztürk, S. (2003). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. ve Tecer, M., (1978). İşletme Yönetimi, Ankara: Doğan Basımevi.
- Canman, D.,(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi,Ankara: Yargı Basım. Ltd. Şti.
- Carmines, E.G., and Zeller, R.A. (1982). Reliability and Validity Assessment. (5). Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- Cengiz, D. (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Yönetimi; İlkeler ve Kavramlar, Ankara: Nobel
- Cengizhan, S. ve Oğuz, E., (2000). Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (25-27 Mayıs) Bildiriler, 731-749.
- Chin, K.,S., Pun, K.,F. ve Lau, H. (2002). Meausrement Comminication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: an Emprical Study. Human Factor and Ergonomics in Manufacturing, 12 (4), 365-382.
- Çetinkaya, F. ve Şenol, V. (2009). Hizmet İçi Eğitim Rehberi.(Çevrimiçi).

- Erişim Tarihi.17.03.2009,
http://www.hastaneler.erciyes.edu.tr.hastanede_hizmet_ici_egitimin_onemi
- Çevikbaş, R. (2002). Hizmet içi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması, Ankara: Nobel Yayın.
- Çil, B. (2002). İstatistik, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Davis, B and Stone, S. (1986). Food and Bevarage Management.London: William Heinemann Ltd.
- Davis, B.ve Stone, S. (1999). Food & Bevarage Management. Great Britania: Butterworth Heinemann Ltd
- Davis, Keith, John W. Newstrom. (1998). Organizational Behavior Human Behavior at Work. NY: McGraw Hill.
- Davis, K. (1984) İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. (K. Tosun, Çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Demir, C. (Ed). (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel.
- Demirel, Ö. (1993). Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara: Usem Yayınları
- Deniz, N. (1999). Global Eğitim, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Denizer, D. (2005). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dereli, M. (1989). Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Ankara; Turban Turizm A.Ş. Eğitim Bakanlığı.
- Dolaşır, S.S. (2006). Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4 (3), 103-109
- Drummond, K., E., (1990). Human Resource Manegement for the Hospitality Industry, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Eraslan, N. (2004). Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Yayım Basım.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001) Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19(2), 159-178.

- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyum Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-26.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, H.F. (2006). İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Akademik Araştırma ve Dayanışma Dergisi (AKADER) Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Sayı.7, 51-72.
- Foster, D.L. (1992). *An Introduction to Hospitality*, Gelencoe Macmillan/ Mcgraw-Hill. Singapore.
- Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). Managing Individual and Group Behaviour in Organization, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San.Tic.A.Ş.
- Geylan, R., (1999), *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Göksel, B. (1985). *Turizm Tarihi ve Türkler*, Turizm Yıllığı. Ankara: Turizm Bakanlığı.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., (2000), *Behaviour in Organizations (7)*. USA, Prentice-Hall.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*, New Jersey, Prentice Hall.
- Gül. H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3),1-17. Erişim Tarihi. 17.05.2009 <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008), İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi*, Sayı.15, 1-11. Erişim Tarihi. 13.02.2010, www.akademikbakis.org.
- Gürel, M. ve Gürel, G. (1998). *Servis ve Bar*, (6). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Güzel, T. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkeler ve Kavramlar, Eğitim ve Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hacıoğlu, N. (1989). *Turizm Pazarlaması*, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Hankins, C., Kleiner, H.B. (1995). *New Developments in Supervisor Training, Industrial and Commercial Training*, 27 (1). 26-32.

- Hayes, D.K., Ninemeir, J.D. (2006). *Foundation of Lodging Management*, Upper Saddle River. New Jersey.
- Hicks, G.H., ve Gullett R.C. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (B. Baykal (Çev). İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitü Yayınları, No.1.
- Hitt, M.A., Black, J.S. and Porter, L.V. (2005). *Management*, Int. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- İbicioğlu, H., Avcı, U ve Boylu, Y. (2003). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Çalışma*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, 69-90.
- Janet, R., McColl and Kennedy, T. (1997). *Service Provider Training Programs at Odds With Customer Requirements in Five Star Hotel*. Journal of Service Marketing, 11(4), 249-264.
- Jones, U. (1995). *Kat Hizmetleri ve Ön Büro*, (1.baskı) içinde (135), (M. Özdengiz. Çev). Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Karaman, A., (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi (İş Tatmini, Eğitim, Yaş ve Cinsiyet Kriterleri Açısından Bir Analiz*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Kalt, N. (1979). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. Boston: Mas., CBI John Willey and :Sons. Inc.
- Karagöz, M. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yönetilmesi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karagöz, Y. (1994). *Servis ve Bar*, Ankara: Polat Yayın.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Çev. H.Can ve Y.Bayer), Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı ve Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Kinnion, C.M. (2005). “ *An Examination of the Relationship Between Family Friendly Policies and Employee Job Satisfaction, Intent to Leaveant*

- Orgazitional Commitment”, PhD Thesis, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Kurçel, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, sayı.2, 3-15.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon- Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, Cilt 44, Sayı.511, 75-94.
- Koçak, N. (2006). Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kolasa, J. B., (1979). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (K.Tosun ve Diğerleri), İstanbul : İstanbul Üniversitesi Yayınları N0.42, Fatih Yayınevi.
- Kozak, M.A. (2001). Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, (3). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M.A. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M.A. ve Kale, E.Y. (2007). Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği (2). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N.(Ed). (2008). Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kreck, L.A. (1990). Evaluating Training Through Work Performans Standarts. New York: Hotel Management and Operations G.Rutherford, Van Nostrand Reinhold.
- Kuşlivan, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış İçinde (49-82). Bursa:MKM Yayıncılık.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation of Empleyees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, Tourism Management 22, 157-165.
- Lawson, F.R. (1995). Hotels and Resorts: Planning, Design and Refurbishment, (2). Butterwordh Architecture, Oxfort.
- Luthans, F. (1992), Organizational Behavior, (6). USA:Inc. McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). Orgazitional Behavior, (3) Newyork: McGraw Hill Publishing.

- Martin, Thomas N. 1981. A Path Analytic Model of Human Capital and Organizational Job Characteristics of Female Job Satisfaction. Human Relations. 34-11.
- Maviş, F. (1992). Otel İşletmeciliği, Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Maviş, F. (2006). Otel Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık
- McCormick, Ernest J. and Ilgen, Daniel R. (1980). Industrial Psychology. Prentice Hall: New Jersey.
- Medlik, S. (1997). Otel İşletmeciliği, (3). (Ö.L. Met çev.). Bursa:Uludağ Üniversitesi.
- MEGEP, (2007). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Yiyecek-İçecek Hizmetleri Alanı, Ankara.
- Mertol, Ş. (1993). Orta Kademe Yöneticilerin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Merve, B. (2008). İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış YL Tezi).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Mettle, K.M., (2003). The Impact of Education on Attitudes of Female Government Employees. Journal of Management Development, .22(7), 603-626.
- Mısırlı, İ. (2001). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Murat, G. ve Çevik, İ.E. (2008). İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), 1-18.
- Morgan, G. (2004). Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nicholsan, N. (2003). How to Motivate Your Problem People. Harvard Business Review, January, 57-65.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. and Beukhof, G. (1998), Employee Commitment in Changing Organizations; An Exploration, Journal of European Industrial Training, 22(6), 243-248.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği, İstanbul: Beta.

- Olalı, H. ve Korzay, M. (1973). Otel İşletmeciliği, İstanbul.
- Oral, S. (2005). Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri, (5), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?. International Journal of Social Economics. 27/3.
- Öncü, H. (1994). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Master Basım San.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 141-165.
- Özçelik, D.,A. (1982),Okullarda Ölçme ve Değerlendirme, Ankara: ÖSYM Yayını.
- Özçelik, O. (2000), Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Sayı.7, 169-200.
- Özdamar, K., (1999), SPSS-Minitap Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi 1 “ Spss-minitap”, (2). Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003), “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyonkarahisar.
- Özden, M. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi. Ankara:Ümit Yayıncılık.
- Özkan, E. (1996). Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Personelin Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III, Nevşehir: 13-15 Aralık 1996.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2009). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkisi. Erişim Tarihi. 06.04.2009.
http://www.joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/10_ozturk.pdf
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. Ticaret ve Turizm Dergisi, Sayı.1, 121-140.
- Parlayan, M.A. (2009). İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimi.(Çevirimiçi). Erişim Tarihi. 17.03.200, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/825-isgorenlerin-hizmetici-egitimi.html>

- Pehlivan, İ. (1992). Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 14 (1), 151-161.
- Pekmezci, T., Demireli, C. ve Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikasında Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.22, 143-156.
- Pelit, E. (2008), İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara.
- Pelit, E ve Türkmen, F. (2008). Turizm İşletmelerinin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentaları Karşılaştırması, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, 117-139.
- Phillips, j.j. (1987). Recruiting, Training, and Retraining New Employees. California: Jossey Bass Inc.
- Pynes, J.E. (1997). Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Raymond, A.,N., (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. (Baskı 1). (C.Çetin, Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Resmi Gazete, "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikliği Yönetmeliği", Madde 19, 21.06.2005, Sayı, 25852.
- Riggio, Ronald E. (2003). Introduction to Industrial-Organizational Psychology. Prentice Hall: New Jersey.
- Robbins, S.P. (1998). Organizational Behaviour (8). USA: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler, Bursa: Ezgi Kitapevi
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sakaoğlu, İ. (2008). Hizmet İçi Eğitimin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış YL Tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Schultz, D., Schultz, S.E. (1998), Psychology and Work Today-An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (7). USA, Prentice Hall.

- Selimoğlu, E., Yılmaz, H.B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve alışanlar Üzerine Etkisi. (PARADOKS), Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi),Yıl. 5 Sayı.1,
Erişim Tarihi. 17.09.2009, <http://www.paradoks.org>,ISSN 1305-7979.
- Sevimli, F ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış, Sayı.5, 55-64.
- Seymen, O.A. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması.Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 13(1).15-26.
- Shamir, B. and Salomon, L. (1985), Work at Home and The Quality of Working Life. Academy of Management Review,10(3), 455-463.
- Sökmen, A. (2006). Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, (3). Ankara: Detay Yayıncılık
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction, Application, Assesment, Causes and Consequences, London, Sage Publication.
- Spinelli, M.A. and Canavos, G.C. (2000). Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December, 29-33.
- Szlagyi, A.D. and Wallace, M.J. (1990). Organizational Behaviour and Performance (5). Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tanır, M. (2009). Tatil Tadında Bir Hizmet İçi Eğitim. Erişim Tarihi. 17.09.200917 Mart 2009. www.haberburdur.com/haberlerteday.asp?haberID=609.
- Tanyeli, H. (1970). Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler, Ankara: B.T.İ Yayını, şenyuva Matbaası.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (3), 141-163.

- Taşkın, E. (1997). Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması: Bir Anket Uygulaması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi. Yıl(9), Sayı.12, 185-189.
- Taymaz, A.H. (1997). Hizmet İçi Eğitim.(3). Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (1980). Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(2), 271-276. Erişim Tarihi.14.aralık.2009.
www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/514/6401.pdf.
- Taymaz, H. (1981). Hizmet İçi Eğitim Planı Yıllık ve Öğretim Programı, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 14 (1).
- Telman, N. V. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, Tic. San. Ltd. Şti.
- TEPAV. (2007). Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. Erişim Tarihi 26 Ocak 2010,
http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/yerel_yonetim.pdf.
- Tevrüz, S. (2002). Örgütlerde Kişisel Gelişim. İçinde (95-129). A.Esra Aslan(Ed), Güdülenme, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tietjen, Mark A., and Robert A. Myers. (1992). Motivation and Job Satisfaction. Management Decision. 36-4.
- Tikici, M. (1994). Personel Yönetimi. Malatya: Enstitü Yayıncılık.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 92-107.
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama (Yayımlanmamış YL. Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Topaloğlu, C. (2007). Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Ş. Gümüsoğlu ve Diğ.(Ed). Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu İçinde (146-177). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Topaloğlu, M., ve Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakülte Dergisi, Sayı.2, 126-151.
- Turgut, M.F. (1993). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodlar, Ankara:Sadam Matbacılık.
- Turizm Bakanlığı, (1993). Yiyecek İçecek Servisi Öğretmen El Kitabı.Ankara: T.C. Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı.11, 124-126.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 1-14.Erişim Tarihi. 07.03.2010.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/tutuncu.html>
- Tütüncü, Ö. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Gücü Hareketlerinin Analizi, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Uçkun, G.U., Pelit, E. ve O. Emir. (2004). Otel İşgörendenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörendenleri Üzerinde Bir Uygulama. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı, 1, 39-59.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (Spss 10.00-12.0 For Windows). (2). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Üngören, E., ve Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 1(1), 37-47.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik. Verimlilik Dergisi, Sayı,1, 21-28.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota Work Adjustment Project Industrial Relations Center.

- Yalçın, İ. ve İri, R. (2003). Hizmet İçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor. Gazi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, 91-106.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar (18), 73-95.
- Yılmaz, P. (2004). İnsan Kaynaklarının Eğitimi. (bitirme projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Y. (2004). Konaklama ve Ağırhama İşletmelerinde Servis Tekniğı ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yılmaz, Y. (2007). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü, (3) Ankara: Detay Yayıncılık
- Yılmaz, Y. (2007). Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yörük, S., Dikici, A. ve Uysal, A. (2002). Bilgi Toplumu ve Türkiye’ de Mesleki Eğitim. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 299-312 .
- Yörükoğlu, M.A. (1994). Otel İşletmelerinde Servis Yönetimi. Konya.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.6, 291-306.

EK:1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu “**Yiyecek-İçecek Servisi Bölümü İşğörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi**” adlı Yüksek Lisans tez çalışması için veri toplama amacıyla hazırlanmış olup, belirtilen bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. **Bu bakımdan isim belirtmenize gerek yoktur.** Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında önemli katkı sağlayacaktır. Bu nedenle tüm soruları eksiksiz ve doğru yanıtlanmanız önemlidir. Ankete gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız vakit ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Öğr.Grv. Erdal ÖZER

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1-Cinsiyetiniz; Kadın Erkek

2-Medeni haliniz : Bekar Evli

3-Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 4-6 yıl 10 yıl ve üzeri

1-3 yıl 7-9 yıl

4-Yaşınız;

18-22 28-32 38-42

23-27 33-37 43-ve/veya yukarı

5-Eğitim düzeyiniz ;

İlköğretim Orta Öğretim (Lise)

Ön Lisans Mezunu Lisans Mezunu Lisansüstü

6-Göreviniz;

Restoran, Bar, Oda Servisi, Ziyafet Şefi Kaptan(şef garson)

Garson, Barmen, Komi

**OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK SERVİSİ BÖLÜMÜ
İŞGÖRENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ
ANKETİ**

Aşağıda, işinizden ve işinizi yerine getirirken karşılaştığınız durumlardan tatmin olma (doyum sağlama) düzeyinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
İÇSEL FAKTÖRLER						
1	İşimin gerektirdiği beceri, eğitim ve yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum	5	4	3	2	1
2	İşimde sürekli olarak görevim dâhilindeki işleri yerine getirmekle uğraşıyorum	5	4	3	2	1
3	Sorumluluğum dâhilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum	5	4	3	2	1
4	İşimi yalnız başına bağımsız olarak yapabilme şansına sahibim	5	4	3	2	1
5	Vicdanıma ve iş etiğine aykırı şeyleri yapmıyorum	5	4	3	2	1
6	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağına sahibim	5	4	3	2	1
7	İş yerimde ve çevremdeki kişilere zaman zaman yardımcı ve destek olma fırsatı bulabiliyorum	5	4	3	2	1
8	İşimin bana işyerimde ve çevremde saygınlık kazandırdığını düşünüyorum	5	4	3	2	1
9	İşimi yerine getirirken işin yapılması esnasındaki koşulların (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, restoran-bar düzeni, mutfak giriş çıkışları, servis araç gereçleri vb) işimin yerine getirilmesine uygun olduğunu düşünüyorum	5	4	3	2	1
10	İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum	5	4	3	2	1
11	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum	5	4	3	2	1
12	İşimde yükselebileceğim olanakları olduğunu düşünüyorum	5	4	3	2	1
DIŞSAL FAKTÖRLER						
13	İşletmenin politikalarından ve bu politikaların uygulanışından memnunum	5	4	3	2	1
14	İşimi iyi yaptığımda takdir edilirim	5	4	3	2	1
15	Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma ne yapmaları gerektiğini söyleme konusunda kendimi yetkili görüyorum	5	4	3	2	1
16	İşletmenin politikası doğrultusunda işime ilişkin kararları alıp uygulamada özgürüm	5	4	3	2	1
17	İş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum	5	4	3	2	1
18	Üstümün karar verme becerisi ve yeteneği yeterlidir	5	4	3	2	1
19	Yaptığım işlerin yöneticim tarafından kontrol edildiğini düşünüyorum	5	4	3	2	1
20	İş yerimde yaptığım işler kapsamında zaman zaman farklı işler yapabilme şansına sahibim	5	4	3	2	1

OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK İÇECEK SERVİSİ BÖLÜMÜ İŞGÖRENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN ETKİNLİĞİ ANKETİ						
Aşağıda, kurumunuzda katıldığınız hizmet içi eğitim türlerine ilişkin, verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
İŞE YENİ BAŞLAYAN İŞGÖRENİN EĞİTİMİ (ORYANTASYON)						
1	İşletmenin politikaları(amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim	5	4	3	2	1
2	İşletme Yapısının işleyişini(Mesai, dinlenme, yemek saatleri, çalışma, güvenlik vb kuralları) öğrendim	5	4	3	2	1
3	Çalıştığım birim ve diğer yiyecek-ıçecek birimlerinde üretilen mal ve hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim	5	4	3	2	1
4	İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim	5	4	3	2	1
5	İş arkadaşlarım ve yöneticilerim hakkında yeterli bilgiye sahibim	5	4	3	2	1
6	Çalışanlara sağlık, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi sağlanan yarar ve hizmetler hakkında tam bilgiye sahibim	5	4	3	2	1
7	İşe alıştırma eğitimi sonrasında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri ile karşılaşılacak olası sorunlar ve çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim	5	4	3	2	1
8	İşe alıştırma eğitimi programından edindiğim bilgiler ihtiyaç ve beklentilerimi karşılayarak işime kolayca adapte olmamı sağladı	5	4	3	2	1
GÖREVİ DEĞİŞEN İŞGÖRENE VERİLEN EĞİTİM (ROTASYON EĞİTİMİ)						
9	Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim	5	4	3	2	1
10	Farklı kişilerle çalışma imkanı bulmak takım çalışması yeteneğimi arttırdı	5	4	3	2	1
11	Rotasyon eğitimi daha verimli (yatkın) olabileceğim işin belirlenmesini sağladı	5	4	3	2	1
12	Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı	5	4	3	2	1
13	İşimden aldığım zevki artırdı.	5	4	3	2	1
14	Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı sağladı	5	4	3	2	1
MESLEKİ GELİŞTİRME EĞİTİMİ						
15	Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı	5	4	3	2	1
16	Mesleki geliştirme eğitimi, işimi daha doğru yapmamı sağladı	5	4	3	2	1
17	Mesleki geliştirme eğitiminin kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum	5	4	3	2	1
18	Mesleki geliştirme eğitimi kendimi daha başarılı ve yararlı hissetmemi sağladı	5	4	3	2	1
19	Mesleki geliştirme eğitimi iş arkadaşlarımla ilişkilerime olumlu katkılar sağladı	5	4	3	2	1
20	Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkılar sağladı	5	4	3	2	1
21	Görgü ve davranış kuralları eğitimi, mesleğimin gerektirdiği davranışlara sahip olmamı sağladı	5	4	3	2	1
22	İletişim eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkı sağladı	5	4	3	2	1
23	İletişim eğitimi, diğer çalışanlarla ilişkilerime katkı sağladı	5	4	3	2	1

HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMININ ETKİNLİĞİ						
24	Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmiştir	5	4	3	2	1
25	Eğitimlerde işlenen konular, işletmenin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vb) ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmiştir	5	4	3	2	1
26	İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir	5	4	3	2	1
27	İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programlarının zamanlaması uygundur	5	4	3	2	1
28	Hizmet içi eğitim konularının işlenmesinde uygulanan yöntem ve teknikler (İşbaşı-İş dışı, Anlatım, Gösteri, Konferans, Kurs, vb) uygundur	5	4	3	2	1
29	Yiyecek içecek servisi bölümünde hizmet içi eğitim konuları uzman eğiticiler tarafından verilmektedir	5	4	3	2	1
30	Yiyecek içecek servisi bölümünde hizmet içi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.	5	4	3	2	1