

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ
EĞİTİM FAALİYETLERİNDE KULLANILMASI
VE BİR ARAŞTIRMA**

Cumali PINARBAŞI

Danışman
Prof. Dr. Saime ORAL

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "**Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma**" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../.....

Adı SOYADI

Cumali PINARBAŞI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Cumali PINARBAŞI
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Yüksek Lisans
Tez Konusu : Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme
Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde
Kullanılması ve Bir Araştırma

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanmasında bir çok değerli kişinin yardım ve katkılarından yararlanmışım. Öncelikle, tez konumun belirlenip çalışmanın geliştirilmesindeki katkıları ve görüşleri ile çalışmamın başlangıcından bitimine kadar geçen her dönemde titizlikle ve sabırla beni yönlendiren değerli tez danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Saime ORAL'a sonsuz teşekkür ederim.

Yoğun iş tempoları içinde, kendilerine yönelttiğim anket sorularını cevaplamak için zaman ayıran otel işletmelerinde görev alan insan kaynakları yöneticilerinin de, çalışmanın ortaya çıkmasındaki katkıları büyüktür. Dolayısıyla unutulmaz yardımları ve gösterdikleri yakın ilgi nedeniyle başta, CLUB BLUE WATERS Otel İşletmesi İnsan Kaynakları Yöneticisi Sayın Talat KANBİR ve ÖZKAYMAK Otel İşletmesi İnsan Kaynakları Yöneticisi Sayın Deniz DEMİR olmak üzere, tüm otel işletmesi yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Ayrıca, yoğun çalışma tempomda sevgi ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim ve aileme de, en içten teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma

Cumali PINARBAŞI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi

Günümüzde işletmeler arasında artan yoğun rekabet, çeşitlenen hizmetler, yeni müşteriler kazanma isteği ve yüksek kalite beklentileri gibi alanlarda otel işletmelerinin mevcut pazar yapısını koruyabilmesi ve potansiyel pazarlardan pay alabilmesi için, işgücünden etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir. Otel işletmeleri, işgücünden etkin bir şekilde faydalanabilmek için birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların başlıcaları ise; performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleridir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile, işgörenlerin mevcut performans durumları belirlenmekle birlikte, performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenlerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi de sağlanmaktadır. Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarıyla bağlantılı olarak yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ise, işgörenlerin iş ile ilgili eksiklikleri giderilmekte, işgörenin performansının artırılmasında gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımı, özellikleri ve otel işletmelerinde performans değerlendirme hakkında bilgilere yer verilmekte, ikinci bölümde; otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sunulmakta ve üçüncü bölümde ise; otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasını belirlemeye yönelik yapılan bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1) Performans Değerlendirme, 2) Hizmet İçi Eğitim, 3) İşgören, 4) Otel İşletmeleri, 5) Verimlilik.

ABSTRACT

The Usage Of The Performance Evaluation Results In The Activities

On – The - Job Training In Hotel Administratings And A Research

Cumali PINARBAŞI

Dokuz Eylül University

Social Science Institute

Department Of Tourism Administration

Master Thesis Of Tourism Administration Program

Nowadays hotel administratings need to profit from the productive power in active ways for protecting the state of extant marketing and taking parts of potential marketing in the ways of increasing intensive competition between the administratings, the kinds of services, to request of having new purchasers and high quality expectations. The hotel administratings make some workings to profit from productive power in active ways. The basic workings are performance evaluations and on – the - job trainings.

The employees performances are determined together with working performances evaluations at the hotel administratings. According to the results of performace evaluations , necessities of employees on – the - job training are determined. Deficiencies about the employees' job are eradicated and at the same time the employees knowledges, talents, attitudes and behaviours are gained for increasing the workers performances by working performance evolutions with applying on – the - job trainings at the hotel administratings .

This study is formed for three parts. The first part includes; definiation of hotel administrating, their properties and performance evaluations at hotel administratings. The second part includes; on – the - job training and the knowledge of their putting into practice. The third part includes; a research that is making the towards to determine the usage of the performance evolution results in the activities on – the - job training in hotel administratings.

Key Words: 1) Performance Evaluation, 2) On-The-Job Training, 3) Employee, 4) Hotel Administratings, 5) Productivity.

**OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDE
KULLANILMASI VE BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	XVII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
TABLOLAR LİSTESİ	XIX
GİRİŞ	XXII

BİRİNCİ BÖLÜM

**OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	2
1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	4
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı	5
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	5
1.2.3. Performans Değerlendirmenin Yararları	7
1.2.4. Performans Değerlendirmenin Otel İşletmeleri Açısından Önemi	8
1.2.5. Performans Değerlendirmenin Otel İşletmelerinde Uygulanma Amaçları	9

1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	
SİSTEMİNİN PLANLANMASI	10
1.3.1. Otel İşletmelerinde Faaliyet Planlarının Hazırlanması	10
1.3.2. Otel İşletmelerinde Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	11
1.3.3. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Kim Ya Da Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi	12
1.3.4. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi	15
1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PERFORMANSININ	
ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	15
1.4.1. Otel İşletmelerinde Geleneksel Performans Ölçme Yöntemleri	16
1.4.1.1. Sıralama Yöntemi	17
1.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	18
1.4.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi	18
1.4.1.4. Kritik Olaylar Yöntemi	19
1.4.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	20
1.4.1.6. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği	21
1.4.1.7. Alan İncelemesi Yöntemi	21
1.4.2. Otel İşletmelerinde Çağdaş Performans Ölçme Yöntemleri	22
1.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi	22
1.4.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	23
1.4.2.3. Elektronik Performans İzleme Yöntemi	23
1.4.2.4. Standartlar Yöntemi	24
1.4.2.5. Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme) Yöntemi	24
1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PERFORMANSININ	
DEĞERLENDİRİLMESİ	25

1.5.1. Otel İşletmelerinde Performans Yetersizliklerinin Nedenleri	26
1.5.2. Otel İşletmelerinde Performans Yetersizliklerinin Giderilmesi	26
1.5.2.1. İşgörenin Eğitilmesi	27
1.5.2.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması	27
1.5.2.3. İşgörene Danışmanlık Yapılması	27
1.5.2.4. Disiplin Programının Uygulanması	28
1.5.3. Otel İşletmelerinde Performansın Geliştirilmesi ve Ödüllendirilmesi	28
1.5.3.1. İşgörenin Yönlendirilmesi	29
1.5.3.2. İşgörenin Güçlendirilmesi	29
1.5.3.3. Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme	29
1.5.3.4. Başarılı Performansın Ödüllendirilmesi	30
1.5.4. İşgörene Geribildirim Verilmesi	30
1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	
SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR	32
1.6.1. Ücret Yönetimi	32
1.6.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	33
1.6.3. Kariyer Yönetimi	33

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ	35
2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	36
2.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	37
2.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	38

2.1.4. Hizmet İçi Eğitiminin Otel İşletmelerinde Uygulanmasını Gerektiren Nedenler	40
2.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Otel İşletmeleri Açısından Önemi	41
2.2. OTEL İşLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ	43
2.2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Politikası	43
2.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	45
2.3.2.1. Örgütsel Analiz	46
2.3.2.2. İş Analizi	47
2.3.2.3. Kişi Analizi	48
2.3.2.4. Sorunların Analizi	49
2.3.3. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Yöntemler	50
2.3.3.1. Anketler	50
2.3.3.2. Testler	51
2.3.3.3. Görüşmeler	51
2.3.3.4. Gözlem	51
2.3.3.5. Danışma Yoluyla Analiz Etme	52
2.2.4. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması	53
2.2.4.1. Otel İşletmelerinde Performans Yetersizliklerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Açısından Analiz Edilmesi	55
2.2.4.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Kararının Verilmesinde Performans Değerlendirme İle Bağlantılı Olarak Kullanılan Yöntemler	59
2.4. OTEL İşLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ PLANLANMASI	61

2.4.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Programının Amacının ve Hedefinin Belirlenmesi	63
2.4.2. Otel İşletmelerinde Eğitilecek Kişilerin Seçimi	63
2.4.3. Otel İşletmelerinde Eğitimi Verecek Kişilerin Belirlenmesi	64
2.4.4. Otel İşletmelerinde Eğitim Zamanının, Süresinin ve Yerinin Belirlenmesi	65
2.4.5. Otel İşletmelerinde Eğitim Yönteminin Seçimi	65
2.4.6. Otel İşletmelerinde Eğitimde Kullanılacak Araç-Gereçlerin Belirlenmesi	66
2.4.7. Otel İşletmelerinde Eğitim Konularının Belirlenmesi	66
2.4.8. Otel İşletmelerinde Eğitim Programının Koordine Edilmesi	68
2.4.9. Otel İşletmelerinde Eğitim İlkelerinin Belirlenmesi	68
2.4.10. Otel İşletmelerinde Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi	69
2.4.11. Otel İşletmelerinde Eğitim Programının Etkinliğinin Değerlendirilmesi	70
2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN UYGULANMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER	70
2.5.1. Otel İşletmelerinde İş Başında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	71
2.5.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	73
2.5.1.2. Bir Üste Bağlı Çalışma (Yönetici Gözetiminde Eğitim) Yöntemi	74
2.5.1.3. Yetki Devri Yöntemi	75
2.5.1.4. İş Rotasyonu (İş Değiştirme)	75
2.5.1.5. Staj Yoluyla Eğitim	76
2.5.2. Otel İşletmelerinde İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	77
2.5.2.1. Anlatım Yöntemi	78

2.5.2.2. Rol Oynama Yöntemi	79
2.5.2.3. Grup Tartışması Yöntemi	80
2.5.2.4. Duyarlılık Eğitimi (T-Grup Eğitimi) Yöntemi	82
2.5.2.5. Örnek Olay Yöntemi	83
2.6. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	84
2.6.1. Otel İşletmelerinde Tepkilerin Değerlendirilmesi	85
2.6.2. Otel İşletmelerinde Öğrenmenin Değerlendirilmesi	86
2.6.3. Otel İşletmelerinde İş Davranışlarının Değerlendirilmesi	86
2.6.4. Otel İşletmelerinde Sonuçların Değerlendirilmesi	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDE KULLANILMASINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	89
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	90
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	91
3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	92
3.4.1. Verilerin Frekans Dağılımları	92
3.4.1.1. Demografik Soruların Frekans Dağılımları	92
3.4.1.1.1. Otel İşletmelerinin Mülkiyet Durumu	93
3.4.1.1.2. Otel İşletmelerinde Çalışan Toplam İşgören Sayısı	93

3.4.1.1.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Çekirdek (Kadrolu)	
İşgören Sayısı	94
3.4.1.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Ünvanları	95
3.4.1.1.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları	95
3.4.1.1.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletmede Çalıştıkları	
Süreler	96
3.4.1.2. Performans Değerlendirme Çalışmaları ile İlgili Soruların Frekans	
Dağılımları	97
3.4.1.2.1. Performans Değerlendirme Sistemini Uygulayan Otel	
İşletmeleri	97
3.4.1.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmama	
Nedenleri	98
3.4.1.2.3. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Uygulanma	
Amaçları	99
3.4.1.2.4. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan	
Kriterler	101
3.4.1.2.5. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan	
Yöntemler	102
3.4.1.2.6. Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişilerin	
Belirlenmesi	104
3.4.1.2.7. Performans Değerlendirmenin Kaç Kez Yapıldığının	
Belirlenmesi	105
3.4.1.2.8. Yetersiz Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler	106
3.4.1.2.9. Mükemmel Düzeyde Performans Gösterenlere	
Uygulanan İşlemler	107

3.4.1.2.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	108
3.4.1.2.11. Performans Değerlendirme alışmalarının Sağladığı Yararlar	110
3.4.1.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Soruların Frekans Dağılımları	111
3.4.1.3.1. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerini Düzenleyen Otel İşletmeleri	111
3.4.1.3.2. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmeme Nedenleri	112
3.4.1.3.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenme Amaçları	113
3.4.1.3.4. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Yaralanılan Kaynaklar	115
3.4.1.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulandığı Kişiler	116
3.4.1.3.6. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	117
3.4.1.3.7. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	119
3.4.1.3.8. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Yaralanılan Araçlar	120
3.4.1.3.9. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Sağladığı Yararlar	121
3.4.1.4. Performans Değerlendirme ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Etkileşimine Yönelik Soruların Frekans Dağılımları	123
3.4.1.4.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Bütün İşgörenlere Uygulanması	123
3.4.1.4.2. Her Pozisyon İçin llebilir Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	124

3.4.1.4.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşęörenlere Bildirilmesi	125
3.4.1.4.4. İşęören İle Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yapılması	126
3.4.1.4.5. Yüksek Performans Gösteren İşęörenlerin Ödüllendirilmesi	127
3.4.1.4.6. Performansın Objektif Olarak Değerlendirildiğine İnanma Oranı	128
3.4.1.4.7. Performans Değerlendirme ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı	129
3.4.1.4.8. Hizmet İçi Eğitimin Bütün İşęörenlere Uygulanması	130
3.4.1.4.9. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması	131
3.4.1.4.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Belirlenen Eğitim İhtiyacının Eğitimin Başarısını Artırması	132
3.4.1.4.11. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması	133
3.4.1.4.12. Hizmet İçi Eğitim ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı	134
3.4.1.4.13. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Performansı Artıracağına İnanma Oranı	135
3.4.1.4.14. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bağlantılı Olarak Yürütülmesi	136
3.4.2. Araştırmanın Genel Güvenirliği	137

3.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Analizler	
(Ki-Kare, Korelasyon, Regresyon Testleri)	137
3.4.3.1. Ki-Kare Testleri	137
3.4.3.1.1. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki	138
3.4.3.1.2. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki	139
3.4.3.1.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki	140
3.4.3.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki	141
3.4.3.2. Korelasyon Testleri	142
3.4.3.2.1. Performans Değerlendirme Çalışmaları İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Arasındaki İlişki	142
3.4.3.2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle Performans Değerlendirme Sonuçları Arasındaki İlişki	143
3.4.3.3. Regresyon Testi	144
Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Arasındaki İlişki	144
3.5. ARAŞTIRMANIN SONUCU	146
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	149
KAYNAKÇA	154
EKLER	161

KISALTMALAR

AGY : Amaçlara Göre Yönetim

s. : Sayfa

vb. : ve benzerleri

p : Anlamlılık seviyesi

< : Büyüktür

\geq : Küçük eşittir

H0 : Farksızlık Hipotezi

H1 : Alternatif Hipotez

ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil 2.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme Süreci	45
Œekil 2.2. Eğitim İhtiyaç Formu Örneği	59

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	54
Tablo 2.2. Hizmet İçi Eğitim Konuları	67
Tablo 3.1. Otel İşletmelerinin Mülkiyet Durumu	93
Tablo 3.2. Otel İşletmelerinde Çalışan Toplam İşgören Sayısı	94
Tablo 3.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Çekirdek (Kadrolu) İşgören Sayısı	94
Tablo 3.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Ünvanları	95
Tablo.3.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları	96
Tablo 3.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletmede Çalıştıkları Süreler	97
Tablo 3.7. Performans Değerlendirme Sistemini Uygulayan Otel İşletmeleri	98
Tablo 3.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmama Nedenleri	98
Tablo 3.9. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Uygulanma Amaçları	100
Tablo 3.10. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler	101
Tablo.3.11. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan Yöntemler	102
Tablo 3.12. Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişilerin Belirlenmesi	104
Tablo 3.13. Performans Değerlendirmenin Kaç Kez Yapıldığıının Belirlenmesi	106
Tablo 3.14. Yetersiz Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler	107
Tablo 3.15. Mükemmel Düzeyde Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler	108
Tablo 3.16. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	109
Tablo 3.17. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Sağladığı Yararlar	111
Tablo 3.18. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerini Düzenleyen Otel İşletmeleri	112
Tablo 3.19. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmeme Nedenleri	112
Tablo 3.20. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenme Amaçları	114
Tablo 3.21. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Yaralanılan Kaynaklar	115

Tablo 3.22. Hizmet İçi Eğitim Uygulanan Kişiler	116
Tablo 3.23. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	119
Tablo 3.24. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	120
Tablo 3.25. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Araçlar	120
Tablo 3.26. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Sağladığı Yararlar	122
Tablo 3.27. Performans Değerlendirme Sisteminin Bütün İşgörelere Uygulanması	124
Tablo 3.28. Her Pozisyon İçin Ölçülebilir Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	125
Tablo 3.29. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşgörelere Bildirilmesi	126
Tablo 3.30. İşgörelere İle Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yapılması	127
Tablo 3.31. Yüksek Performans Gösteren İşgörelere Ödüllendirilmesi	128
Tablo 3.32. Performansın Objektif Olarak Değerlendirildiğine İnanma Oranı	129
Tablo 3.33. Performans Değerlendirme ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı	129
Tablo 3.34. Hizmet İçi Eğitimin Bütün İşgörelere Uygulanması	130
Tablo 3.35. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması	131
Tablo 3.36. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Belirlenen Eğitim İhtiyacının Eğitimin Başarısını Artırması	132
Tablo 3.37. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması	133
Tablo 3.38. Hizmet İçi Eğitim ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı	134
Tablo 3.39. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Performansı Artıracağına İnanma Oranı	135

Tablo 3.40. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bağlantılı Olarak Yürütülmesi	136
Tablo 3.41. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki	138
Tablo 3.42. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki	139
Tablo 3.43. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki	140
Tablo 3.44. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki	141
Tablo 3.45. Performans Değerlendirme Çalışmaları İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Arasındaki İlişki	143
Tablo 3.46. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle Performans Değerlendirme Sonuçları Arasındaki İlişki	144
Tablo 3.47. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Arasındaki İlişki	145

GİRİŞ

Turizm sektöründe turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan konaklama işletmelerinin en önemlisi olarak nitelendirilen otel işletmeleri, son yıllarda yeni müşteriler kazanmak, kârı artırmak ve piyasada etkin bir konuma gelebilmek için bir takım arayışlar içerisine girmektedirler. Bu arayışlar içerisinde otel işletmeleri, işgücünü daha etkin kullanarak verimliliği ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırmayı düşünmektedirler.

Otel işletmelerinde gerçek verimliliğe ulaşabilmek ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırabilmek için, işgücünden daha etkin olarak faydalanabilmek gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde etkili bir performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile, işgörenlerin mevcut performans durumları belirlenmekle birlikte, işgörenlerin ve işletmelerin geleceğe yönelik potansiyel performansları da belirlenmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarına göre işletmede çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim gereksinimleri belirlenmekte ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle işgörenlerin gelecekteki performansları da yükseltilmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eğitim gereksinimleri ise, en uygun hizmet içi eğitim faaliyetleri ile giderilecektir. Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile, işgörenlerin iş ile ilgili eksikliklerinin giderilerek ve buna bağlı olarak da çalışanların teknik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerinin artırılması, işgörenlerin kendilerine olan öz güvenlerini kazanıp motivasyonlarının artması sağlanarak etkinlik, verimlilik ve kalitede artış sağlanacaktır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yetenek ve becerilerinin işletmeye olan katkılarını en üst seviyeye çıkartmak amacıyla uygulanan performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini incelemek, performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasındaki bağlantıyı belirleyerek, otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasını saptamak ve uygulamada karşılaşılan eksiklikleri belirleyerek çözüm önerileri getirmektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri, otel işletmelerinde performans değerlendirmenin tanımı, amaçları, yararları ve önemi, otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin planlanması ve işgören performansının çeşitli yöntemlere göre ölçülmesi, değerlendirme sonuçlarının işgörene bildirilmesi ve otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri, hizmet içi eğitimin tanımı, amaçları, yararları ve önemi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim süreci, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması, hizmet içi eğitim politikası, hizmet içi eğitimin çeşitli yöntemlere göre uygulanması ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasını belirlemeye yönelik bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları hakkında bilgiler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsanlar; iş, merak, din, kültür ve eğitim, dinlenme ve eğlenme, spor, sağlık, macera arama ve toplantılara katılma gibi iç motiflerin etkisiyle birlikte; taksitli tatil olanağı, etkili satış teknikleri ve tanıtma ve reklam gibi dış motiflerin de etkisiyle turizm faaliyetlerine katılmaktadırlar.

Teknolojik gelişmeler; ulaştırma sektöründe hız, kapasite ve konfor artışı sağlayarak, daha fazla sayıda insanın turizm faaliyetlerine katılmasına ve insanların kısıtlı tatil süreleri içinde konaklamaya daha fazla zaman ayırmalarına neden olmuştur¹. Ayrıca, kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması ve küreselleşmenin etkisi ile, insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, otel işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır. Otel işletmeleri, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan konaklama işletmelerinin en önemlisi olarak nitelendirilmektedir.

Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Aralıksız hizmet veren otel işletmeciliğinde insan unsuru, hizmetin kalitesine ve müşteri memnuniyetine önemli derece etki etmektedir. Bu nedenle işgörenler, otel işletmelerinin en değerli varlıklarını oluşturmaktadırlar.

Günümüzde otel işletmeleri, işgücünden etkin bir şekilde yararlanmak, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak için ise, birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan biri de performans değerlendirmedir.

Performans değerlendirme ile, işgörenlerin zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek eğitim ihtiyaçları saptanmakta ve eğitim faaliyetleri ile de, işgörenin zayıf yönleri giderilip güçlü yönleri geliştirilmekte ve performansları artırılmaktadır. Bunun sonucu olarak da, otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti artırışı sağlanmaktadır.

¹ Orhan İçöz, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, 4. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s. 23.

Ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşıyan ve fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyan otel işletmeleri, diğer işletmelerden farklı özellikler taşımaktadırlar. Bu nedenle öncelikle otel işletmelerinin tanımına ve özelliklerine değinmekte yarar görülmektedir.

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görmüştür².

Otel işletmeleri; ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişimine koşturarak gelişme göstermiş ve insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek modern bir yapıya kavuşmuşlardır.

Hizmet ağırlıklı bir sektör olan turizm sektörünün statik unsurunu oluşturan otel işletmeleri, turizm sektörü içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun en önemli nedeni, bünyelerinde diğer işletmelerin aksine pek çok ürünü bir arada bulundurmalarıdır³.

Otel işletmeleri, pek çok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmışsa da sonuçta tanımın özelliklerinin aynı olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri ile ilgili yapılan tanımların bazıları şöyledir:

Otel işletmeleri, seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir⁴.

Otel işletmeleri, geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ve yiyecek-içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlanıcılar için de yiyecek-içecek ve diğer hizmetler sunan bir kurumdur⁵.

² Nazmi Kozak, Dündar Denizer ve diğerleri, **Otel İşletmeciliği (Kavramlar-Uygulamalar)**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995, s. 1.

³ Deniz Tarlan, **Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001, s. 1.

⁴ İsmet Sabit Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1989, s. 53.

⁵ S., Medlik, **Otel İşletmeciliği**, (Çev: Dr. Ömer L. Met), Uludağ Üniversitesi, (Ceylan Matbaacılık) Bursa, 1997, s. 4.

Otel işletmesi; yapısı, teknik donatımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, işgörenin 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 hukuki bakımdan disiplin altına alınmış bir işletmedir⁶.

Otel işletmeleri, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir⁷.

İnsanların konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmeleri; emek- yoğun işletmeler olmaları, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet göstermeleri⁸, sektörde üretilen mal ve hizmetler üretildiği yerde tüketilmesi, üretilen hizmetlerin stoklanması ya da başka bir yere taşınmasının mümkün olmaması⁹, sermayesinin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanmış olması¹⁰, bölümler arasında yakın işbirliği ve yardımlaşmayı gerektirmesi ve değişen teknolojiye ve yeniliklere uyum sağlayan dinamik işletmeler olması¹¹, gibi nedenlerle diğer işletmelerden farklı özellikler taşımaktadırlar.

Dünya ve Türkiye otel endüstrisinin nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda otel işletmeleri; karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından, hukuki bakımdan, büyüklükleri bakımından, faaliyet süreleri bakımından, mülkiyet türü bakımından ve fiyat düzeyi bakımından değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Çalışmamızın uygulama alanı 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsadığından, otel işletmelerinin hukuki bakımdan sınıflandırılması önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

⁶ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, 2. Basım, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 25.

⁷ Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 14.

⁸ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, 2. Baskı, TUTİBAY Ltd. Şti., Ankara, 1995, s. 9.

⁹ Saime Oral , **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, 4.Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s. 5.

¹⁰ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s. 17.

¹¹ Aydoğan Aydoğdu, **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Doyumu İlişkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005, s. 5.

Hukuki bakımından otel işletmeleri, turizm işletme belgeli oteller ve belediye belgeli oteller olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü çerçevesinde Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" 68. maddesine göre oteller; beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere beş sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir¹².

Son yıllarda işletmeler arasında artan yoğun rekabet, çeşitlenen hizmetler, yeni müşteriler kazanma isteği ve yüksek kalite beklentileri gibi alanlarda, otel işletmeleri mevcut pazar yapısını koruyabilmek ve potansiyel pazarlardan pay alabilmek için, birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan biri de performans değerlendirmedir.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Günümüzde işletmelerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen işletmeler gelecekte farkı yaratabileceklerdir. Otel işletmelerinde insandan etkin olarak faydalanabilmek için ise; etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans değerlendirme faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme, performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerinin işgörene iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, işgörene performansı hakkında bilgi verilmesini, işgörenin becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplin ile ilgili teknikleri içeren bir kavram olarak kullanılmaktadır¹³.

Performans değerlendirme ile, otel işletmelerinin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplanmakta, işgören performansının sürekli gelişimini

¹² Saime Oral, 2001, s. 20.

¹³ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 164, Eskişehir, 1999, s. 27.

sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeler ve etkinlikler planlanmakta ve uygulanmaktadır¹⁴. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarına göre işletmede çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim gereksinimleri belirlenmekte ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle işgörenlerin gelecekteki performansları da yükseltilmektedir.

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Başarıyı ölçmek amacıyla geliştirilen yönetim aracı olan performans değerlendirme; kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin amaçlarını değerlendirmek için işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir. Genel anlamda performans değerlendirme; kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümedir¹⁵.

Bir diğer tanıma göre performans değerlendirme; bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Bu araç da modern işletmecilik alanının en önemli unsuru sayılan insanın bulunması gereken konuma ulaşmasında çok önemli bir role sahiptir¹⁶.

Bu açıklamalar ışığında performans değerlendirme şu şekilde tanımlanabilir¹⁷: Performans değerlendirme; bireyin yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ve işgörenin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir.

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme temelde işgören hakkında yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, transfer gibi yönetsel

¹⁴ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara, 1992, s. 50.

¹⁵ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 170.

¹⁶ Gökhan, Şenol, **“İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”**
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31, 30/01/2006.

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 160.

konularda karar vermek durumunda olan yöneticiler performans değerlendirme çalışmaları yapmak ve bu bilgileri kullanmak durumundadırlar¹⁸.

Bu açıklamalar doğrultusunda performans değerlendirmenin genel amaçları, aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁹:

- İşgören tedarigi, seçim ve yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek
- İşgörenderin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip, onları en uygun işlere yerleştirmek
- Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açıklığa kavuşturmak
- Yapılacak ücret artışları, prim, kâra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak
- Terfilerde ve atamalarda nesnel ölçümlere göre seçim yapmak
- İşgörenderin kendi değerlerini ve başarılarını ölçmelerini sağlamak
- Gözetimi etkinleştirmek ve yeni işgörenderi denetlemek
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgörenderin moralini yükseltmek
- İnsan gücü kaynağının planlanması için işgören envanteri hazırlamak
- İşgörenderin yetersiz yönlerini belirleyip kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarının artmasına olanak sağlamak
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenderi işten uzaklaştırmak²⁰
- İşgörenderin başarısını tanıma ve onlara yol gösterme yoluyla iş başarılarını geliştirmek²¹
- Üst ve ast arasındaki etkileşimi güçlendirmek, değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasını sağlamak²²

¹⁸ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 296.

¹⁹ Dursun Bingöl, 1990, s. 171.

²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 161.

²¹ Mary L. Tanke, **Human Resources Management For The Hospitality Industry**, Second Edition, Delmar Thomson Learning., Florida International University, USA., 2001, s. 221.

²² Nuri Tortop, Burhan Aykaç ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 218.

- Kariyer planlaması ve başarılı çalışanların ödüllendirilmesi konularında yönetime gerekli bilgileri sağlayarak yönetime yardımcı olmak.

1.2.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Etkili bir performans değerlendirme çalışmaları işgörelere, yönetici konumundaki değerlendirenlere ve örgüte bazı yararlar sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin işgörelenler için yararları²³;

- İşgörelenler kendilerinden neler beklenildiğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenebilirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanıma fırsatı elde ederler.
- İşletme içinde üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlayabilirler.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatminlerini artırıp, kendine güven duygularını geliştirirler.
- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve “fark edilme, tanınma” gereksiniminin karşılanmasını sağlar.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur²⁴.

Performans değerlendirmenin yöneticiler için yararları²⁵;

- Yöneticiler, performans değerlendirme çalışmaları sayesinde, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olabilirler ve böylece astların ve birimlerin performanslarını geliştirebilirler.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirleyip onlara yardımcı olabilirler.
- Astlarını daha yakından tanıdıkları için, yetki devrini daha kolay yapabilirler.

²³ Funda Arslan **Performans Değerleme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002, s. 4.

²⁴ Başak Bayar, **“Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”**, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21>, 08/ 02/2006.

²⁵ Funda Arslan, s. 4.

- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur²⁶.

Performans değerlendirmenin örgüt için yararları²⁷;

- Performans değerlendirme çalışmaları sayesinde, örgütün etkinliği ve verimliliği artırılabilir.
- Hizmet ve üretimin kalitesi geliştirilebilir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenebilir.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilebilir.
- Birey-örgüt arasındaki uyum sağlanıp, bireyin örgüte olan katkısı artırılabilir.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur²⁸.

1.2.4. Performans Değerlendirmenin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında pazar yapısının değişmesi yer alır. Globalleşme, artan rekabet, hizmetlerde çeşitlenme, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim maliyetlerinin artması, yenilik ve ürünleri ve hizmetleri pazara sunma hızının artırılması gibi alanlarda başarılı olmak için yüksek performans gerekmektedir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirmenin önem kazanmasının bir diğer nedeni de doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal çevre koşullarındaki değişimlerdir. İşletmeler de bu değişimlere ayak uyduracak uzmanlaşma, yatay ve dikey bütünleşme, franchising, kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, yüksek performanslı iş sistemleri vb. gibi yeni stratejiler izlemeye

²⁶ Başak Bayar, “**Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21, 08/ 02/2006>.

²⁷ Funda Arslan, s. 5.

²⁸ Başak Bayar, “**Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21, 08/ 02/2006>.

başlamıştır. Bu uygulamalar sonucunda doğal olarak işletmelerin toplam performanslarında artış olmuştur. Diğer değişikliklerin yanı sıra bölüm yöneticilerinin rolünde de değişimler olmuş, çok sayıda yöneticinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorumlulukları artmıştır. Performans değerlendirmenin önemini arttıran en önemli bir diğer neden ise otel işletmelerinin en değerli kaynağı olan insanın mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilme ihtiyacıdır.

Türkiye’de turizm sektöründe özellikle eğitilmiş ve yetişmiş insan gücü açığı vardır. Bu da ulusal eğitim politikasının yeniden gözden geçirilmesi gereken bir yönüdür. Bu konuya yeterince önem verilmemesi otel işletmelerini nitelikli insan gücü bulmada sıkıntıya sokmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme çalışmaları ile işletmenin performansı geliştirilebileceği gibi, işgörenin kişisel gelişimine de önemli katkılar yapılabilir.

Varolan insan gücü kaynaklarıyla otel işletmelerinin anahtar sonuç alanlarındaki müşteri tatmini, hizmet kalitesi, verimlilik, kârlılık gibi temel iş amaçlarına ulaşabilmeleri için performans değerlendirme desteğinin olması gerekir. Çünkü otel işletmelerinde bu amaçları sağlayacak temel unsur o otelin işgörenleridir²⁹.

1.2.5. Performans Değerlendirmenin Otel İşletmelerinde Uygulanma

Amaçları

Performans değerlendirme faaliyetlerinin otel işletmelerinde uygulanmasının temel amaçları; işgörenin katılımını sağlamak, etkili gruplar geliştirmek, etkili idari kararlar vermek, işgörenin performansını arttırmak ve sürekli gelişimini sağlamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri varolan insan kaynaklarından en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve rekabet avantajı kazanabileceklerdir³⁰. Ayrıca performans değerlendirme, otel işletmelerinde ücret artışı, terfi, hizmet içi eğitim, işten çıkarma, transfer gibi işgören hakkında yönetsel kararlar verebilmek amacıyla da kullanılmaktadır³¹.

²⁹ Serap Benligiray, s.27.

³⁰ Serap Benligiray, s.30.

³¹ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 296.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme ile bu amaçlara ulaşabilmek için bölüm yöneticileriyle insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirmenin temellerini tam olarak anlamaları ve sistemi başarıya ulaştıracak yeterlilikte olmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için insan kaynakları bölümü ile birlikte işletmede görev alan yöneticiler ve işgörenler bu süreçte yer almalıdır.

1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PLANLANMASI

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel performans değerlendirme yapmak yerine, sistemli bir performans değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme planının, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin plana inanmaları gerekmektedir³².

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin planlanmasında öncelikle, otel işletmelerinin hedef ve beklentilerini gerçekleştirebilmelerini sağlayan faaliyet planları hazırlanmalıdır. Daha sonra ise, işgören performansının gerçekçi ve güvenilir bir biçimde ölçülmesi için performans kriterleri ve standartları belirlenmelidir.

1.3.1. Otel İşletmelerinde Faaliyet Planlarının Hazırlanması

Planlama sürecinde belirlenen vizyon, misyon, temel örgütsel amaçlar, stratejiler ve hedefler uygulanmadığında zamanın çoğu boşa harcanmış olur. Otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemi sürecinde tüm bunların uygulamaya konulması için faaliyet planlarının yapılması gerekir.

Faaliyet planları, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik eylem planlarıdır. Otel işletmelerinde faaliyet planlaması ile hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler aşama aşama ayrıntılandırılır. Etkili faaliyet planları; ne

³² Dursun Bingöl, s. 172.

yapılacağı, nasıl yapılacağı, kimin yapacağı, maliyetin ne olacağı vb. gibi sorulara cevaplar verecek şekilde hazırlanır. Otel işletmelerinde faaliyet planları sürekli planlar ya da bir kez uygulanan planlar olabilirler. Sürekli planlar politikaları, prosedürleri ve kuralları içerir. Bir kez uygulanan planlar ise, otel işletmelerinin temel amaçlarının nasıl başarılacağını belirten, spesifik bir amaç için geliştirilen ve o amacın gerçekleşmesiyle birlikte işlevini tamamlayan planlardır. Programlar, projeler ve bütçeler bir kez kullanılan plan örnekleridir³³.

1.3.2. Otel İşletmelerinde Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde işgören performansının ölçülebilmesi için öncelikle neyin ölçülmesi gerektiği, neyin başarılı olarak adlandırılacağını işletme bazında belirlenmesi gerekmektedir³⁴. Bu nedenle otel işletmelerinde gerçeki ve güvenilir bir performans ölçümü yapılabilmesi için performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Performans kriteri, değerlendirilecek bir bireyin, bir grubun ya da örgütün performanslarını değerlendirmede temel alınacak performans boyutudur. Otel işletmelerinde etkili bir performans yönetim sisteminde performans kriterlerinin titiz bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinde yapılan işler çok boyutludur ve kişilerin çeşitli becerilere sahip olmalarını gerektirir. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de sakıncalı olduğundan, sistem kurucuların kriter seçiminde çok dikkatli olmaları gerekmektedir³⁵.

Performans kriterlerini kapsadıkları bilgiler açısından; kişilik özelliklerine dayalı kriterler, davranışlara dayalı kriterler ve çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler şeklinde sınıflandırılarak şu başlıklarda incelemek mümkündür³⁶:

³³ Serap Benligiray, s. 74.

³⁴ Selim Gökaslan, **Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000, s. 82.

³⁵ Funda Arslan, s. 7.

³⁶ Serap Benligiray, s. 81.

□ **Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:** Kişilik özelliklerine dayalı kriterler, işgörenin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durur. Bunlar bir işgörenin işini yapmasında gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlama, dostça davranma gibi özelliklerini kapsar.

□ **Davranışlara Dayalı Kriterler:** Davranışlara dayalı kriterler, iyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerirler. Bu kriterler işgörenin davranışının türüne, niteliğine ya da her ikisine de önem verirler. İşin yapılma şekli, ortak çalışma, inisiyatif, takım ruhu ve yerine getirilen görevlerin görece güçlüğü gibi soyut unsurlarla da ilgili olabilirler.

□ **Çıktılara ve Sonuçlara Dayalı Kriterler:** Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde dururlar. Örneğin, hizmet edilen müşteri sayısı, temizlenen oda sayısı, servis yapılan kuver sayısı gibi kriterler çıktılara dayalıdır. Bu kriterler, işin nasıl yapıldığından ya da nasıl başarıldığından çok elde edilen ürünler ya da başarılı işler üzerinde odaklanırlar. Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alırlar. Örneğin, bir ön büro memurunun hizmet ettiği müşteri sayısı çıktıdır, bu memurun hizmet ettiği müşterilerin hizmetten memnun olmaları ise sonuçtur. Sonuçlara dayalı kriterlerin örgütsel amaçlar ve stratejilerle iş davranışlarının uyumunu sağlamaya çalışması ve müşteri tatminine önem vermesi nedeniyle performans değerlendirme sisteminde tercih edilmesi gereken kriterler olduğu ileri sürülmektedir

1.3.3. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Kim Ya Da Kimler Tarafından Yapılacağı Belirlenmesi

Otel işletmelerinde performans değerlendirmenin gerçekçi ve güvenilir bir şekilde uygulanmasında, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı çok önem arz etmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde performans değerlendirmeyi

yapacak kişilerin belirlenmesine titizlikle yaklaşılmalıdır. Değerlendirmeyi yapacak kişiler, değerlendirme yöntemleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmalı, kişileri değerlendirirken kişisel önyargılardan uzak objektif bir biçimde davranmalıdır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirmeyi yapabilecek kişi ya da kişiler; işgörenin üstleri, işgörenin iş arkadaşları, işgörenin kendisi, astlar ve müşteriler olarak sıralanabilir³⁷.

□ **İşgörenin Üstleri Tarafından Yapılan Değerlendirmeler**

Uygulamada en çok görülen, işgörenin doğrudan doğruya en yakın üstleri diğer bir deyişle ilk düzey yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. En yakın üst, değerlendirilmesi yapılacak olan çalışana yakın olması nedeniyle, onu yakından izleyebilme olanağına sahip olacaktır³⁸.

□ **İşgörenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirmeler**

Aynı birimde çalışan kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performanslarını değerlendirmeleri istenebilir. Bütün gün yan yana çalışanların iş arkadaşlarını yakından gözleyebilme fırsatı bulabileceği bir gerçektir. Örneğin, bir işgören, iş arkadaşının işe devamlılığı, toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alabilir³⁹.

□ **İşgörenin Kendisi Tarafından Yapılan Değerlendirmeler**

Kendi performanslarının değerlendirilmesine işgörenlerin de katılması, özellikle bu değerlendirme, belirlenen hedeflere göre yapıldığında, onların kendi çabalarından duyduğu doyumunu artırıcı etki yapmaktadır⁴⁰. Yönetici, işgörene kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. İşgörenlerden böyle bir değerlendirme

³⁷ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataoğlu, s. 300.

³⁸ Hakan Aracı, **İşletmelerde Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1988, s.13.

³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 167.

⁴⁰ Selim Gökaslan, s. 99.

istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır⁴¹.

□ **Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirmeler**

Müşterilerden işgörenin performansı hakkında bilgi istenmesi, müşteri tatmininin otellerin anahtar performans alanlarından biri olması nedeniyle çok yararlı bir yaklaşımdır. Yöneticiler işgörenle bir performans görüşmesi yapmadan önce örneğin, bir servis görevlisinin performans ölçümünde kullanmak üzere, yemek deneyimlerinin farklı yönlerini tanımlayan (bekleme süresi, yaklaşım, tutum, bilgi, satış becerisi, teşekkür etme, tekrar davet etme, reaksiyon gibi sorular) bir formu yemeklerini bitirdikten sonra müşterilerden cevaplandırmalarını isteyebilir. Müşterilerin deneyimlerinin sonuçları işgörenle yapılacak performans görüşmesinin temelini oluşturabilir⁴². Müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer ve eğitim gibi işgören kararları için önemli bir girdi olabilir⁴³.

□ **Astlar Tarafından Değerlendirmeler**

Astlar tarafından yapılan değerlendirme yöntemi çok yaygın değildir. Çünkü, üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları zorlaşır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken tedbirli olunmalıdır⁴⁴.

⁴¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 167.

⁴² Serap Benligiray, s. 188.

⁴³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resource**, Third Edition, McGraw – Hill., Inc., USA, 1992, s. 286.

⁴⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 168.

1.3.4. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi

İşletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Performans değerlendirme ise, çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın zamanlara sıkıştırılmış olan değerlendirme çalışmaları, zaman alıcı olduğu kadar kısa dönemde değer yargularında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki sık sık yapılan değerlendirmeler çalışanlar üzerinde baskı etkisi de yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen periyod, altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir⁴⁵.

Otel işletmelerinde ise; yönetici ve işgören devir oranının yüksek olması nedeniyle performans ölçme işleminin en az yılda iki kez hatta mümkünse üç ayda bir yapılması tercih edilmektedir. Genellikle işe yeni girmiş kişiler için altı aylık değerlendirme dönemi; uzun süredir işletmede çalışmakta olan kişiler için ise, bir yıllık değerlendirme dönemi tercih edilen bir uygulama olmaktadır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin planlanması aşamasından sonra, işgören performansının çeşitli yöntemler kullanılarak ölçülmesi gerekmektedir.

1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin planlanmasından sonra sıra, işgörenin performansının ölçülmesine gelmektedir. Otel işletmelerinde işgören performansının ölçülmesinde kullanılan bir takım ölçme yöntemleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde işgören performanslarının gerçekçi ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi için öncelikle hangi yöntemlerin kullanılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Performans ölçme yöntemleri, performans değerlendirmenin amacına ve otel işletmelerinin kültürüne uygun olmalıdır.

⁴⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 165.

Teknolojinin hızla değiştiği ve işletmeler arasında rekabetin s¼rekli arttığı g¼n¼m¼zde otel işletmelerinde pek çok performans ¼lme y¼ntemi kullanılmaktadır. Kullanılan her performans ¼lme y¼nteminin farklı avantajları ve dezavantajları vardır. Bu nedenle, otel işletmelerinde tek bir performans ¼lme y¼ntemi uygulamak yerine birkaç ¼lme y¼ntemi uygulamak daha gerçekçi ve g¼venilir olabilir.

Otel işletmelerinde hangi performans ¼lme y¼nteminin uygulanacağı, performans değerlendirmenin amacına uygun olarak belirlenmelidir⁴⁶. Performans ¼lmede uygulanan y¼ntem, otel işletmelerinin ihtiyaçlarına da uygun olmalıdır. Bazı değerlendirmeler, performans ¼l¼tleri yerine kişisel ¼l¼tlere g¼re yapılmakta; bazıları da subjektif ¼l¼tleri bir kenara bırakıp objektif ¼l¼tleri baz almaktadır. Burada ¼nemli olan, değerlemenin gerçek ¼l¼tlere g¼re, doğru ve g¼venilir olarak yapılması ve gelişmeye imkan vermesi gerekmektedir⁴⁷. Otel işletmelerinde kullanılan performans ¼lme y¼ntemi, işletmenin misyonuna ve var olan ¼rg¼t k¼lt¼r¼ne bağlı olarak farklılařabilir⁴⁸.

Uygulamada birçok y¼ntem bulunmakla birlikte otel işletmelerinde performans ¼lme y¼ntemlerini genel hatları ile iki ana gruba ayırarak incelemek m¼mk¼nd¼r. Bu y¼ntemler; geleneksel performans ¼lme y¼ntemleri ve ağdaş performans ¼lme y¼ntemleridir.

1.4.1. Otel İşletmelerinde Geleneksel Performans ¼lme Y¼ntemleri

Otel işletmelerinde iřg¼ren performansını ¼lmek için geliştirilmiş birçok geleneksel performans ¼lme y¼ntemi kullanılmaktadır. Bu y¼ntemler kullanırken, otel işletmesinin ¼zelliklerine ve y¼neticilerin ihtiyaçlarına en uygun olan y¼ntemin seçilmesine ve ¼lümenin bilimsel ¼l¼tlere g¼re yapılmasına ¼zen g¼sterilmektedir. Geleneksel performans ¼lme y¼ntemlerinin, geçmiş performansa d¼n¼k olduğu kabul edilebilir. Dolayısıyla bu y¼ntemlerin iřg¼renlerin performanslarını geliştirmekten çok kontrol etmeye y¼nelik olduğu s¼ylenebilir⁴⁹.

⁴⁶ Deniz Tarlan, s. 42.

⁴⁷ Selim G¼kaslan, s. 85.

⁴⁸ Mary L. Tanke, s. 233.

⁴⁹ Selim G¼kaslan, s. 86.

Otel işletmelerinde geleneksel performans ölçme yöntemlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

1.4.1.1. Sıralama Yöntemi

Otel işletmelerinde işgörenlerin diğer işgörenlerle karşılaştırılarak değerlendirildiği sıralama yönteminin dört farklı türü bulunmaktadır. Bu yöntemler şunlardır⁵⁰:

□ **Basit Sıralama Yöntemi:** Basit sıralama yönteminin esası, otel işletmelerinde bir işgöreni diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar. Bu yöntemle çok sayıda çalışanı değerlendirmek olanaksızdır. Ayrıca, sıralamanın ortalarında yer alanları da birbirlerinden ayırmak güçtür. Bu güçlüğü önlemek için “Alternatif Sıralama Yöntemi” geliştirilmiştir.

□ **Alternatif Sıralama Yöntemi:** Otel işletmelerinde alternatif sıralama yönteminde, değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan işgöreni saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Ancak, bu yöntemde de ortada yer alan işgörenin durumu sorun yaratabilmektedir. Alternatif sıralama tipi değerlendirme çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır.

□ **Puan Verme Yöntemi:** Değerlendirmeyi yapan kişiye değerlendirme yapacağı grupta yer alan işgörenin tümüne dağıtmak üzere belirli bir puan verilir. Bu puan genelde “100” rakamıyla sınırlandırılır. Otel işletmelerinde değerlendirme yapan kişi, bu puanı gruptaki işgörenin başarı durumuna göre dağıtır ve işgöreni en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralar. Böylece belirli bir sıralama oluşur⁵¹.

□ **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Otel işletmelerinde bu yöntemde; önce, değerlendirilmesi yapılacak işgörenlerin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır.

⁵⁰ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 308-309.

⁵¹ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995, s. 159.

Daha sonra her işgören diğer işgören ile tek tek karşılaştırılarak performansı yüksek olan işgörenin isminin karşısına veya kartına bir işaret konulur. Bu karşılaştırma işlemi tüm işgören için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre işgören sırlanır⁵². En başarılı olan kişi, en çok işareti alan ve kartın üzerinde ismi bulunan işgörendir.

1.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Otel işletmelerinde zorunlu dağılım yönteminde değerlendirici, işgörenleri belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanmaktadır. Örneğin; en iyi % 10, en kötü % 10, orta % 40 gibi. Bu yöntemde değerlendirici, işgörenlerin isimlerinin yazılı olduğu kartlardan birisini seçip, o kişiyi yukarıdaki dağılımlardan birisine yerleştirir. Böylelikle sürekli olumlu, ortalama veya olumsuz puan verme eğilimi ortadan kaldırılmış olunur. Bu yöntem çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır⁵³.

1.4.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Otel işletmelerinde grafik derecelendirme yönteminde değerlendirme, bir form aracılığı ile yapılmaktadır. Değerlendirmeciye değerlendirmesini yapacağı her işgören için birer form verilir. Değerlendirmeci formda yer alan ölçütlere göre değerlendirmesini yapar⁵⁴.

Otel işletmelerinde grafik derecelendirme ölçekleri gerçekleştirilirken ilk önce iş analizi ya da kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan örneğin, iş bilgisi, uyum yeteneği, üretim miktarı, yaratıcılık düzeyi, karar verme, mesleki özellikler gibi başarı boyutları belirlenir, daha sonra boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Bu dereceler sayılarla veya harfler ile ifade edilebileceği gibi mükemmelden zayıfa kadar uzanan çeşitli niteleyici sıfatlarla da ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenin başarı dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Değerlendirmeyi yapan kişiler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak

⁵² Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 176.

⁵³ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 308.

⁵⁴ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 305.

değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur⁵⁵.

Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirilecek kriterlerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir. Buna karşılık, derecelendirmede kullanılan sıfatların ya da rakamların ifade ettikleri anlamlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Diğer yandan, bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişiler, daha çok orta not verme eğilimi içine girmektedirler ya da tek bir özelliğin etkisinde kalarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verebilmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar da, yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır⁵⁶.

1.4.1.4. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, işgörenin işteki başarı veya başarısızlığını etkileyecek davranışlarını kayıt eder. Kritik olaylar, başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan işgören davranışlarıdır. Otel işletmelerinde değerlemeci, değerlendirme süreci içinde işgörenin ilginç davranışlarını anında not eder⁵⁷.

Bu yöntemde üç önemli aşama vardır. Birinci aşamada bir jüri veya işgören uzmanları ve yöneticilerden oluşan bir grup değerlendirmeye tabi tutulacak işgörenin işini inceledikten sonra başarılı ve başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlar. Gözlenmiş davranışlara dayanan bu ifadelere "Kritik Olaylar" adı verilmektedir. İkinci aşamada, bu ifadeler gruplanır. Her grupta başarılı ve başarısız davranışlar yer almaktadır. Gruplandırma, olaylar meydana geldiği zaman ya da daha sonra insan kaynakları bölümü tarafından örneğin, talimatları izleme, iş kalitesi, öneri sunma vb. kategoriler halinde yapılır. Üçüncü aşamada ise gruplanmış ifadeler değerlendirmeciye verilir ve değerlendirmesini yapacağı kişinin performansını bu gruplarda yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlendirmesi istenir⁵⁸.

Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişilik özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmasından dolayı işgörene, üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı

⁵⁵ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 181.

⁵⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 189.

⁵⁷ Ramazan Geylan, s. 155.

⁵⁸ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 307.

tanımaktadır⁵⁹. Kritik olaylar yöntemi hazırlanış aşamasında çok zaman almasına karşılık, değerlendirmesi yapılan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Değerlendirmesi yapılan işgörenin eksik ve zayıf yönlerinin neler olduğunu belirgin ifadelerle öğrenme olasılığına sahiptir. Dolayısıyla daha etkin bir yöntem olduğu ileri sürülür⁶⁰. Bu yaklaşımın diğer olumlu yanları ise, sonraki görüşme ve karar verme için gerçeklere dayanan tutanak sağlar ve iş performansı için doğrudan ilişkili bilgi sağlar⁶¹.

1.4.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Otel işletmelerinde kontrol listesi yönteminde, işgörenlerin işteki başarı ve niteliklerini belirleyen ifadeler vardır. Bu ifadelerden işgörene uyanlar işaretlenir. Kontrol listesi yönteminde değerlendirici, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunur⁶².

Otel işletmelerinde bu yöntemde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek formu kullanılmaktadır. Değerleyiciler, listede veya formda yer alan sorulara “evet” veya “hayır” şeklinde yanıt verir ya da “onay (√)” işareti kullanır. Daha sonra, işaretlenen ifade ve tanımların puan değerleri toplanıp ortalamaları alınarak, işgörenin performans puanı hesaplanmaktadır. Eğer “Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi” kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir ağırlık verilmesi gerekmektedir. Değerleyici işgörenin durumuna uygun tanımları işaretler, ve daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak, tanımlara ayrıca puan değeri verilmiş ise, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanmaktadır. Yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanımsal değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenlerin başarı derecesi bulunmaktadır⁶³.

⁵⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 178.

⁶⁰ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1996, s. 169.

⁶¹ Wendell L. French, **Human Resources Management**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, USA., 2003, s. 345.

⁶² Recep Yücel, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997, s. 90.

⁶³ Deniz Tarlan, s. 55.

1.4.1.6. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği

Davranışsal değerlendirme ölçeği, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, bu yöntem yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık da kazandırmaktadır.

Otel işletmelerinde davranışsal değerlendirme ölçeğinin uygulanmasında ilk adım, işgören ve amirinden iş performansı ile ilgili verilerin toplanması ve bu verilerin genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde sınıflandırılmasıdır. Bu yöntemde, her boyut performans değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde, öncelikle kritik davranışlar belirlenmekte ve belirlenen kritik davranışlar 7 ya da 10 aralıkla derecelendirilmektedir⁶⁴.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin; diğer yöntemlere göre daha az hataya yol açması, standartların daha belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması; tutarlılığı ve sonuçların işgörelere kolayca açıklanabilmesi ve işgörelerin bu sonuçlardan performanslarını yükseltme yönünde kullanabilmelerine de imkan tanınması başlıca yararlarıdır. Bunun yanında, yöntemin bazı sakıncaları da vardır. Ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve çabayı gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması yöntemin sakıncalarını oluşturmaktadır⁶⁵.

1.4.1.7. Alan İncelemesi Yöntemi

Bu yöntemin herhangi bir standart formu yoktur. Performans değerlendirme otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi tarafından yapılır. Değerlendiriciler ile amirlerin karşılıklı görüşmeleri yoluyla değerlendirme, tüm bölümlerde yapılır. Elde edilen veriler üst yönetime bir rapor halinde sunulur.

Otel işletmelerinde bu yöntemde kriter alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerlendirme tamamen yüzyüze görüşmeye dayanır. Çok geniş uygulama alanı bulunduğu söylenemez. Genelde, işgörelerin başarısını değerlendirmede insan kaynakları yönetiminin düşüncesini almak için ikinci bir yöntem olarak kullanılır.

⁶⁴ Selim Gökaslan, s. 92.

⁶⁵ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 184.

Yöntemin uygulanması uzman kişilerce yapıldığından, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinde etkili olabilir⁶⁶.

1.4.2. Otel İşletmelerinde Çağdaş Performans Ölçme Yöntemleri

Otel işletmelerinde çağdaş performans ölçme yöntemleri, işgörenin potansiyelini ve gelecekteki performans düzeylerini ölçmeye odaklanmış yaklaşımlardır. Gelecekteki performans hedeflerine ulaşmayı göz önüne alarak ve iş göreni de bu sürece dahil ederek geliştirilen çağdaş performans ölçme yöntemleri, işletmeleri bütün olarak amaç belirleme sürecine katmaktadır⁶⁷.

Otel işletmelerinde çağdaş performans ölçme yöntemlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

1.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Amaçlara göre yönetim (AGY), otel işletmelerinde üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir⁶⁸.

Otel işletmelerinde bu yöntemde yöneticilerle çalışanlar, açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde amaçlar tespit edip, çalışanların sorumluluk alanlarını ortaya koymaktadırlar. Bu yöntem kullanılarak yapılacak olan performans değerlendirmede, belirlenen bu amaçlar göz önünde bulundurulmakta ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı yine karşılıklı olarak tespit edilmeye çalışılmaktadır⁶⁹.

Amaçlara göre yönetim yönteminin yararı, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elamanı tek başına değerlendirmesidir. Ayrıca, AGY yöntemi, çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanır. Yöneticilere ve

⁶⁶ Recep Yücel, s. 92.

⁶⁷ Deniz Tarlan, s. 58.

⁶⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 1998, s. 89.

⁶⁹ Funda Arslan, s. 13.

çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı sağlar⁷⁰.

1.4.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki performans potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Değerlendirme merkezi yöntemi, hizmet içi eğitim, işgören seçme ve orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi amaçlarıyla da kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinde değerlendirme merkezi yönteminde, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerlendirici çalıştırılmalıdır. Bu yöntem pahalı bir yöntemdir ve bu nedenle paket programlar geliştirilmiştir.⁷¹.

1.4.2.3. Elektronik Performans İzleme Yöntemi

Elektronik performans izleme yöntemi ile, bilgisayar ağı teknolojisi kullanarak yöneticiler, işgörenlerinin iş ortamında kullandığı, telefon, bilgisayar, gibi gereçleri ne sıklıkla ve ne kadar etkin kullandıklarını belirleyebilmektedirler.

Otel işletmelerinde bu yöntem, önbüro gibi bilgisayar ağının kullanıldığı birimlerde kullanılabilirler. Yöneticiler, önbüro çalışanlarının bilgisayarlarını hangi saatte açıp kapattıklarını, kayıt işlemlerini, kasaları kontrol edebilme avantajına sahiptirler⁷². Araştırma çalışmaları, kesin durumlar altında elektronik performans izleme yönteminin verimliliği geliştirebildiğini göstermektedir⁷³.

⁷⁰ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 1993, s. 50.

⁷¹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 184.

⁷² Deniz Tarlan, s. 63.

⁷³ Gary Dessler, **Essentials Of Human Resource Management**, Prentice Hall. Inc., New Jersey, 1999, s. 162.

1.4.2.4. Standartlar Yöntemi

Otel işletmelerinde performans standartları, iş analizleri sonucunda görevler ve görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Daha sonra bu yöntemde standartlar, işgörenin pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılmakta ve her performans standardına bir puan verilmektedir. Otel işletmelerinde düzey yönetici standartlara uyma bakımından işgöreni gözlemlemekte ve uygun puanları vermektedir. Performans ölçme periyodunun sonunda işgörenin aldığı puanlar toplanmakta ve buna göre bir değerlendirme yapılmaktadır.

Bu yöntemin en önemli yararı ,işgörenin performansının işle doğrudan ilgili standartlar dikkate alınarak ölçülmesidir. Ancak yöntemin başarısı tüm kritik özelliklerin ve davranışların dikkatle ve objektif olarak gözlenmesine bağlıdır⁷⁴.

1.4.2.5. Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme) Yöntemi

360 derece değerlendirme olarak da adlandırılan bu yöntem, değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır⁷⁵. Otel işletmelerinde uygulanan 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenlerin performanslarıyla ilgili bilgileri yalnızca yöneticilerden ve profesyonel danışmanlardan değil, işgörenin kendisinden, çalışma arkadaşlarından, astlarından, müşteriden ve işgören ile ilgili raporlardan alan bir değerlendirme yöntemidir⁷⁶.

360 derece performans değerlendirmesinde amaç, işgörenin yöneticiler ve müşteriler tarafından doğrudan veya dolaylı bir rapor aracılığı ile değerlendirilmesi ve performansının çok yönlü bir şekilde ortaya konmasıdır. Bu yöntem, tüm iş ilişkilerinde işgörenin ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koyar⁷⁷. 360 derece değerlendirme yöntemi, ücret artışlarından daha çok, yönetimi ve liderliği geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır⁷⁸.

⁷⁴ Serap Benligiray, s. 160.

⁷⁵ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 303.

⁷⁶ Selim Gökaslan, s. 100.

⁷⁷ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 188.

⁷⁸ Deniz Tarlan, s. 62.

Otel işletmelerinde işgören performansının ölçülmesinden sonra performans değerlendirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Otel işletmelerinde performans kriterleri belirlenip işgören performansı ölçüldükten sonra, süreç içerisinde sıra, işgören performansının değerlendirilmesine gelmektedir. Bu aşamada otel işletmelerinde işgörenin fiili performans sonuçları ile performans standartları karşılaştırılmaktadır. Önceden tespit edilen performans kriterleri ve değerlendirme yöntemleri aracılığı ile, işgörenin performans standartlarına ulaşıp ulaşılmadığı ya da ne ölçüde ulaştığı ortaya konmaktadır.

Otel işletmelerinde işgörenin fiili performans sonuçları ile standartların karşılaştırılması esnasında, belirli noktaların üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Karşılaştırmalar sonucunda işgörenin istenen performans düzeyine ulaşamadığı tespit edilirse, öncelikle performans yetersizliklerinin söz konusu olduğu sorun alanlarının ortaya konması gerekmektedir. Sorunun tanımlanabilmesi, ölçülebilir standartların varlığı halinde nispeten daha kolay olmaktadır. Ancak soyut kriterlere dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde, performans standardı ile fiili performansın karşılaştırılması ve aradaki farkın ortaya konması her zaman kolay olmamaktadır. Bu nedenle ekip çalışmasına yatkın olma, liderlik yeteneği gibi soyut kriterlere dayalı olarak yapılacak olan değerlendirmelerde, yapılan değerlendirmenin gerekçeleri de ortaya konmalıdır.

Otel işletmelerinde işgörenin fiili performans sonuçları ile performans standartları arasındaki farkın ortaya konmasından sonra performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılmalı ve sonra da performans yetersizlikleri giderilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

1.5.1. Otel İşletmelerinde Performans Yetersizliklerinin Nedenleri

Otel işletmelerinde bazı durumlarda kişi, kendi kontrolü dışında gelişen bir takım çevresel koşulların etkisiyle performans standartlarına ulaşma konusunda engellerle karşılaşabilmektedir. Otel işletmelerinde işin yapısı, iş koşulları, sektörün içinde bulunduğu ekonomik durum ve hizmetin verildiği yer ya da zaman gibi işgörenin kontrolü dışındaki bir çok faktör, çalışanların performanslarını etkilemektedir. Böyle durumlarda, performans standartları ile fiili durum arasındaki fark nedeniyle kişi, düşük performanslı olarak değerlendirilmemelidir.

Bazı durumlarda da otel işletmelerinde çalışan kişinin bilgi ve beceri eksikliği, motivasyon eksikliği ve kişisel sorunları nedeniyle, standartlara ulaşamaması söz konusu olabilmektedir⁷⁹. Otel işletmelerinde performans yetersizliklerinin nedenleri belirlendikten sonra, performans yetersizliklerinin giderilmesi gerekmektedir.

1.5.2. Otel İşletmelerinde Performans Yetersizliklerinin Giderilmesi

Otel işletmelerinde işgörenin yetersiz performans göstermesine neden olan faktörlerin giderilmesini ya da en aza indirilmesini sağlamak üzere çeşitli yollar izlenir. Hangi yolun izleneceğini performans engelleyen faktörün özelliği ve miktarı belirleyecektir. Otel işletmelerinde işgörenin performans yetersizliklerinin giderilmesi için eğitim, işleri yeniden tasarlama, danışmanlık ve disiplin yaklaşımları kullanılabilir.

Otel işletmelerinde işgörenin beklenen düzeyde performans gösterememesi durumunda yöneticiler öncelikle, işgörenin yaptığı iş için uygun bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını düşünerek gerekli eğitimi sağlamalıdır. Yöneticiler sonra, işgörenin işine uygunluğunu sağlamak için yeniden iş tasarımı yapmalıdır. Daha sonra yöneticiler işgörenin sorunlarının çözümüne yardımcı olmak için danışmanlık yapmalı ve bunlardan sonuç alamadığı takdirde disiplin prosedürlerini uygulamalıdır. Bu konular şu başlıklar altında incelenebilir⁸⁰:

⁷⁹ Funda Arslan, s.21- 22.

⁸⁰ Serap Benligiray, s. 245.

1.5.2.1. İşgörenin Eğitilmesi

Otel işletmelerinde yetersiz performans gösteren işgörenin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceriden yoksun olduğuna karar verildiği durumlarda uygun bir eğitim programıyla bu eksiklerinin giderilmesi gerekir. Otel işletmelerinde işgörenin eğitiminde uygulanacak çeşitli yöntem vardır. Bunlardan en bilinenleri; işgörene kazandırılacak bilgi ve becerinin fiilen uygulatılması şeklinde olan işbaşı eğitim yöntemleri ve işgörene gerekli kuramsal ve kavramsal bilgilerin klasik derslik ortamında öğretilmesi şeklinde uygulanan iş dışı eğitim yöntemleridir. Ayrıca otel işletmelerinde işgörenin eğitiminde işgörenin en yakın üstleri büyük rol oynar. İşgörenini herkesten çok daha iyi tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen işgörenin en yakın üstü, onların başarılı olmalarını ve kapasiteleri ölçüsünde yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortamlar yaratabilir.

1.5.2.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması

Otel işletmelerinde işgörenin performans yetersizliğinin nedeni işe uyum sağlamamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda otel işletmelerinde işgörenin performans yetersizliğini gidermek için yapılacak iki şey vardır. Bunlardan birincisi, işgöreni yeteneklerine uygun bir başka işe görevlendirmektir. Bireyler arasında yetenek farklılıkları olmakla beraber işletmede de her biri farklı yetenekler isteyen işler de vardır. Önemli olan bireylerin yeteneklerinin farkında olmak ve onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmaktır. İkincisi ise, işi işgörenin ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlamaktır.

1.5.2.3. İşgörene Danışmanlık Yapılması

Otel işletmelerinde performans yetersizliklerini ortadan kaldırmak için yöneticilerin işgörene bazı durumlarda danışmanlık yapmaları gereklidir. Örneğin, işgören kavga etme, mazeretsiz işe gelmeme gibi arzu edilmeyen davranışlar gösterdiğinde ya da işini memnun edici bir şekilde yapmadığında yöneticilerin müdahalesi gerekir. Fakat herhangi bir müdahale yapmadan önce yönetici sorunun nedenlerini tanımlamalıdır.

Sorunun nedeni yetenek ya da bilgi eksikliğiyse, eğitim verilmelidir. Ancak sorun işgörenin isteksizliğiyle ilgiliyse, danışmanlık yapmak uygundur. Otel işletmelerinde işgörene danışmanlık yapılmasını gerektiren nedenlerin başında engellenme, çatışma ve stres gelir. Danışmanlık süreci, işgörene bilgi ve beceri kazandırmaktan daha çok, işgörenin tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlar. Ancak danışmanın görevi kesinlikle işgören adına sorunu çözümlenmek ve ona izlemesi gereken yolları empoze etmek değildir. Danışman işgörene güven vererek, onunla etkili iletişim kurarak, işgören üzerindeki gerilimin giderilmesi ve duygusal sorunlarının çözülmesi için öğütler vererek ve bunları işgörenle görüşerek bir sonuca ulaşır.

1.5.2.4. Disiplin Programının Uygulanması

Otel işletmelerinde işgörenin istenmeyen davranışlarının düzeltilmesi amacıyla disiplin prosedürleri uygulanabilir. Ancak, kimin ne zaman disipline edilmesi gerektiği konusu oldukça önemlidir. Disiplin eylemi işgörenin kontrolü dışındaki faktörlerden ya da yetenek eksikliğinden kaynaklanan istenmeyen davranışlarda uygulanmamalıdır. Bir işgörenin istenmeyen davranışının disipline edilebilmesi için işgörenin kendisinden beklenen davranışın ne olduğunu bilmesi ve bunu başaracak nitelikte olması ancak isteyerek beklenen davranışı göstermemesi gerekir. Nitelikli bir işgörenin istenmeyen davranışları göstermesi durumunda disipline edilmesi yerine danışmanlık yapılması daha uygun olur.

1.5.3. Otel İşletmelerinde Performansın Geliştirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Otel işletmelerinde kabul edilebilir ya da mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenin bu performans düzeyinin korunması ya da geliştirilmesi gerekir. Bu amaçla otel işletmelerinde işgörenin yönlendirilmesi, güçlendirilmesi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Bu konuları şu başlıklar altında incelemek mümkündür⁸¹:

⁸¹ Serap Benligiray, s. 251.

1.5.3.1. İşgörenin Yönlendirilmesi

Otel işletmelerinde yöneticilik görevine talip olan işgörenin örgütün üst düzeylerinde bulunan birilerinin yardımlarına ve tavsiyelerine ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. Kıdemli bir işgören diğer bir kişiye rehberlik yapmada aktif bir rol aldığıında bu, yönlendirme ya da koçluk yapma olarak adlandırılır. Bir koç (coach) olarak yönetici; yönlendirme, tavsiyelerde bulunma, eleştirme ve öneriler sunma yoluyla işgörenin performans gelişimine rehberlik eder. Bu yaklaşım, yüksek etkileşim ve hızlı geribildirim sağlamaktadır.

1.5.3.2. İşgörenin Güçlendirilmesi

Otel işletmelerinde işgöreni güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla işgörenin performansını geliştirme sürecidir. Bu süreç, daha çok alt kademe işgörenin kararlara katılımının sağlanması, yetki devri ve motivasyon gibi yönetim uygulamalarından oluşur. Güçlendirme, işgörene "güç" vermeyi ifade eder. Güçlendirilmiş bir işgören, kendisine, bilgisine ve uzmanlığına güveni artan, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyan, olayları kontrol edebileceğine inanan ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bulduğu işi yapan bir kişidir. Bir yönetim kavramı olarak güç, pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücü gibi değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, işgörenin bu dört güç itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir.

1.5.3.3. Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme süreci kariyer planlaması için bir temel sağlar. Bu süreçte birey kendi hedeflerini ve becerilerini tanı; neyi yapıp neyi yapamayacağını öğrenir; yöneticilerin performansı hakkında ne düşündükleri hakkında bir fikri olur; talip olduğu görev için gerekli eğitim ve gelişme ihtiyaçları belirlenir. Kariyer geliştirme için otel işletmelerinde görev alan yöneticiler işgöreni yönlendirirler ve gerektiği zaman danışmanlık yaparlar. Bu süreçte yöneticiler

işgörenin geçmiş dönemdeki performansına dayanarak uzun dönemli kariyer amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olacak şekilde, performanslarını nasıl arttıracakları konusunda kısa dönemli, belirgin önerilerde bulunurlar. Otel işletmelerinde bu amaçla yapılan performans değerlendirmeler işgörene davranış, tutum, beceri ya da bilgi konularında ihtiyaç duydukları önerileri vermenin bir yolu olarak kullanılır. Böylece temel hedefe doğru atılması gereken bir adım olarak göreceği için işgören şu andaki pozisyonunda daha iyi çalışmak için motive olabilir.

1.5.3.4. Başarılı Performansın Ödüllendirilmesi

Otel işletmelerinde işgörenin performansının geliştirilebilmesi için, kabul edilir ve mükemmel düzeyde performans gösteren işgörene önemli bir motive edici unsur olarak ödül verilmelidir. Çünkü ödüllendirilen işgören çabalarının karşılığını aldığını düşünecek ve aynı çabayı ya da daha fazlasını göstermeye devam edecektir.

Otel işletmelerinde işgörenin ödüllendirilmesinde içsel ya da dışsal ödüller sağlanabilir. İçsel ödül, bir bireyin işinden duyduğu tatmindir. Bu tatmin örneğin, bireyin yaptığı işle gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu hissetmesi, başarı duygusunu hissetmesi ya da bir ekibin parçası olmasının mutluluğu vb. gibi içseldir. Diğer yandan dıştan gelen ödüller parayı, terfi etmeyi ve sağlanan çeşitli olanakları içerir. Bu tür ödüllerin ortak özelliği, iş dışından olmaları ve dış kaynaktan (özellikle de yönetimden) gelmeleridir. Örneğin, ücretin artırılması, işgörenin her birine birer bilgisayar verilmesi, şirket dergisinde bir övgü yazısının çıkması, ayın işgöreni ilan edilmesi vb. gibi. Ancak bu ödüller, örneğin ayın işgöreni seçilmek gibi, işgörenin başarısıyla gurur duymasına, kişisel gelişimini fark etmesine yol açtığında içsel ödül olarak kabul edilebilir. Performansa dayalı ödüllerin en yaygın kullanım şekli ücret artışları ve terfi ettirme şeklinde görülmektedir.

1.5.4. İşgörene Geribildirim Verilmesi

Otel işletmelerinde performans değerlendirmenin özellikle kişilerin performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının, diğer bir deyişle kişinin performansına ilişkin bilginin geribildirim yoluyla kendisine

aktarılması gerekmektedir. Çünkü kişiler geribildirim aracılığı ile, kendilerinden neler beklendiğini, performans standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki farkı görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlama imkanına sahip olabileceklerdir. Bu geribildirimi vermenin en iyi yolu ise, performans değerlendirme görüşmeleri olmaktadır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme görüşmeleri çalışanlara, yeterlilik düzeylerini ve verimliliklerini nasıl artıracakları, işlerinde nasıl yükselebilecekleri konusunda yol gösterebilmektedir. Diğer yandan yöneticiler de, kendilerine bağlı departmanlarda çalışan kişilerle yaptıkları görüşmeler sonucunda, kendi performansları hakkında da fikir sahibi olabilmektedirler⁸².

Otel işletmelerinde performans değerlendirme görüşmeleri belirli bir plan dahilinde yürütülmelidir. Gerek değerlendirici gerekse de değerlendirilen, görüşme için hazırlıklı olmalıdır. Değerlendirmeye ilişkin verilerin görüşmeye başlamadan önce toplanması ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Görüşme esnasında, mevcut performans hakkında karşılıklı olarak görüş alışverişinde bulunulmalı, performansın geliştirilmesi konusunda değerlendirilen kişinin de önerilerine başvurulmalıdır.

Performans değerlendirme görüşmelerinde ana hedeflerden sapmamak, görüşmenin sağlıklı sonuçlar vermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu hedefler; performans standartları üzerinde uzlaşma sağlamak, değerlendirilen kişinin güçlü olduğu yönleri saptamak, düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını ortaya koymak, gelecek dönem içinde kişiden nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymaktır⁸³.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme görüşmelerinden sonraki aşama ise, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanları belirlemek ve işgörenlerin sergiledikleri performanslara uygun çeşitli yönetsel kararlar almaktır.

⁸² Funda Arslan, s. 23.

⁸³ Margeret J. Palmer, s. 56.

1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının belirlenen amaçlara uygun olarak işletme içinde bir çok alanda kullanılabilmesi mümkündür. Ücret artış oranlarının belirlenmesi, işgörenin iş bilgisi ve yetenek eksikliklerinin giderilmesi amacıyla hizmet içi eğitimin uygulanması, başarılı işgören için kariyer planlamasının yapılması, işgörenin terfi ve transfer işlemlerin gerçekleştirilmesi ve iş sözleşmelerinin yenilenmesi veya başarısız işgörenlerin işten uzaklaştırılması gibi konularda otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının ücretler, kariyer ve eğitim başta olmak üzere, kullanıldığı bu alanlar aşağıda ayrıntıları ile açıklanmıştır.

1.6.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alan, ücret yönetimi olmaktadır. Bireysel performanstaki farklılıkların ücretlendirmeye yansıtılması, otel işletmelerinin performans değerlendirmedeki temel amaçlarından biridir.

Otel işletmelerinde performansa dayalı ücret uygulamalarında, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Buna göre ücret artışları, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre tespit edilmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın arttırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada, geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir⁸⁴.

⁸⁴ Funda Arslan, s. 24.

Otel işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme, doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar ve yeterince performans gösteremeyen işgörenleri belirler⁸⁵.

Otel işletmelerinde ücretlendirmede izlenmesi gereken ilkeler; eşitlik, dengeli ücret, piyasa ücretiyle karşılaştırma, yükseltmeyle ücret artışı sağlama, bütünlük, nesnellik ve esneklik olarak özetlenebilir⁸⁶.

1.6.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla otel işletmelerinde anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır. Buna rağmen çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Otel işletmelerinde performans değerlendirme, işletme içinde eğitime ihtiyacı olan işgörenlerin belirlenmesinde kullanılan bilgi toplama araçlarından biri olmaktadır. Performans değerlendirme çalışmasıyla ulaşılan veriler, tüm işletmedeki işgörenlerin başarıları kadar yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Yetersiz olduğu alanlar, aynı zamanda işgörenin hangi eğitime ihtiyacı olduğunu ortaya koyar. Bu bakımdan otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının tüm işgörenler düzeyinde ele alınması, işletmedeki genel eksikliklerin ve yetersizliklerin saptanması bakımından önemlidir⁸⁷.

1.6.3. Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçları, kariyer yönetimi sürecinde otel işletmelerinin işgörenlerle ilgili alacağı kararlarda temel oluşturabilecektir. Bilindiği gibi otel işletmelerinde etkili bir performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin performansının güçlü ve zayıf olduğu noktaları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sonuçları, kariyer yönetimi konusunda da, işgörenlerle

⁸⁵ Erciyes Edipoğlu, “**Performansa Dayalı Ücret Artışları**”, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Editör: Figen Tahiroğlu, Ernst & Yaung insankaynaklari.com, 3. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 225.

⁸⁶ Gizem Akalp “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33, 30/01/2006.

⁸⁷ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 324.

ilgili alınacak yönetsel kararlara yardımcı olabilecek, bireyin en verimli Şekilde işletmenin neresinde ve nasıl çalıŐtırılacağı konusunda veri sağlayabilecektir. Kariyer yönetimi sürecinde otel işletmelerinin performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak işgören hakkında alabileceği kararları; terfi, transfer, rotasyon, sözleŐme yenileme veya işten ıkarma Şeklinde açıklamak mmkndr⁸⁸.

⁸⁸ Funda Arslan, s. 26.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Günümüzde otel işletmeleri yeni müşteriler kazanmak, kârı artırmak, piyasada etkin bir konuma gelebilmek, değişen tüketici istek ve gereksinimlerine cevap verebilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için bir takım arayışlar içerisine girmektedirler. Bu arayışlar içerisinde otel işletmeleri, işgücünü daha etkin kullanarak verimliliği ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırmayı düşünmektedirler.

Otel işletmelerinde gerçek verimliliğe ulaşabilmek ve mal ve hizmetlerin kalitesini artırabilmek için, işgücünden daha etkin faydalanmak gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde sürekli ve etkili bir hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde düzenlenecek etkili bir hizmet içi eğitim faaliyetleri ile, işgörenlere işleriyle ilgili bilgi ve beceriler kazandırılarak işgörenlerin kendilerine olan özgüvenlerini kazanıp motivasyonlarının artması sağlanarak etkinlik, verimlilik ve kalitede artış sağlanacaktır.

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ

Çağımızda yaşanan değişim içinde bireysel gelişim anlamında eğitim büyük önem taşımaktadır. Gerek çalışma hayatı öncesi alınan kişisel eğitim, gerekse çalışma hayatıyla birlikte gerektirdiği şartlara uyum açısından işe adaptasyonunun sağlanması ve gelişen sistemlere ayak uydurulması konusunda alınan eğitimler bireysel performansın artırılmasında vazgeçilmez unsur olmaktadır⁸⁹.

Günümüzde meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı değişimler, müşteri beklentilerinin farklılaşması ve artan rekabet baskısı gibi faktörler, otel işletmelerinde eğitim etkinliğinin önemini artırmıştır. Değişimin çok hızlı olduğu günümüzde, otel işletmelerinin bu değişime ayak uydurmalarının yolu,

⁸⁹ Gaye Kadriye Karagöz, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapılandırılmasında Hizmet İçi Eğitim**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002, s. 28.

insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliklerini arttırarak, performanslarını iyileştirmekten geçmektedir. Bu da ancak, çalışanların eğitimi ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle hizmet içi eğitim faaliyetleri, otel işletmelerinde giderek önemi artan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadırlar⁹⁰.

Otel işletmelerinde, işgörenin kendi kişisel amaçları ile eş zamanlı olarak örgütsel amaçları da tanınması ve öğrenmesi amaçlanır. Her geçen gün değişen piyasa şartları ve kaliteli hizmet talebi, yönetimin her seviyesinde insan unsurunun yoğun olduğu otel işletmelerinde, hizmet üretim faaliyetlerinde bir takım uygulama ve felsefe değişikliklerini zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde, kaliteli hizmet sürecinin oluşturulması, işgören verimliliğinin artırılması ve bunlara bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için otel işletmelerinin iyi planlanmış bir eğitim programı uygulamaları zorunlu hale gelmiştir⁹¹.

2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Eğitim, önceden saptanan amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlanmış etkinlikler dizisidir⁹². Bir başka anlatımla eğitim, işgörenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik sistemli uygulamalar şeklinde tanımlanabilir⁹³.

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasındaki ilişkilerin düzenli biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir. Bu sorumluluk, örgütlerde insan kaynakları yöneticisi ve diğer bölümlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilmektedir⁹⁴.

⁹⁰ Funda Arslan, s. 36.

⁹¹ Tülay Güzel, “**Eğitim ve Gelişme**”, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Editör: Cengiz Demir, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 99.

⁹² Gaye Kadriye Karagöz, s. 29.

⁹³ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 290.

⁹⁴ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 167.

Hizmet içi eğitim; kişiye işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması süreci olmaktadır⁹⁵. Diğer bir tanıma göre hizmet içi eğitim; işletmelerde belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir⁹⁶.

2.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin temel amacı, işgörenin örgüt tarafından istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi, hizmet içi eğitimin planlamasında ilk basamağı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek ve sonrada yöntem ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır⁹⁷.

Bu açıklamalar doğrultusunda hizmet içi eğitimin genel amaçları, aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹⁸:

- İşgörenlere işleri ile ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmak
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak
- Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak
- Verimliliği arttırmak
- İş kazalarını, meslek hastalıklarını azaltmak ve iş güvenliğini sağlamak
- İşletme içinde etkili iletişim, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonu oluşturmak, ayrıca kontrol ve denetim yükünü azaltmak
- Çalışanların kendilerine olan güven duygularını geliştirmek, onları güdülemek ve morallerini yükseltmek
- İşgücü devir oranını, devamsızlıkları ve disiplin olaylarını azaltmak

⁹⁵ Funda Arslan, s. 36.

⁹⁶ Orhan Batman ve Nilüfer Şahin, “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Kapadokya Örneği)”, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, , 11-13 Aralık, Ankara, 2002, s. 446.

⁹⁷ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 194.

⁹⁸ Funda Arslan, s. 36.

- Terfi, transfer ve ilerleme ile yeni görevlere başlayanlar için bu aşamaları kısaltmak ve uyum süreci yaratmak⁹⁹
- İşgöreni üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını işletme içinden sağlamak¹⁰⁰
- Bir çalışma grubu oluşturan işgörelere, görevlerini nasıl yerine getireceklerini ve bir ekip olarak birlikte nasıl çalışacaklarını öğretmek¹⁰¹.

Eğitim sürecini yönlendirmede büyük görev üstlenen amaçların saptanmasında bir takım hususların üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Öncelikle saptanan hizmet içi eğitim amaçlarının kendi içlerinde tutarlılıklarının sağlanmasına ve işletmenin genel amaçları ile bütünleştirilmelerine özen gösterilmelidir. Diğer yandan amaçlar, var olan olanaklarla ulaşılabilecek nitelikte olup işletmenin ve çalışanların gereksinimlerini karşılayabilmelidirler¹⁰².

2.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yararları; işletmeye sağladığı yararlar ve işgörene sağladığı yararlar olmak üzere iki boyutludur.

Hizmet içi eğitimin işletmeye sağladığı yararlar şunlardır¹⁰³:

- Kârı artırır ve/veya kâr bilincini yükseltir.
- İşletmenin imajının yükselmesine yardımcı olur ve işletme hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır.
- İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir biçimde büyümesini sağlar.
- Yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur, işletmenin kendisini yenilemesi

⁹⁹ Nuray Koçlu, **İşletmelerde Hizmet İçi Etkinliğinin Değerlendirilmesi Hipokrat A.Ş. CNS Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002, s. 7.

¹⁰⁰ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, s. 194.

¹⁰¹ A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Birinci Baskı, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 260, Ankara, 1995, s. 87.

¹⁰² Funda Arslan, s. 37.

¹⁰³ Şule Oğuz, **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999, s. 40.

kolaylaştır.

- ❑ İç kaynaklardan işgören teminini yükseltir.
- ❑ Üretim, yönetim ve işgören maliyetlerini düşürür.
- ❑ Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.
- ❑ Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar.
- ❑ Üretilen mal veya hizmetin kalitesini artırır.
- ❑ Üretimde verimlilik artışı olur.
- ❑ Yönetici-işgören ilişkilerini geliştirir.
- ❑ İşgörenin işinden ve başkalarından şikayeti azalır.
- ❑ İşgören devamsızlığı azalır.
- ❑ Eğitim ile işgörene kendini denetleme yeteneği kazandırdığı için gözetim azalır.
- ❑ Hizmet içi eğitim, çalışanların performanslarının yükselmesine bağlı olarak makine ve araçların yıpranma oranlarını azaltabilecek, neticede de bakım ve onarım giderlerinin düşürülmesini sağlayabilecektir.
- ❑ Hizmet içi eğitim, iş güvenliği sağlar ve iş kazalarını azaltır.
- ❑ Hizmet içi eğitim sayesinde kurumda iletişimin sağlanması kolaylaşır ve işgören arasında anlaşmazlıklar azalır. Kontrol ve nezaret işlemi hafifler. İşyerinde insan ilişkilerinde gelişme olur¹⁰⁴.

Hizmet içi eğitimin işletmeye sağladığı yararlar yanında işgörenlere de yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar da aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁵:

- ❑ İşletmelerde hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. Hizmet içi eğitim, çalışanların performanslarını yükseltmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri, deneme yanılma yöntemine göre çok kısa zamanda çalışanlara kazandırabilir. Öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirir.
- ❑ Hizmet içi eğitim, işgörenin verimliliğini arttırmaktadır. Eğitim faaliyetleri sayesinde performans düzeyi yükselen işgören, işlerini daha kısa sürede

¹⁰⁴ Hasan Kılıç, **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve K.K.T.C. Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000, s. 58.

¹⁰⁵ A. Doğan Canman, s. 87.

yapabilecek, işgücünü ve maddesel kaynakları en yararlı bir biçimde kullanabilecek, iş miktarında ve kalitesinde artış sağlayabilecek, bu durum da verimlilik düzeyinin yükselmesine imkan yaratabilecektir. Verimlikle birlikte işletmenin karlılığı da yükselebilecektir¹⁰⁶.

- Çalışanların bilgi ve becerilerinin dolayısıyla da, performanslarını gelişmesiyle, işgörenin iş uyumunun artması mümkün olabilecektir. Böylece, çalışan ile iş arasında bütünleşme büyük ölçüde sağlanabilecektir¹⁰⁷.
- Yetişmiş işgörende kendine karşı güven duygusu uyandırır ve işgörenin kurumunda yükselme olanağı artar¹⁰⁸.
- Hizmet içi eğitim kariyer gelişimine olanak sağlar.
- İşgörenin iş gücü piyasasındaki değerini ve kazanma gücünü artırır.
- Karar verme ve sorun çözüme yeteneğini geliştirir.
- İletişim yeteneğini geliştirir.
- Bireysel amaçların gerçekleşmesini sağlar.
- Geleceğe daha güven ve umutla bakar.
- İş tatminini yükseltir.
- Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir¹⁰⁹.

2.1.4. Hizmet İçi Eğitiminin Otel İşletmelerinde Uygulanmasını Gerektiren Nedenler

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

¹⁰⁶ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 179, Ankara, 1979, s. 123.

¹⁰⁷ Funda Arslan, s. 38.

¹⁰⁸ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s. 245.

¹⁰⁹ Şule Oğuz, s. 40.

Diğer yandan hizmet içi eğitim, bir anlamda hızla değişen ve gelişen koşullara uymak ve yeni koşullara uygun elemanları kısa sürede yetiştirmek gereksiniminden doğmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin uygulanmasını gerektiren nedenlerin başlıcaları şunlardır¹¹⁰:

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

Otel işletmelerinde yukarıda belirtilen istenmeyen durumların varlığı bazı tekniklerle belirlenebilir. Örneğin; konuk şikayetlerinin tespiti için düzenlenen formların analizi ile, yöneticinin gözlemleriyle veya satın alma kontrol listelerinin incelenmesi, satış gelirlerinin kontrolü, güvenlik kontrolü, yiyecek ve içecek kontrolü gibi denetlemelerle hizmet içi eğitimin gerekli olup olmadığı tespit edilebilir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimi gerektiren nedenler, eğitim ihtiyacının hissedilmesini sağlamaktadır. Bunlar hangi alanlarda ve nasıl bir eğitime gitmek gerektiğini göstermediğinden, gerçek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Ayrıca otel işletmelerinde yapılacak olan ciddi bir eğitim ihtiyacı araştırması ile yönetimin o güne kadar hissetmediği bir sorunun ortaya çıkarılması da mümkündür¹¹¹.

2.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Otelcilik endüstrisinde eğitim; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, yüksek kârlılık oranı, personel devir hızını azaltmak için önemli bir araçtır. Otel

¹¹⁰ Şule Oğuz, s. 39.

¹¹¹ Şule Oğuz, s. 39.

işletmelerinde eğitim, otel işletmelerindeki insan kaynaklarının, uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını arttırdıkları, eğitim sayesinde bilgi kazanıp, yetenek gelişimi sağladıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

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

Otel işletmelerinde işgörene verilen eğitim sayesinde, işletmeden beklentisi olan otel müşterisi de istikrarlı ve sürekli, standartlaşmış iyi hizmet ya da mal satın alma şansına erişmektedir. Bazı otel işletmeleri işgören ve müşteri arasındaki ilişkin önemini anladıklarından çalışanlarını eğitmek için önemli ölçüde çaba ve zaman ayırmaktadır¹¹². Örneğin; bütün çalışanların kendi pozisyonlarında Ritz-Carlton standartlarını nasıl uygulayacaklarını öğrenmeleri için eğitim programını başarı ile tamamlamalarını zorunlu kılan¹¹³ ve eğitimin bir lüks değil, gereklilik olduğuna inanan Ritz Carlton otelleri, amaçlarını başarmak için her çalışanına yılda en az 100 saat eğitim vermektedir. Müşterinin beklediği servis kalitesi ile otel çalışanın kalite anlayışı birbiri ile örtüşmesi, otel işletmesi için hayati önem taşır. Eğitim sonrasında karar verici müşteridir. Yönetim, hizmetin iyi olduğunu düşünürken müşteri aynı fikirde olmayabilir. Bu nedenle servis sağlayıcılarının eğitim programlarına ağırlık

¹¹² Tülay Güzel, s. 107.

¹¹³ Saime Oral ve Osman Avşar Kurgun, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, s. 225.

verilirken, müşteri tatmin düzeyi ve eğitim programı arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır.

Otel işletmeleri eğitime daha çok önem verdiği zaman müşteri ve işgören arasındaki ilişkide hizmet kalitesinin yükseldiği görülmektedir. Ancak bazı konularda müşteri kriterinin eğitim programına yansımaları değişken olabilir. Eğitim programı sonrasında işgörenden beklenen bilgi, beceri, işlemler ve süreçler konusunda beklentiler farklıdır. Örneğin ön büro elemanından daha çok bilgi beklenirken, servis elemanından ise, daha fazla beceri beklenmektedir¹¹⁴.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin; işgören, işletme ve müşteri açısından bu denli önemli olmasından dolayı, otel işletmelerinde planlı ve programlı bir şekilde hizmet içi eğitim sürecinin işletilmesi gerekmektedir.

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim sürecinin etkili bir biçimde işletilebilmesi ve eğitimde beklenen yararların elde edilebilmesi için, öncelikle işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olmaları gerekmektedir. Büyüklüğü ne olursa olsun tüm otel işletmelerinin kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır¹¹⁵.

Daha sonra otel işletmelerinde hizmet içi eğitim sürecinde çeşitli yöntemler kullanılarak hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Böylece otel işletmelerinde hizmet içi eğitim çalışmalarının planlı ve programlı bir şekilde yapılması ve kullanılacak eğitim yöntemlerinin belirlenmesi sağlanacaktır.

2.2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Politikası

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim politikası, eğitimden elde edilmesi istenen amaçlarla bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. Otel

¹¹⁴ Tülay Güzel, s. 107.

¹¹⁵ Dursun Bingöl, 1990, s. 151.

işletmelerinde eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında, yapılacak eğitim plan ve programlarına bu politika yol gösterecektir¹¹⁶.

Otel işletmelerinin yapısı, yönetim anlayışı, büyüklüğü, karlılık durumu, çalıştırdığı kişi sayısı gibi faktörlere bağlı olarak farklılaşabilen eğitim politikasının oluşturulmasında bazı kararların alınması gerekmektedir. Örneğin, eğitim ihtiyaçlarını kimlerin belirleyeceği; eğiticilerin hangi kaynaklardan sağlanacağı; işletme içinden eğiticilerin sağlanması halinde, eğitim faaliyetleri boyunca bu kişilerin işlerini kimlerin yürüteceği; eğitime alınan kişilere ücret ödenip ödenmeyeceği, ödenecekse miktarının ne olacağı; eğitimin sürekli mi yoksa geçici mi olacağı gibi konularda alınan kararlar eğitim politikasını şekillendirecektir.

Otel işletmelerinde eğitim politikasına üst yönetimin desteğinin sağlanmasına ve yazılı duruma getirilmesine dikkat edilmelidir. Eğitim politikasının yazılı olarak ifade edilmesi sayesinde, eğitim konusunda tüm birimlere düşen görev ve sorumluluklar açıklık kazanır, eğitimde süreklilik sağlanır, eğitim programlarını yürütenler değişse bile zaman içinde tutarlı davranabilmek mümkün olur.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinde eğitim politikası genel olarak, eğitim alanında gerçekleştirilmek istenen genel amaçları ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirlemektedir. Otel işletmelerinde eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında, yapılacak olan eğitim faaliyetlerine dolayısıyla hizmet içi eğitim sürecine bu politika yol gösterecektir. Böylece eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlemek mümkün olacaktır.

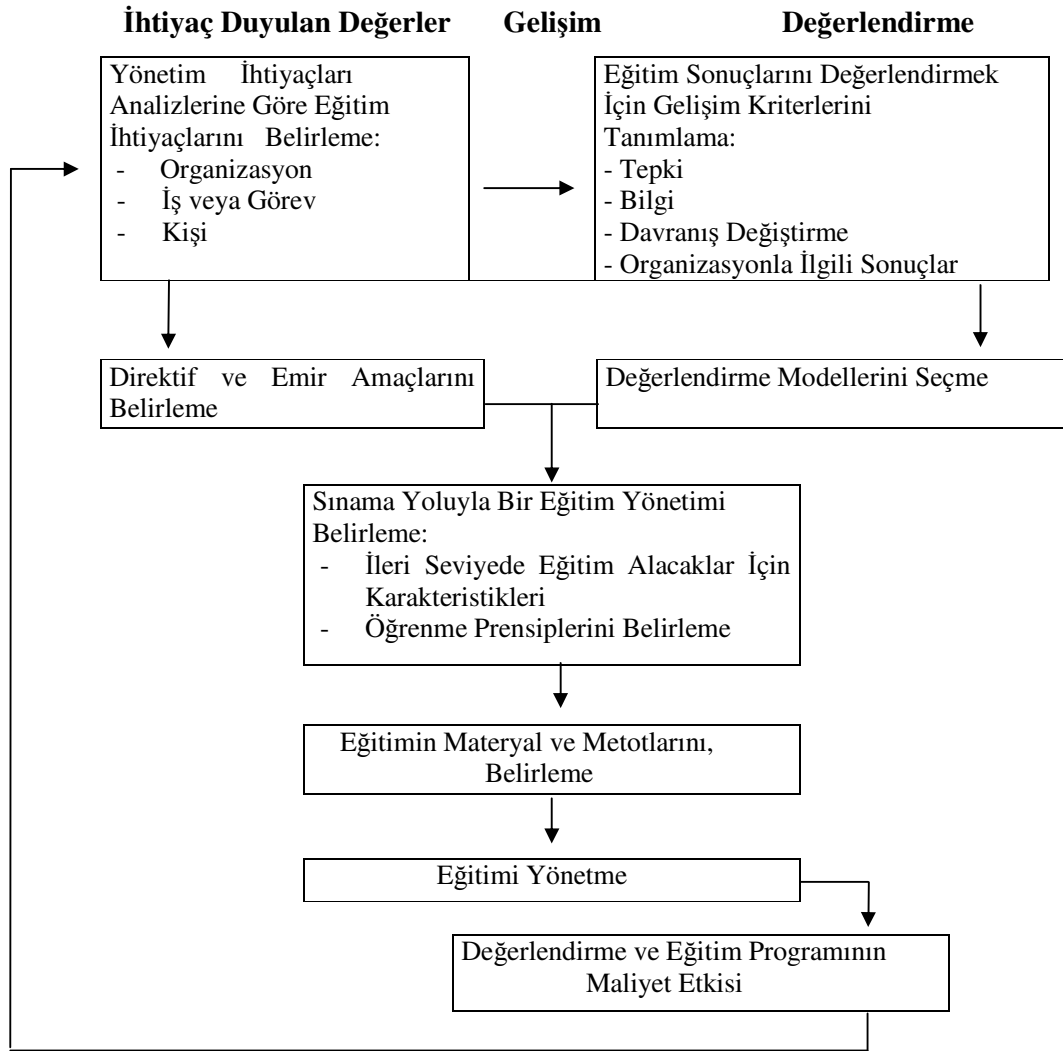
Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi büyük ölçüde, eğitim politikasının doğru belirlenmesi ile mümkün olacaktır. Otel işletmelerinde eğitim politikasının ışığı altında şekillenen bu süreç; hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, hizmet içi eğitimin planlanması, uygulanması ve son olarak da hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

¹¹⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s. 218.

2.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Otel işletmelerinde başarılı bir eğitim sürecinin ilk adımı, hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya konmasıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleme işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk aşamasını oluşturmaktadır. Eğitim programına kimlerin katılacağı, hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağı gibi pek çok konu, bu aşamada elde edilecek bilgiler ışığında belirlenmektedir. Şekil 2.1’de eğitim ihtiyacını belirleme süreci şematik olarak gösterilmektedir.

Şekil 2.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme Süreci



Kaynak: H. John Bernardin, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., USA., 2003, s. 166.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleme sürecinin amacı, otel işletmelerinde eğitimin gerekli olup olmadığını ortaya koymak ve otel işletmelerinde performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceğini belirlemektedir. Hizmet içi eğitim, ancak ihtiyaçlar doğru belirlendiği takdirde, bu ihtiyaçları gidermede kullanılacak faydalı bir araç olacaktır. Otel işletmelerinde eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ile, doğru kişilerin doğru zamanda ve konularda eğitime alınmaları sağlanarak, hizmet içi eğitimin otel işletmelerine gereksiz maliyetler yüklemesinin önüne geçilebilecektir¹¹⁷.

Genel olarak otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının başarılı bir şekilde belirlenmesi; örgütsel analiz, iş analizi, kişi analizi ve sorunların analizi olmak üzere dört ayrı analizin yapılması ile mümkün olacaktır. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için yapılan bu analizleri şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

2.2.2.1. Örgütsel Analiz

Örgütsel analiz, otel işletmelerinin hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların otel işletmesinin hedefleriyle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütsel analizde kullanılabilen indeksler, otel işletmelerindeki doğrudan ve dolaylı işgücü maliyetlerini, mal veya hizmetlerin kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır¹¹⁸. Örgütsel analiz, örgütsel nedenlerden dolayı, meydana gelebilecek yetersizliklerin ve eğitimle azaltılabilecek bireysel yetersizliklerin giderilmesinde ortak bir yoldur¹¹⁹. Örgütsel analizde otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla, işletmenin amaç ve stratejileri, dış çevre faktörleri, işletmenin etkinlik ve verimliliğini ortaya koyan verileri, işletme kültürü ve iklimi ve son olarak da işletmenin sahip olduğu insan kaynakları bir bütün olarak değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Örgütsel analizler sonucu, otel işletmelerinde üretilen mal veya hizmetin beklenen kalitenin altında olması, hizmetin zamanında yapılamaması, iş kazası

¹¹⁷ Funda Arslan, s. 40-41.

¹¹⁸ Dursun Bingöl, 1990, s. 152.

¹¹⁹ Nuray Koçlu, s. 10.

oranlarının artması, bakım onarım giderlerinin fazlalaşması gibi sorun alanları belirlenebilmektedir. Bu sorun alanları otel işletmelerinde hizmet içi eğitime ihtiyaç olduğunun birer göstergesi olabilecektir. Aynı şekilde, işe devamsızlıkların artması, işgücü devir oranının artması, şikayetlerin çoğalması, işletme içinde çatışmaların artması, motivasyon yetersizliği ve işbirliği noksanlığı gibi durumlar da, otel işletmelerinde hizmet içi eğitime ihtiyaç olduğuna işaret edebilecektir.

Örgütsel analiz, otel işletmelerinin mevcut durumu ve hedefleri ile birlikte yukarıda örnekleri verilen birtakım sorun alanlarını ortaya koyarak, hizmet içi eğitim ihtiyacı doğabilecek yerin belirlenmesine yardımcı olur. Ancak örgüt düzeyinde yapılan analiz, eğitime alınacak kişilerin belirlenmesi ve eğitim programlarının oluşturulması için yeterli değildir. Hizmet içi eğitime tabi tutulacak kişilerin belirlenebilmesi için otel işletmelerinde iş analizi, kişi analizi ve sorunların analizlerinin de yapılması gerekmektedir¹²⁰.

2.2.2.2. İş Analizi

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İş analizi faaliyetleri, otel işletmelerindeki işin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca, işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak, işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini, kapsar.

Otel işletmelerinde iş boyutlarının bilinmesinden sonra, söz konusu işin gerekli kıldığı görev ve sorumlulukların yerine getirilebilmesi için, o işi yapabilecek kişide aranacak bilgi ve becerilerin neler olması gerektiği de saptanır. İş ve işi yapacak kişi ile ilgili niteliklerin belirlenmesi amacıyla iki çalışmanın yapılması söz konusudur. Bunlardan birincisi, iş tanımlarının oluşturulması ikincisi ise, iş şartnamelerinin yani işe ilgili görev ve sorumlulukları istenilen şekilde yerine

¹²⁰ Funda Arslan, s. 41.

getirebilmek amacıyla işi yapacak kişinin sahip olması gerekli kişisel yetenek ve becerilerin belirlenmesidir¹²¹.

Gerek iş tanımlarının gerekse de iş şartnamelerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemleri, işlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken performans standartlarını ortaya koymalarından kaynaklanmaktadır. Bilindiği gibi performans standartları, işte olması gereken performans düzeyini göstermektedirler. Bu performans düzeyi ile işi yapan kişinin sahip olduğu performans karşılaştırılacak ve aradaki fark hizmet içi eğitim ihtiyacı olarak ortaya konabilecektir. Görüldüğü gibi, otel işletmelerinde iş tanımları ve iş şartnameleri ışığında belirlenen performans standartları ile, kişinin fiili performansı arasındaki fark, hizmet içi eğitim ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak otel işletmelerinde eğitim ihtiyacının belirlenebilmesi için öncelikle, kişinin fiili performansı hakkında bilgi sahibi olunmalı ve iş analizinin yanında kişi analizine de başvurularak, performans değerlendirme çalışmaları sonucunda ulaşılan fiili performans düzeyi, hizmet içi eğitim ihtiyaçları açısından değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

2.2.2.3. Kişi Analizi

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan diğer bir analiz ise, kişinin analizidir. Bu analiz, otel işletmelerinde hizmet içi eğitime ihtiyacı olan kişileri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Kişiler açısından hizmet içi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kimsenin özelliklerinin işin gerektirdiği özelliklerle karşılaştırıldığında bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımlarından duyulan eksiklik ya da gereklilik şeklinde kendisini göstermektedir.

Otel işletmelerinde, kişilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının çeşitli yöntemler aracılığı ile belirlenebilmesi mümkündür. Ancak bu yöntemler kullanılarak hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması ve eğitim programlarının oluşturulabilmesi için, daha önceden iş analizlerinin yapılarak iş tanımlarının ve iş şartnamelerinin ortaya

¹²¹ Nuray Koçlu, s. 11.

konması gerektiği unutulmamalıdır¹²². Ayrıca otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde sorunların analizinin de yapılması uygun olacaktır.

2.2.2.4. Sorunların Analizi

Otel işletmelerinde sorunların analizi de hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan analizlerden biridir. Bir otel işletmesinde aşağıda belirlenen durumlardan biri ya da bir kaç görülüorsa mutlaka nedenlerinin incelenmesi gerekmektedir. Büyük bir olasılıkla bu gelişmelerin nedenleri eğitim eksikliği olarak çıkabilecektir.

- Kalite standartlarının altında hizmet üretimi
- Zaman standartlarının altında hizmetin sunulması
- İşgören devir oranının fazlalığı
- Sürekli fazla mesai
- Disiplin olaylarının çokluğu
- İş kazalarının çokluğu
- Bakım ve tamir masraflarının çokluğu
- İş kabulde isteksizlik

Bu belirtiler bir otel işletmesi için dikkat edilmesi ve önlemleri acil olarak ele alınması gereken konuları oluşturmaktadır¹²³.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için, çeşitli analizler yapılmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının isabetli bir şekilde belirlenmesinde; anketler, testler, görüşmeler, gözlem, danışma yoluyla analiz etme ve performans değerlendirme sonuçları gibi bazı yöntemler de kullanılmaktadır. Otel İşletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan bu yöntemleri aşağıdaki başlık altında incelemek mümkündür.

¹²² Funda Arslan, s. 43-44.

¹²³ Nuray Koçlu, s. 13

2.2.3. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Yöntemler

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin etkili olabilmesi için, öncelikle işgörenlerin hangi alanda eğitime ihtiyaç duydukları belirlenmelidir. Eğitim ihtiyacı ise, çeşitli yöntemler kullanılarak belirlenmektedir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılan yöntemler; anketler, testler, görüşmeler, gözlem, danışma yoluyla analiz etme ve performans değerlendirme sonuçları olarak belirtilebilir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılan bu yöntemleri şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

2.2.3.1. Anketler

Bu yöntemde, eğitimden sorumlu olan kişi ya da kişiler tarafından hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla otel işletmelerinde anketler hazırlanmaktadır. Belirli bir işi etkin yapabilmek için gerekli yetkinliklerin listesi çıkarılır ve işgörenden bunları kontrol etmesi ve eğitimine ihtiyaç duyduğu alanları belirlemesi istenir. İşgörenlerin farkında olmadığı eksikliklere yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için de, otel işletmelerinde müşteri anket ve araştırmaları yapılır. Örneğin, yiyecek-içecek işletmelerinde ve otel işletmelerinde algılanan hizmet kalitesini öğrenmek, müşteri beklentilerini belirlemek, eleştiri ve şikayetlerin yanı sıra memnuniyet derecesini ortaya koymak amacıyla isteğe bağlı doldurulmak üzere yapılan müşteri anket uygulamaları en çok başvurulan yöntemlerden birisidir¹²⁴.

Bu anketler, otel işletmelerinde müşteriler ya da bizzat çalışanlar tarafından doldurulduktan sonra, sonuçlar eğitim ihtiyacı açısından değerlendirmeye alınmakta ve gerekiyorsa eğitim programları oluşturulmaktadır.

¹²⁴ Tülay Güzel, s. 113.

2.2.2.3.2. Testler

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacı işteki başarıyı ölçmeye yönelik çeşitli testler aracılığı ile de belirlenebilmektedir. Otel işletmelerinde işgörenlere çeşitli zeka, bilgi veya yetenek testleri uygulanarak, bu testlerin sonuçlarına göre eğitim kararı alınmaktadır. Yapılan testlerde, her bir test için önceden belirlenen standart puandan yüksek puan alanlar işe uygun olduklarından eğitime tabi tutulmayacaklardır. Standart puana eşit olanlar için kısa eğitim programları uygulanabilecektir. Fakat kişilerin aldıkları puanlar standart puandan düşük ise, bu kişilerin hizmet içi eğitime tabi tutulması zorunluluk olarak karşımıza çıkabilecektir.

2.2.3.3. Görüşmeler

Otel işletmelerinde eğitimden sorumlu olan yetkili kişiler, diğer bölümlerdeki yöneticilerle görüşerek de, her bir bölümdeki çalışanların hangi konularda hizmet içi eğitim ihtiyacı içinde olduklarını saptayabilmektedirler. Bu görüşmeler otel işletmelerinde bölüm yöneticileri ile yapılabileceği gibi bizzat işgörenin kendisi ile de gerçekleştirilebilmektedir. Çünkü, otel işletmelerinde işgörenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine katılmaları, daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarını benimsemeleri bakımından yararlı olacaktır. Otel işletmelerinde bu tür görüşmelerde işgörenlerin işlerini yerine getirme de yetersiz oldukları alanlar ve nedenleri ele alınıp, ne tür eğitim programlarına başvurulacağı kararlaştırılmaktadır¹²⁵.

2.2.3.4. Gözlem

Gözlem yöntemi, zihinsel faaliyetlerden çok üretim veya hizmet sürecindeki rutin faaliyetlerde daha etkilidir. Çünkü bu tür işlerde yapılan faaliyetler standart olarak saptanmıştır. Dolayısıyla otel işletmelerinde işgörenlerin işlerini yaptıkları esnada gözlenmesi suretiyle, işgörenlerin hangi işlerde zorlandıkları belirlenebilir ve bu zorluklar daha önce belirlenmiş standartlar ile karşılaştırılarak hizmet içi eğitim

¹²⁵ Funda Arslan, s. 44.

ihtiyaçları belirlenebilir. Otel işletmelerinde gözetimcilerin işgörenler hakkındaki değerlendirmeleri, hazırlanacak olan eğitim programlarına yön verecektir. Gözlem yaparken dikkat edilecek nokta da, iş başarmada performans yetersizliklerinin hangi bilgi, beceri, tutum ve davranış eksikliğinden kaynaklandığını anlamaya çalışmaktır¹²⁶.

2.2.3.5. Danışma Yoluyla Analiz Etme

Otel işletmelerinde danışma yoluyla analize her kademedeki yönetici ve eğitim yöneticisi ile eğitim uzmanı katılmalıdır. Böylece yöneticiler bir araya gelerek grup halinde sorunları paylaşma ve çözüm getirme fırsatı bulurlar. Görüşmeler sırasında otel işletmelerinde hangi konuların eğitimle çözülebileceği ortaya çıkabilir bunun yanında işletmedeki diğer sorunlarda dile getirilerek çözüm bulma fırsatı da verebilir. Bu yöntemin diğer avantajı eğitimin belirlenmesi aşamasında fikirleriyle destek veren yöneticiler eğitim faaliyetlerini en baştan desteklemiş olmaktadır. Bu destek, eğitim çalışmalarının daha hızlı ve kolay yürümesini sağlayabilir¹²⁷.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının isabetli bir şekilde belirlenmesinde; anketler, testler, görüşmeler, gözlem ve danışma yoluyla analiz etme gibi yöntemler kullanıldığı gibi, performans değerlendirme sonuçları da otel işletmelerinde işgörenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan önemli yöntemlerden biridir.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında ilişki kurulması hedeflendiğinden, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılması konusunda daha ayrıntılı bir şekilde üzerinde durmak yerinde olacaktır.

Bu amaçla öncelikle, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının ne şekilde kullanıldığı açıklanacak, daha sonra, performans yetersizliklerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı açısından analizine yer verilecek, son olarak da, otel işletmelerinde işgörenler için

¹²⁶ Tülay Güzel, s. 113.

¹²⁷ Nuray Koçlu, s. 18.

hizmet içi eğitim kararı vermede, performans değerlendirme ile bağlantılı olarak kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

2.2.4. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlayan önemli veriler içermektedir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile ulaşılan veriler, tüm işletmedeki işgörenlerin başarıları kadar, eksik oldukları diğer bir ifadeyle yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. Bu bakımdan otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine kaynaklık edebilen önemli bir veriyi oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde tüm işgörelere uygulanan sistemli bir performans değerlendirme eğitim faaliyetleri için önemli bir kaynaktır¹²⁸.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sayesinde işgörenin güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından işgörenle paylaşılmaz. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte işgörenden beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir. Bu sayede insan kaynakları, otel işletmesi bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları otel işletmesi stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek “eğitim planlaması” yapabilmektedir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir. Otel işletmelerinde iyi performans gösteren işgörelere yurt dışı eğitim olanağı sağlanması, bu uygulamalara örnek olarak verilebilir¹²⁹.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonucuna göre, hem yetersiz performans gösteren işgörenler, hem de mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenler eğitime tabi tutulmaktadır. Fakat söz konusu iki durumda da hizmet içi

¹²⁸ Nuray Koçlu, s. 18-19.

¹²⁹ İstem Başar Şentürk, “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3604>, 08/02/2006.

eğitimin niteliği farklı olmaktadır. Yetersiz performans gösteren işgörenin eğitilmesinde, işgörenin mevcut görevindeki eksiklikleri giderilmeye çalışılırken; mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenin eğitilmesinde ise, işgören üst kademelerdeki görevlere hazırlanmaya ve uzmanlığı geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları kullanılarak belirlenen hizmet içi eğitim ihtiyacını, fiili performans ile olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki fark olarak ifade etmek mümkündür. Ancak hizmet içi eğitim ihtiyacından söz edildiğinde performans farkını sadece bugün ile sınırlamak doğru değildir. Otel işletmesinin gelecekte faaliyet göstereceği alanlarda kişinin ihtiyacı olacak bilgi, beceri, tutum ve davranış düzeyiyle, bugün sahip olunan düzey karşılaştırıldığında olumsuz yönde bir fark varsa, bu durum da hizmet içi eğitime ihtiyaç olduğunu gösterebilmektedir.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacı, yapılmakta olan işin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan işin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenmekte ve Tablo 2.1.'de ki gibi gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlilikler Bilgi Beceri Tutum Davranış	Kişinin sahip olduğu yeterlilikler Bilgi Beceri Tutum Davranış	Kişiyeye kazandırılması gereken yeterlilikler Bilgi Beceri Tutum Davranış
Gelecekte yapılacak iş için gerekli yeterlilikler Bilgi Beceri Tutum Davranış	Yapılmakta olan iş için sahip olunan yeterlilikler Bilgi Beceri Tutum Davranış	Kişiyeye kazandırılması gereken yeterlilikler Bilgi Beceri Tutum Davranış

Kaynak: Funda Arslan, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002, s. 46.

Tablo 2.1.'de de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan “yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlilikler” aslında iş analizleri sonucunda ortaya konulan performans standartları olmaktadır. “Kişinin sahip olduğu yeterlilikler” ise, otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları sonucunda ortaya konulan fiili performans olmaktadır. Aradaki farkı temsil eden “kişiyeye kazandırılması gereken yeterlilikler” de, kişinin mevcut işindeki hizmet içi eğitim ihtiyacını göstermektedir. Diğer yandan kişinin gelecekte üstleneceği iş nedeniyle duyduğu hizmet içi eğitim ihtiyacı ise, “gelecekte yapılacak iş için gerekli yeterlilikler” ile “yapılmakta olan iş için sahip olunan yeterlilikler” yani fiili performans arasındaki fark şeklinde kendisini göstermektedir.

Görüldüğü gibi, otel işletmelerinde işgörenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacını, en genel anlamda performans yetersizliği şeklinde tanımlamak mümkündür. Ancak her performans yetersizliğini eğitim ihtiyacı olarak görmek doğru değildir. Öncelikle otel işletmelerinde performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılmalı ve bu yetersizliklerin giderilmesinde hizmet içi eğitimin uygun yol olup olmadığı ortaya konmalıdır¹³⁰.

2.2.4.1. Otel İşletmelerinde Performans Yetersizliklerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Açısından Analiz Edilmesi

Otel işletmelerinde performans yetersizliğine neden olan faktörleri ve bu yetersizliklerin giderilmesinde hizmet içi eğitimin büyük ölçüde zorunlu olduğunu, nedenleri ile birlikte aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür¹³¹:

□ Otel işletmelerinde belirli bir işi yapacak kişide var olması gereken becerilerle, işgörenin sahip olduğu beceriler karşılaştırılarak, işgörenin işine ne ölçüde uyum sağladığı belirlenebilecektir. Eğer işgörenler, işlerini yerine getirmek için yeterli zihinsel becerilerden yoksun iseler, beklenen performansı gösteremeyeceklerdir. Bazı durumlarda da işgörenin işini beklenen düzeyde yapabilmesi için gerekli yeteneği ve becerisi varken işle ilgili bilgi eksikliği olabilir. Dolayısıyla işle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiler konusundaki eksiklikler de, performans

¹³⁰ Funda Arslan, s. 45.

¹³¹ Funda Arslan, s. 47.

yetersizliğine neden olabilmektedir. Sonuç olarak görülüyor ki, bilgi ve beceri konusundaki eksiklikler başarılı performansın önündeki en önemli engellerdir. Dolayısıyla otel işletmelerinde işgörenlerin, performans değerlendirme çalışmaları ile saptanan noktalarda, bilgi ve beceriyi artırıcı hizmet içi eğitimlere tabi tutulması performans yetersizliklerinin giderilmesinde büyük fayda sağlayacaktır.

□ Otel işletmelerinde işgörenin iş için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasına rağmen, yapılan işin işgörenlerin değerleri ile uyuşmaması, motivasyon eksikliğine neden olup beklenen performansa ulaşmasını engelleyecektir. Diğer yandan kariyer hedefleri de, işgörenin performansında etkili olacaktır. Örneğin yükselme beklentisi içinde olan bir işgören, eğer mevcut işi gelişme ve ilerleme olanakları sunmuyorsa, işine motive olamayacak dolayısıyla da performans standartlarına ulaşamayacaktır. Otel işletmelerinde performans yetersizliğine neden olan bu tür sorunların çözümü, işgörenleri değerleri ve beklentilerine uygun işlere yerleştirmekten geçmektedir. Hizmet içi eğitimler, işgören ancak değerleri ve beklentilerine uygun bir işe yerleştirildiği takdirde seçilebilecek bir yöntem olmalıdır.

□ Otel işletmelerinde işgörenler performans için konan ödüllerin yeterli olduğuna inanmıyorlarsa, performans standartlarını karşılamaya istekli olmayacaklardır. Diğer yandan işgörenler yaptıkları iyi şeylerin hemen fark edilip ödüllendirilmesinden çok, yaptıkları kötü şeyler için cezalandırılıyorlarsa, otel işletmesindeki ödül ve ceza sistemine güven de oluşmayacaktır. Bu durumda performans yetersizliklerine neden olabilecektir. Otel işletmelerinde motivasyonu artırıcı araçlara önem verilmesi, ayrıca performansla ödül sistemleri arasında yakın ilişkilerin kurulması, işgörenlerin performanslarının yükseltilmesinde fayda sağlayabilecektir.

□ Otel işletmelerindeki iş ortamının fiziksel şartları da, işgörenlerin performansları üzerinde etkili olacaktır. Buna göre örneğin, çok gürültülü ortamlarda yoğun konsantrasyon gerektiren işlerde işgörenlerin istenen performansı yakalayabilmeleri mümkün olmamaktadır. Diğer yandan, vardiyalı çalışma düzeni, yemek ve dinlenme saatlerinin iyi seçilmemesi gibi iş programına bağlı koşullar da performans üzerinde etkili olacaktır. Bu tür durumlarda otel işletmelerinde

performansı istenen düzeyde gerçekleştirebilmenin yolu, iş ortamındaki fiziksel şartların başarılı performansı teşvik edecek şekilde düzenlenmesinden geçmektedir.

□ Otel işletmelerinin teknik yetersizliği, işin başarıyla yerine getirilmesi için gereken araç gerecin yokluğu ya da yeterli iş güvenliğinin sağlanamayışı gibi durumlar da performans yetersizliklerine neden olabileceklerdir. Bu tür sorunların ideal çözümü, otel işletmesi için gerekli kaynakları sağlamak ve işyerini güvenli bir ortama dönüştürmek olacaktır.

□ Otel işletmelerinde iş tanımlarının iyi yapılmamış olması, net ve açık olmayan ya da sık sık değişen iş gerekleri de diğer bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimsel desteğin zayıflığı rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü gibi faktörler de, işgörenin stresini arttırıp performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

□ İşgören elde etmesi gereken başarı düzeyinin yani performans standartlarının farkında olmadığı için de başarısız olabilir. Performans standardının farkında olmama bir iletişim sorunudur. Otel işletmelerinde işgörene sürekli olarak performansı hakkında geribildirim verilmesi, bu sorunun çözümünde faydalı olabilecektir.

□ Otel işletmelerindeki sosyal ortamlar da performans üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler, bölümler arası çekişmeler, işgörenler arasında yeterli işbirliğinin sağlanamayışı, gergin çalışma ilişkileri, işgörenin kendisini dışlanmış hissetmesi, yönetimin işgörene karşı duyarsızlığı, kararlara katılamama gibi durumlar işgörenin işi ile bütünleşmesini engelleyip, performans yetersizliklerine neden olabilecektir¹³². Otel işletmelerinde bu tür performans yetersizliklerinin giderilmesinde, işgörenlere danışmanlık hizmetlerinin verilmesi fayda sağlayabilecektir.

□ İşgörenin ailevi sorunları, duygusal durumu örneğin depresyonda olması, alkol ve ilaç kullanma alışkanlıkları da yetersiz performans göstermesine neden olabilecektir. İşgörenin işini yapmasına engel olacak fiziksel bir rahatsızlığa sahip

¹³² Serap Benligiray, s. 241.

olması, hasta olması gibi durumlar da performansta yetersizliklere yol açacaktır. Otel işletmelerinde bu tür sorunlarda da danışmanlık hizmetlerinin verilmesi uygun olabilecektir.

□ İşgörenin yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri de, işteki başarısını etkileyecektir. Örneğin, işgörenin cinsiyetinin iş için uygun olmaması, düşük performansı da beraberinde getirebilecektir. Otel işletmelerinde demografik faktörlere bağlı olarak gerçekleşen performans yetersizliklerinin önlenmesi için daha işe alım aşamasında, iş için uygun işgörenlerin seçilmesine özen gösterilmelidir.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinde hizmet içi eğitim, her tür performans yetersizliğine çözüm olmamaktadır. Buna göre eğer işgören, beklenen performansa ulaşabilmek için gereken bilgi ve beceriden yoksunsa ve performans üzerinde etkili olan diğer tüm faktörler doyurucu ise, eğitim gerekli olabilir. Buna karşılık işgören gerekli bilgi ve beceriye sahipse fakat, diğer faktörler konusunda sorun yaşıyorsa, bu durumda eğitim en iyi çözüm olmayabilir. Örneğin otel işletmelerindeki araç gereç yetersizliğinden kaynaklanan performans sorunları, eğitimle çözülecek türden sorunlar değildir. Dolayısıyla, hizmet içi eğitimlerin otel işletmelerine gereksiz maliyetler yüklemesinin önüne geçebilmek amacıyla, performans değerlendirme çalışmaları sonucunda ortaya konan performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılmalı ve eğer gerçekten gerekliyse eğitim programları oluşturulmalıdır. Aksi takdirde otel işletmelerinde hizmet içi eğitimden beklenen yararların elde edilmesi mümkün olamayacaktır¹³³.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlenirken performans değerlendirme çalışmaları ile bağlantılı olarak eğitim ihtiyaç formları da kullanılmaktadır. Böylece, hizmet içi eğitim ihtiyacı daha sağlıklı olarak belirlenmekte ve hizmet içi eğitimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanarak işgörenlerin performansları ve hizmet kalitesinde artış sağlanabilmektedir.

¹³³ Funda Arslan, s. 50.

2.2.4.2. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Kararının Verilmesinde Performans Değerlendirme İle Bağlantılı Olarak Kullanılan Yöntemler

Otel işletmelerinde işgörenler için hizmet içi eğitim kararının verilmesinde, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılıyorsa, değerlendirme formlarının bir bölümü hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile ilgili düşüncelere ayrılabilir. Bununla birlikte değerlendiricilerden, değerlendirme formlarıyla birlikte, Şekil 2.2.'deki gibi bir eğitim ihtiyaç formunu doldurmaları da istenebilir.

Şekil 2.2. Eğitim İhtiyaç Formu Örneği

Formu Dolduran Yöneticinin Adı ve Soyadı: Ünvanı : Bölümü : Hakkında Form Doldurulan Kişinin Adı ve Soyadı: Ünvanı : Bölümü :			
A: Çok gerekli B: Gerekli C: Gereksiz			
Eğitim Konuları	A	B	C
1.....			
2.....			
3.....			
4.....			
5.....			
6.....			
7.....			
8.....			
Diğer:.....			

Kaynak: Funda Arslan, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002, s. 52.

Otel işletmelerinde performansı değerlendiren kişi, genellikle ilk yönetici, değerlendirme formlarındaki hizmet içi eğitim ile ilgili bölümü ya da eğitim ihtiyaç formunu doldurarak, eğitimden sorumlu kişilere göndermektedir. Daha sonra bu bilgilerin yardımıyla, hizmet içi eğitim programları oluşturulmaktadır. İşgörenin bağlı olduğu ilk yöneticinin, söz konusu işgörenin zayıf yönlerini en iyi bilen kişi olması nedeniyle, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının bu şekilde ortaya konması sağlıklı olabilecektir. Ancak ilk yöneticinin önerilerine dayanarak, eğitilecek işgörenleri belirlerken çok dikkatli olunmalıdır. Çünkü ilk yöneticiler, eğitime alınacak işgörenleri önerirlerken değişik amaçlarla hareket edebilirler. Bölümdeki en sorunlu işgöreni eğitime göndererek ondan kurtulmak ya da bölüm içindeki en başarılı işgöreni ödüllendirmek gibi düşünceler, ilk yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarını doğru belirleyememesine neden olabilmektedir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim kararı, eğitim uygulamalarının cezalandırma ya da ödüllendirme aracı olarak kullanılmasının önüne geçebilmek için, konunun ilgilendirdiği bütün tarafların görüşü alınarak verilmelidir. Bundan dolayı da, otel işletmelerinde değerlendirmeyi yapan kişinin, genellikle de ilk yöneticinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçları konusundaki görüşlerinin, değerlendirilen işgören tarafından da onaylanması uygun olacaktır. Bu amaçla, değerlendirilenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçları konusundaki görüşlerinin alınması için, formlarda değerlendirilen işgörenler için de yer ayrılabilir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme formlarında işgörenler için bu şekilde yerler ayrılması suretiyle, hizmet içi eğitim talebinin bizzat işgörenlerden gelmesine de imkan yaratılabilecektir. Böylelikle işgörenler, kendilerinde zayıf gördükleri ve geliştirmek istedikleri alanları tespit ederek, çeşitli eğitim programlarına aday olabilmektedirler. Bu yaklaşım, işgörenlerin hazırlanacak eğitim programlarını benimsemeleri konusunda fayda sağlayabilecektir. Ancak her işgörenin kendi işinin gerektirdiği tüm bilgi, beceri ve davranış biçimlerinden haberdar olmaması nedeniyle, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenememesine de neden olabilmektedir.

Otel işletmelerinde bazı durumlarda hizmet içi eğitim ihtiyaçları, işgörenlerle yapılan performans değerlendirme görüşmeleri esnasında da ortaya çıkabilmektedir. İşgörenler performans değerlendirme görüşmelerinde, o anda ihtiyaç

duydıkları ya da geleceğe yönelik olarak ihtiyaç duyabilecekleri hizmet içi eğitim alanlarını gündeme getirerek, yöneticilerinin bu konuya dikkatlerini çekebileceklerdir. Diğer yandan yöneticiler de, eğitim ihtiyacı konusundaki kendi görüşlerini açıklama fırsatı elde edebileceklerdir. Böylelikle otel işletmelerinde performans değerlendirme görüşmelerinde de, işgörenlerin hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları alanlar konusunda fikir birliğine varılabilecektir¹³⁴.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları işgörenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Otel işletmelerinde işgörenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, eğitimin etkili olabilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetleri planlı ve programlı bir şekilde yürütülmelidir. Bunun için de, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim programlarının planlanması gerekmektedir.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ PLANLANMASI

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hizmet içi eğitimin planlanmasına geçilir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir. Hizmet içi eğitimin, bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, otel işletmelerindeki verimliliğin ve işgörendeki başarının artmasını sağlar¹³⁵.

Eğitim planlamasını, eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların belirlenmesi olarak tanımlamak mümkündür. Eğitim planlaması bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde öncelikle, otel işletmelerinde eğitimle ilgili mevcut durum incelenecek ve geleceğe

¹³⁴ Funda Arslan, s. 52.

¹³⁵ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 183.

yönelik ulaşılmak istenen hedefler saptanacaktır. Daha sonra ise eğitim programları hazırlanacak, kaynaklar tespit edilecek ve söz konusu kaynaklar hedeflere uygun olarak dağıtılacaktır.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim, ihtiyacın niteliğine göre farklılaşmakla birlikte eğitim programları iki türlü olabilmektedir:

1- Sürdürülmekte olan çalışmalara uygun eğitim programları: Bu eğitim programları otel işletmelerinde işgörenin mevcut görevini yerine getirme konusundaki eksikliklerini gidermeye yönelik programlardır.

2- Gelecekte değişmesi öngörülen koşullara uygun eğitim programları: Bu programlar da otel işletmelerinde yeni görevlerin oluşması ya da pazar koşullarının değişmesi gibi, iç ve dış şartlarda oluşabilecek değişmelere işgörenleri hazırlamayı amaç edinen çalışmalardır.

Otel işletmelerinde, eğitim planlarının ve buna bağlı olarak eğitim programlarının hazırlanmasında, performans değerlendirme sonuçları, eğitim sorumlusuna yol gösterecek en önemli dokümanlar arasında yer almaktadır. Otel işletmelerinde işgörenin alacağı eğitime karar verilirken, söz konusu işgören için dönem başında belirlenen performans hedefi göz önünde bulundurulmaktadır. Diğer yandan dönem sonunda yapılan performans değerlendirme de işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymakta, aynı zamanda dönem boyunca verilen eğitimin eksik yönlerini tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Buna bağlı olarak da performans değerlendirme, hazırlanacak eğitim plan ve programlarına yol göstermektedir.

Otel işletmelerinde eğitim ihtiyaçlarının tespitinde performans değerlendirme kullanıldığı takdirde, eğitim programlarının ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanması mümkün olabilecek ve gerçekten ihtiyacı olan işgörenlerin eğitime alınmalarına imkan yaratılabilecektir¹³⁶.

Otel işletmelerinde bir hizmet içi eğitim programının planlamasında bulunması gereken konular şu başlıklar altında incelenebilir:

¹³⁶ Funda Arslan, s. 54.

2.3.1. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Programının Amacının ve Hedefinin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde hazırlanan hizmet içi eğitim planlarında öncelikle, eğitim programının amacının belirlenmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin genel amacı, işgörenin gelişme sürecini hızlandırmak, işgörenlerin verimliliğini artırmak, verilen hizmetin kalitesini artırmak ve işgörelere yeni görüş ve bakış açıları kazandırmaktır. Bu genel amaçların yanı sıra, hizmet içi eğitim programlarının temelini oluşturacak olan amaçlar, uygulanacak eğitim sonucunda bilgi, beceri ya da davranışta değiştirilmesi istenen unsurların geniş bir anlatımı olmalıdır. Örneğin; otel işletmelerinde işe yeni başlayan bir servis elemanına, iş yerinin özelliklerine göre servis becerilerinin kazandırılması veya resepsiyon elemanlarının, ön büro işlemleri hakkındaki genel kuralları müşteri tatminine yönelik olarak kullanabilmeleri gibi¹³⁷.

Otel işletmelerinde hazırlanan hizmet içi eğitim planlarında eğitim programlarının hedeflerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Hedefler, eğitim çalışmaları sonucunda gerçekleştirilmek istenenler göz önünde bulundurularak belirlenmekte ve programın gerçekte neyi başarması gerektiğini açıklamaktadır. Otel işletmelerinde işgörelere kazandırılmak istenen bilgi ve beceriler, gerçekleştirilmek istenen davranış değişiklikleri hedeflerin belirlenmesinde yol gösterecektir. Hedefler yapılacak eğitim çalışmalarına yön vereceğinden, otel işletmelerinde hedeflerin doğru tespit edilmesi hizmet içi eğitim sürecinin başarıyla işletilebilmesinde büyük önem taşımaktadır¹³⁸.

2.3.2. Otel İşletmelerinde Eğitilecek Kişilerin Seçimi

Otel işletmelerinde eğitim ihtiyacı analizleri sonucunda kimlerin ne tür bir eğitime ihtiyaçları olduğu belirlendikten sonra işgörelere, eğitim ihtiyaçlarının niteliğine göre çeşitli gruplara ayrılmaktadırlar. Eğitim ihtiyacının derecesi, eğitilecek grupları saptamak için başvurulan en önemli ölçüt olmaktadır. Buna göre, otel işletmelerinde

¹³⁷ Şule Oğuz, s. 68.

¹³⁸ Funda Arslan, s. 56.

en çok eğitime ihtiyacı olan gruba öncelik vermek gerekmektedir¹³⁹. Otel işletmelerinde performans yetersizliğinin en yoğun olduğu ve acilen eğitime ihtiyaç gösteren bölümlerde çalışanlara öncelik tanınarak eğitim programlarının oluşturulması, eğitimden en yüksek düzeyde yarar sağlanmasına imkan yaratabilecektir. Ancak bu noktada, performans yetersizliğinin eğitim ihtiyacından kaynaklanıp kaynaklanmadığını doğru olarak belirlemek son derece önemlidir.

Otel işletmelerinde eğitilecek işgörenlerin seçiminde genellikle anket, görüşme, performans değerlendirme sonuçları, yazılı, sözlü veya uygulamalı sınav yöntemleri kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde eğitim programlarına katılacak işgörenlerin belirlenmesinde, bireysel farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bilindiği gibi işgörenler arasında zeka düzeyi, yaş, öğrenim durumu, deneyimler, tutumlar, içinde bulunulan psikolojik ve sosyolojik durum gibi çok çeşitli faktörlere dayalı olarak farklılıklar olabilecektir. Bundan dolayı, otel işletmelerinde eğitim programlarından en fazla etkinlik sağlayabilmek için benzer niteliklere sahip işgörenlerin aynı eğitim programlarına alınmaları gerekmektedir¹⁴⁰.

2.3.3. Otel İşletmelerinde Eğitimi Verecek Kişilerin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde eğitimi verecek kişilerin belirlenmesi, eğitim programının ve eğitimin etkinliğinin sağlanabilmesi için en önemli konudur. Görevi ve ünvanı ne olursa olsun, eğitim faaliyetlerine eğitimci olarak katılacak her kişi eğitici olarak kabul edilmelidir¹⁴¹. Otel işletmelerinde başarılı bir eğitim süreci için, eğitimi verecek kişilerin eğitim konusunda gerekli bilgi, beceri ve davranışa sahip olması gerekmektedir. Gerek işletme içinden gerekse işletme dışından seçilecek olan eğiticiler, çalışanların işe adaptasyonunu sağlayıcı ve performans standartlarını yüksek düzeyde sağlamayı amaçlayan kişiler olmalıdır¹⁴².

¹³⁹ A. Doğan Canman, s. 90.

¹⁴⁰ Funda Arslan, s. 56.

¹⁴¹ Nuray Koçlu, s. 23.

¹⁴² Gaye Kadriye Karagöz, s. 39.

2.3.4. Otel İşletmelerinde Eğitim Zamanının, Süresinin ve Yerinin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim programının uygulanması için en uygun zamanın seçilmesi gerekmektedir. Bu zamanın belirlenmesinde, işletmenin çalışma programı, işgörenin yetiştirilmesinin zorunlu veya elverişli olacağı süreler göz önünde bulundurulmalıdır.

Otel işletmeleri kesintisiz çalıştıkları için, işletmede görev saatlerinin bitiminde yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarından beklenen verim alınamayacak, görev saatlerinin başında verilecek eğitim ise, hizmeti aksatabilecektir. Otel işletmelerinde eğitim yapılacak uygun gün ve saatlerin belirlenmesinin yanı sıra, eğitim saatleri ve günü, gerekli esnekliğe sahip olmalıdır. Eğitim süresi ise, eğitim türüne, aranan uzmanlık derecesine ve eğitim programına alınan işgörenin öğrenme, yetenek ve gereksinmesine uygun olarak belirlenir

Otel işletmelerinde eğitim programı düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Eğitimin otel işletmesinde departman içinde uygun bir yerde mi veya eğitim çalışmalarına ayrılacak toplantı salonu gibi ayrı bir salonda mı düzenleneceği kararlaştırılmalıdır. Otel işletmelerinde eğitim yerinin seçimi, eğitim konusunun özelliği ile yakından ilgilidir. Yapılacak eğitim çalışmasının yönetimi bu seçimi belirleyecektir¹⁴³.

2.3.5. Otel İşletmelerinde Eğitim Yönteminin Seçimi

Otel işletmelerinde eğitim programlarının uygulanması aşamasında başarılı olabilmenin en temel yollarından birisi de uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi olmaktadır. Eğitim süreci, eğitim alacak işgörenlerin öğrenmelerine ve gerekli bilgi, beceri kazanabilmelerine yardımcı olmaktadır. Otel işletmelerinde eğitim programlarının uygulanmasında seçilecek bir çok yöntem bulunmaktadır. Önemli olan, bu yöntemlerin eğitilecek işgörelere uygun olmasıdır. Bu yöntemler aynı zamanda otel işletmelerinde işgörenlerin işteki motivasyonlarını arttıracak bir yöntem olmalıdır. Otel işletmelerinde hangi yöntem seçilirse seçilsin, başlangıçta

¹⁴³ Şule Oğuz, s. 76.

belirlenen amaçlar doğrultusunda ve eğitilen işgörenlerin bu yöndeki gelişmelerinin takip edilmesi önem taşımaktadır¹⁴⁴.

2.3.6. Otel İşletmelerinde Eğitimde Kullanılacak Araç-Gereçlerin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programında kullanılacak eğitim araç ve gereçler; yapılacak eğitimin türü, amacı ve düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülürken yazılı talimat, kitaplar ve tepegöz gibi görsel; plak ve teypler gibi işitsel; film ve video kasetler, sine vizyon ve projeksiyon gibi görsel-işitsel yardımcı eğitim araç ve gereçlerinden yararlanır. Otel işletmelerinde bu araç-gereçlerin seçiminde; eğitim konusu, eğitime alınacak işgörenlerin sayısı ile algılama özellikleri, eğitim yapılacak yerin fiziksel özellikleri, eğitim araçlarına bütçeden ayrılan finansal kaynaklar belirleyici olmaktadır¹⁴⁵.

2.3.7. Otel İşletmelerinde Eğitim Konularının Belirlenmesi

Otel işletmelerinde eğitim programında belirlenecek olan konular, işgörenlerin çalıştıkları görevlerinden bir üst göreve hazırlanmaları ya da yaptıkları işlerde daha yüksek performans göstermelerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Burada işgörenlerin en fazla eğitime ihtiyacı olduğu konular dikkate alınarak, gerekli olan bilgiler verilmelidir¹⁴⁶.

Otel işletmelerinde bir eğitim programında yer alan konular genelde üç amaca hizmet etmelidir. Bunlar; işgörenin bilgi düzeyini arttırmak, onlara yeni yetenekler kazandırmak ve istenmeyen davranışları azaltmaktır.

Tablo 2.2.'de otel işletmelerinde ön büro, kat ve servis-bar bölümlerinde eğitim programının temel konuları örnek olarak verilmiştir.

¹⁴⁴ Gaye Kadriye Karagöz, s. 40.

¹⁴⁵ Şule Oğuz, s. 75.

¹⁴⁶ Gaye Kadriye Karagöz, s. 39.

Tablo 2.2. Hizmet İçi Eğitim Konuları

HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI KONULARI
Ön Büro Eğitim Programı Konuları A. Müşteri İle ilişkiler ve Oda Satışı 1. Müşteriye oda verilirken yapılması gerekenler 2. Odaların tanıtımı, gösterimi 3. Otel dolu iken gelen müşteriye karşılama 4. Müşterinin otelden ayrılışı B. Görgü Kuralları C. Çevrenin Turizm Değerlerinin Tanıtılması
Kat Hizmetleri Eğitim Programı Konuları A. Genel Temizlik Bilgisi 1. Cam, ayna ve madeni eşya 2. Duvarlar ve Yerler 3. Mobilyalar ve Döşemeler B. Oda Hizmetleri 1. Günlük oda ve banyo temizliği 2. Koridorların temizliği 3. Kat çamaşır depolarının temizliği 4. Mevsimlik ve Yıllık temizlik
Servis Eğitim Programı Konuları A. Servis Öncesi Hazırlık 1. İş sırası 2. Servise hazırlık 3. Sosyal beceri-müşteri ilişkileri B. Servis 1. Müşteriyi karşılama ve masaya oturtma 2. Sipariş alma ve tavsiye 3. Yemek servis teknikleri 4. Boşları toplama tekniği 5. Hesap alma bahşiş ve uğurlama
Bar Eğitim Programı Konuları A. Barın Servise Hazırlanması 1. Servis öncesi kontroller 2. Barda ve masada içki servisi 3. Servis sırasında personel-müşteri ilişkisi B. İçki Servis Türleri 1. İçki Çeşitleri ve özellikleri 2. Alkollü ve alkolsüz içkiler ve servisi

Kaynak: Şule Oğuz, **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999, s. 73.

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim konuları otelin ve işgörenin ihtiyaçlarına göre artırılabilir. Konular incelendiğinde sadece işin teknik yanının değil, aynı zamanda müşteri ilişkileri, görgü kuralları gibi tavır eğitiminin de eğitim programı içinde yer aldığı görülmektedir. Çünkü eğitim programına müşteriye hizmet fikri sokulmadığı zaman, işgören işine yetersiz bir biçimde hazırlanmış olacaktır¹⁴⁷.

2.3.8. Otel İşletmelerinde Eğitim Programının Koordine Edilmesi

Otel işletmelerinde eğitim programının hazırlık aşamasından hayata geçirilmesine kadar olan aşamayı, eğitim uzmanının yada eğitimle ilgili birimin yürütmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde eğitim programında alınması gereken önlemler vardır. Bunlar; eğitime katılacak işgörelere eğitimin duyurulmasıdır ki, bu duyuru içinde eğitim yeri, eğiticinin adı, soyadı, eğitimin tarihleri ve saati bildirilir. Eğitim yeri işletme dışında ise katılımcılara eğitim yerine ulaşım için gerekli bilgiler verilmelidir.

Otel işletmelerinde eğitim uygulaması aşamasında eğitim dokümanlarının hazırlanması, eğitim yerinin hazırlanması, eğitim değerlendirme formlarının hazırlığı ve eğitimden sonra dağıtımı gibi konuların eğitim uzmanı yada eğitim birimi tarafından koordine edilmesi eğitimin ve eğiticinin başarısına katkı sağlar¹⁴⁸.

2.3.9. Otel İşletmelerinde Eğitim İlkelerinin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde ve uygulanmasında uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkelerin uygulanması, eğitimde etkinliği sağlamaya yönelik başıca yaklaşımı ifade eder.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanabilmesi için uyulması gereken ilkeler şunlardır¹⁴⁹:

- Hizmet içi eğitim programlarına katılan kişilerin eğitim sırasında motive edilmeleri gerekir.

¹⁴⁷ Şule Oğuz, s. 72.

¹⁴⁸ Nuray Koçlu, s. 26.

¹⁴⁹ Şule Oğuz, s. 79.

- Eğitim sırasında görülen eğitim ile ilgili olarak değerlendirmeler yapmak gerekir.
- Eğitimin sağladığı yararlardan eğitim faaliyetlerinde başarılı olan kişiler yararlanmalıdır.
- Eğitimin sonunda eğitim- ücret- yükselme dengesinin kurulmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması ve bunun çalışanlarca bilinmesi gerekir.
- Eğitimin etkinliğinin sağlanması için eğitim verilen konuda çalışanlara mutlaka pratik çalışma imkanı tanınmalıdır.
- Eğitimlere katılacak gruplarda yer alan kişilerin özellikleri önemlidir. Eğitimin etkinliği için kişisel özellikler dikkate alınmalıdır.
- İşletmedeki her yöneticinin sorumluluğundaki çalışanların yetiştirilmesinden sorumlu olması gerekir.
- Her çalışana eğitime katılma konusunda eşit fırsat sağlanması gerekmektedir¹⁵⁰.

2.3.10. Otel İşletmelerinde Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

Otel işletmelerinde eğitim sürecinin gerçekleştirilmesi, parasal ve diğer kaynakların tahsisini gerektirir. Bu nedenle de otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması çalışmalarının bir bölümünü eğitim bütçesinin hazırlanması oluşturur. Otel işletmelerinde eğitim bütçesinin yapılma amacı işletmede belirli bir dönemde eğitimle ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamaktır.

Otel işletmelerinde eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekmektedir. Bununla birlikte, eğitim planında yer alan her eğitim programının otel işletmesine kaç mal olacağı gerçek verilere dayandırılarak tahmin edilmelidir. Eğitim programının gerçekleşmesi için rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur¹⁵¹.

¹⁵⁰ Nuray Koçlu, s. 8-9.

¹⁵¹ Şule Oğuz, s. 80.

2.3.11. Otel İşletmelerinde Eğitim Programının Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinde eğitim programlarında, ihtiyaçlar belirlenip hangi konuda eğitim verileceğine karar verildikten ve bu konuda en uygun olan eğitim yöntemini seçerek eğitimi gerçekleştirdikten sonra son olarak değerlendirme aşaması uygulanmaktadır. Otel işletmelerinde bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında değerlendirme aşaması, eğitimin etkinliğinin ne zaman, kimler tarafından ve hangi yöntemlerle ölçüleceğinin belirlenmesini kapsamaktadır. Bu konuda pek çok yöntem bulunmaktadır. Otel işletmelerinde en sık kullanılan değerlendirme yöntemi, eğitilenlerin memnuniyet ve eleştirilerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan soruları içeren değerlendirme formları ve anketlerdir. Uygulanacak olan tüm yöntemlerde amaç, eğitim programlarının oluşturulmasındaki tüm aşamaların dikkatli ve özenli olarak değerlendirmeye alınması olmaktadır¹⁵².

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim plan ve programlarının hazırlanmasından sonra, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çeşitli yöntemler kullanılarak uygulanması gerekmektedir.

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN UYGULANMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimle ilgili plan ve programın hazırlanması çalışmaları tamamlandıktan sonra sıra, hizmet içi eğitimin uygulanmasına gelmektedir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında bir takım eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Uygulama aşamasında hangi tür eğitimin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak saptanır. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin uygulanması, işgörenlerin işletme hedeflerine ve bireysel hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla verilecek eğitim konularının, eğitilen kişilere aktarılış biçimini belirleyen eğitim yöntemlerinin işlerlik kazanmasıdır.

¹⁵² Gaye Kadriye Karagöz, s. 40.

Otel işletmelerinde işgören eğitimi politikasının yürütülmesinde yararlanılabilecek pek çok hizmet içi eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Ancak eğitim ve geliştirmede kullanılabilecek “en iyi yöntem” mevcut değildir. Her yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Bu nedenle, eğitim programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilebilmesi için kullanılacak eğitimin en uygun olanının seçilmesi gerekir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim yöntemi seçiminde en iyi kararı verebilmek için aşağıdaki etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekir¹⁵³:

- Eğitimin amacı,
- Eğitimin konusu,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Eğitime katılacakların mesleki durumları, bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- Eğitim yönteminin maliyeti ve işletmenin maddi imkanları,
- Eğitim yönteminin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim yöntemleri “İş başında hizmet içi eğitim yöntemleri” ve “İş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri” olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

2.4.1. Otel İşletmelerinde İş Başında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Otel işletmelerinde iş başında hizmet içi eğitim yöntemleri, işgörenin işine ara vermeden, çalışırken eğitime tabii tutulduğu bir eğitim sürecidir. Bu yöntemde işgören, işini yaparken işiyle ilgili konularda bilgi sahibi olmaktadır. Otel işletmelerinde iş başında eğitim programının yeri, işgörenin gerçek çalışma ortamında deneyimli işgörenin ya da üstün işin hünelerini ve işin yapılışını gösterdiği

¹⁵³ Dursun Bingöl, 1990, s.159.

yerdir¹⁵⁴. İş başında hizmet içi eğitim, yaşayarak, uygulayarak öğrenmeyi içerir. Bu eğitim yöntemleri, basit, kolay ve uygulama maliyetinin oldukça az olmasından dolayı otel işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu eğitim yönteminde iş bilgisi açısından otel işletmelerinde uzman olan yöneticiler veya işgören, eğitici olarak görev alır. Bu eğitimi alan işgörenler çalışma sırasında eğitildiklerinden, öğrendikleri her yeni bilgiyi verdikleri hizmetin kalitesini arttırmak için hemen kullanabilirler¹⁵⁵.

Otel işletmelerinde iş başında uygulanan hizmet içi eğitim yöntemlerinin bazı üstünlükleri bulunmaktadır: Bunlardan bazıları şunlardır¹⁵⁶:

- İşgören eğitilirken, aynı zamanda üreticiliği de devam etmektedir.
- Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek bulunmadığından eğitim çok ucuza mal olmaktadır.
- İş yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar vermektedir.
- Eğitim yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitilen kişi öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.
- Öğrenilen konuların hemen uygulanması eğitilen kişiyi motive eder¹⁵⁷.
- Eğitilenler yaparak öğrendikleri için onların performanslarından geri bildirim almayı kolaylaştırır¹⁵⁸.

Otel işletmelerinde uygulanan iş başında hizmet içi eğitim yöntemlerinin bu üstün yönlerine rağmen bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bu sakıncalı yönler ise şunlardır¹⁵⁹:

- Eğitim verecek olan kişi yeterli bilgiye sahip olmayabilir.

¹⁵⁴ George T., Milkowich, and John W., Boudreau, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Richard D. Irwin. Inc., USA., 1991, s. 421.

¹⁵⁵ Tülay Güzel, s. 117.

¹⁵⁶ Dursun Bingöl, 1990, s. 160.

¹⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 129.

¹⁵⁸ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Printice Hall. Inc., USA., 2003, s. 192.

¹⁵⁹ David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resources Management**, Seventh Edition, John Willey & Sons Inc., USA., 2002, s. 217.

- Eğitimde kullanılacak işyerindeki araç-gereçler verilecek eğitim için uygun olmayabilir.
- Eğitimin iş ortamında yapılmasından dolayı tecrübesiz işgörenler, pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler.
- İşgörenlerin yetenekleri gelişirken verimliliklerinde bir azalma olabilir.

Otel işletmelerinde uygulanan çeşitli üstünlüklere ve sakıncalara sahip iş başında hizmet içi eğitim yöntemlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

2.4.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon), otel işletmelerinde işe yeni başlayacaklara ve otel işletmelerindeki görev yerleri değişen işgörelere uygulanmaktadır. Oryantasyon, yeni işgörelere işini, çalışma birimini ve örgütünü tanıtan eğitim programıdır¹⁶⁰. İşe alıştırma eğitimleri, ilk işe girişte bir defaya mahsus olarak yapılmasının yanında belli aralıklarla ve belli dönemleri içerecek şekilde de yapılmaktadır. Otel işletmelerinde sıklıkla kullanılan bu eğitim yöntemi bir günden bir aya kadar sürebilir. Böyle bir uygulamada, işgörelenin işine devam ettiği süre içinde gösterdiği performansı ile eğitim aldıktan sonra göstereceği performansın karşılaştırılması yapılmaktadır¹⁶¹. İşe alıştırma eğitiminde temel amaç; hangi kademedede olursa olsun işgörelenin işletmeye, çalışacağı departmana, iş arkadaşlarına, iş çevresine, genel olarak işletmenin diğer birimlerine, yöneticilerine, işletmenin yazılı ve yazılı olmayan kurallarına alışmasını kolaylaştırmak ve bir an önce işletmenin değerlerini paylaşmasını sağlamaktır¹⁶².

İşe alıştırma eğitimi işgörelere birçok yararlar sağlamaktadır. Bu yararları özetleyecek olursak; işgörelenin işletmeye, yaptığı işine ve iş arkadaşlarına karşı olumlu davranışları ortaya çıkmakta ve bu durumda işgörelenin kariyerini olumlu etkilemektedir. İşgörelenin motivasyonu artmaktadır. İşle ilgili bilgiye sahip olan

¹⁶⁰ Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Singapore, 2004, s. 186.

¹⁶¹ Gaye Kadriye Karagöz, s. 43.

¹⁶² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2002, s. 245.

işgörenin hata sayısı azalmaktadır. İşletme içinde iletişim sorunlarının azalması sonucunda işgören uyması gereken kurallar ve sahip olduğu haklar konusunda bilgi sahibi olmaktadır¹⁶³.

Otel işletmeleri, oryantasyon eğitimini uygularken pek çok yonteme başvurumaktadırlar. Bu yöntemlerin başlıcaları; işletme tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, görsel teknikler (video-slayt-fotoğraf), el kitabı ve uzmanlarca yürütülen tanıtım faaliyetleridir¹⁶⁴.

2.4.1.2. Bir Üste Bağlı Çalışma (Yönetici Gözetiminde Eğitim) Yöntemi

Bir üste bağlı olarak çalışma yöntemi de, otel işletmelerinde iş başında eğitim uygulamalarında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ile eğitimde işgören, günlük görevlerini yerine getirirken üstü tarafından denetim altında tutulmaktadır. Bu yöntemde eğitilecek işgörenin herhangi bir yöneticinin yanında yetiştirilerek onu örnek alıp etkilenmesi amaçlanmaktadır¹⁶⁵. Yöntemin temelinde, otel işletmelerinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren işgörenin deneyimli bir işgörenin ya da üstün yanında yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesi yer almaktadır. Bu yöntemde eğitici, işgörelere adım adım işin yapılışını gösterir ve işin yapılış amacını tanıtarak açıklar. Daha sonra, işgörelere anlamaları için yeterli zaman ve işgörelere tek başına işin yapılışını denemesi için fırsat verilir¹⁶⁶.

Otel işletmelerinde uygulanan bu yöntemde işgören, işini yaparken karşılaştığı sorunları çekinmeden üstüne sorabilmekte ve sorunun çözümünü öğrenebilmektedir. Bu yöntemde otel işletmesinde görev alan üstün rolü, danışmanlıktır. Ancak, üstün bu rolünün, tüm sorunları çözümleyecek biçime dönüşmemesi ve asta yön verecek sınırları aşmaması gerekmektedir¹⁶⁷.

¹⁶³ Gaye Kadriye Karagöz, s. 43.

¹⁶⁴ Aşkın Keser, **İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi**
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=412, 03/04/2006.

¹⁶⁵ Hasan Kılıç, s. 88.

¹⁶⁶ David J. Cherrington, **The Management of Human Resources**, Third Edition, Allyn and Bacon, Inc., USA., 1991, s. 352.

¹⁶⁷ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 189.

2.4.1.3. Yetki Devri Yöntemi

Yetki devri yöntemi daha çok yönetici işgören yetiştirilmesinde kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde yetki devri yönteminde eğitilecek işgörenin bağlı olduğu yönetici, astına bazı yetkilerini devreder. İşgören bu yetkileri kullanırken öğrenme ilkelerinden “katılım”, “transfer” ve “geribildirim” ön plana çıkar. Yetki devri yöntemi, otel işletmelerinde işgörenin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır¹⁶⁸. Böylelikle astın yetkisi ve sorumlu olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, "velaket yolu" ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda kararlar verebilmesi, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır.

Otel işletmelerinde bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini arttırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır. Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevsel bir seyahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde "fırsatı kullanması" istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışır¹⁶⁹. Ayrıca bu yöntemle, yenilikçi ve yaratıcı işgörenlerin de ortaya çıkması sağlanabilir.

2.4.1.4. İş Rotasyonu (İş Değiştirme)

İş değiştirme yöntemi de denilen iş rotasyonu yöntemi, otel işletmelerinde bir işgörenin kendi işinden başka bir işte işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılması olarak tanımlanabilir¹⁷⁰. Bu yöntemde işgören, benzer nitelikteki işlerde belirli sürelerde çalıştırılır. Her iş değişimi, işgören eğitiminin bir parçasını oluşturur. Böylece işgören çok sayıda işi yapabilme becerisi kazanır¹⁷¹.

Bu yöntem genellikle otel işletmelerinde hizmete yeni başlamış olan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde çok yarar sağlamaktadır. Böylece yönetici adaylarının

¹⁶⁸ Ramazan Geylan, s. 131.

¹⁶⁹ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 189.

¹⁷⁰ M. Ceyhan Aldemir, . Alpay Ataol, ve Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993, s. 139.

¹⁷¹ Ramazan Geylan, s. 131.

kendi işlerinin dışındaki işlerde bilgi, tecrübe ve yetenek kazanmaları hedeflenmektedir¹⁷².

İş rotasyonu yönteminin bazı yararlı yönleri bulunmaktadır. Bu yararlı yönleri özetleyecek olursak; iş rotasyonuna tabii tutulanlar arasında rekabeti teşvik eder. Yöneticilere işgöreni çeşitli görevlerde deneme olanağı verir¹⁷³. Takım çalışmasında etkinlik artar. Geleceğin yönetici adayları hazırlanır. Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu azaltır. Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur¹⁷⁴.

Buna rağmen iş rotasyonu yönteminin bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bu sakıncalı yönler ise şunlardır: Sürekli yer ve amir değiştirme sonucu bazı işgören huzursuz olabilir. Hangi işte ne kadar çalışılacağı belirlenmesinin güç olması halinde, yöntem kendinden bekleneni veremez. Uygulamada iş rotasyonu yönteminin amacından sapılarak "işgöreni meşgul edecek bir iş bulma" aracı olarak kullanılması tehlikesi de vardır¹⁷⁵. Ayrıca yeni bir işe yeni bir işgöreni yönlendirmede genellikle belirli miktarda zaman kaybı da olmaktadır¹⁷⁶.

2.4.1.5. Staj Yoluyla Eğitim

Otel işletmeleri, iş gören adaylarına eğitim programlarında yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli departmanlarda eğitim olanakları sağlamaktadırlar. Staj, işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamını, koşullarını tanıtmaya, işlerini öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlamaktadır¹⁷⁷.

Otel işletmelerinde staj yoluyla eğitim yönteminde stajyerler, işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevlerin nasıl yapılacağını öğrendiklerinden dolayı moral ve motivasyon kazanırlar. Otel işletmelerinde staj yoluyla eğitimde dikkat edilmesi gereken yönler vardır. Bunlar ise; stajyere pratik yapma imkanı

¹⁷² Gaye Kadriye Karagöz, s. 44.

¹⁷³ Şule Oğuz, s. 88.

¹⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 134.

¹⁷⁵ Şule Oğuz, s. 89.

¹⁷⁶ David J. Cherrington, s. 353.

¹⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 135.

tanınmalıdır. Uygulama çalışmalarının, teorik bilgilerle birlikte verilmesi de önemlidir. Stajyerle yakından ilgilenmeli, hataları varsa dikkatle uyarılmalıdır¹⁷⁸.

Otel işletmelerinin çoğunda uygulanan bu yöntem, işletmeye bir süreliğine ucuz işgücü sağladığı gibi, teorik bilgiler alarak gelen işgörenin deneyim kazanması ve kendini geliştirmesi için oldukça önemlidir¹⁷⁹.

2.4.2. Otel İşletmelerinde İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Otel işletmelerinde işgörelere uygulanan eğitim yöntemlerinden biri de iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri olmaktadır. Otel işletmelerinde iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri, normal çalışma ortamının dışında, bir eğitim merkezinde veya başka bir yerde gerçekleştirilen bir eğitim sürecidir. İş dışında hizmet içi eğitim yöntemi, işgörenin normal iş ortamında kullanılanlardan daha basit araç, gereç üzerinde çalıştıkları ve işgörenin teorik bilgiler edinmesine yönelik bir eğitim yöntemidir¹⁸⁰.

Otel işletmelerinde iş dışında yapılan hizmet içi eğitim, belirli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu yöntemler kısa süreli kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterir¹⁸¹.

Otel işletmelerinde iş dışında uygulanan hizmet içi eğitim yöntemlerinin bazı yararları bulunmaktadır. Bu yararlar şunlardır¹⁸²:

- İş dışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır.
- İş dışında düzenlenen eğitim etkinliği duruma göre ayarlanabilir. Düşünce ve kavramlar öğrenmeyi mümkün kılacak bir düzen içinde verildiğinde, öğrenim rastlantısal olmaktan kurtulmuş olacaktır.
- İşgörelre işle ilgili alanlarda bilgi beceri ve olumlu davranışlar kazandırmaktadır.

¹⁷⁸ Nuray Koçlu, s. 32.

¹⁷⁹ Tülay Güzel, s. 119.

¹⁸⁰ Gaye Kadriye Karagöz, s. 48.

¹⁸¹ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Atao, s.190.

¹⁸² Gaye Kadriye Karagöz, s. 48.

- Eğitime katılan işgören, eğitim süresince iş ortamından uzaklaştığı için ilgisini eğitime verebilmektedir.
- Eğitimin uzman eğiticiler tarafından verilmesi eğitimin kalitesini artırmaktadır.

Otel işletmelerinde iş dışında verilen hizmet içi eğitim yöntemlerinin yararlı yönleri yanında bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bu sakıncalı yönler ise şunlardır¹⁸³:

- İş dışında eğitim, gerçek iş koşullarında gerçekleşmediğinden dolayı işe uyum sorunu yaşanmaktadır.
- Eğitimin verildiği ortam, eğitim koşullarına uygun olmadığı zaman eğitimi olumsuz yönde etkilemektedir.
- Eğitime katılanlar, iş dışında bir ortamda eğitime tabi tutuldukları için eğitime verdikleri önem derecesi düşük olmaktadır.
- İş dışı eğitimlerde maliyet yüksek olmaktadır.

Otel işletmelerinde iş dışında uygulanan hizmet içi eğitim yöntemlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

2.4.2.1. Anlatım Yöntemi

Otel işletmelerinde anlatım yönteminde eğitimci, karşısında yer alan gruba konuyu anlatır, açıklamalar yapar ve öğretir. Bu yöntemde konuşmacı veya eğitimci, konuşmasını kendisi yaparak konuyla ilgili bilgileri düzenli bir biçimde belirli bir gruba anlatmaktadır. Bu yöntemde tartışma ortamı yaratılmaktan kaçınılmakta, eğitici sadece sorulara yanıt vermeye çalışmakta, eğitilenler ise pasif konumda konuları dinlemektedirler. Özellikle, belirlenmiş bir bilginin kısa bir zaman dilimi içerisinde, geniş bir katılımcı kitesine aktarılması hedefleniyorsa bu yöntem tercih edilmektedir¹⁸⁴.

¹⁸³ Gaye Kadriye Karagöz, s. 49.

¹⁸⁴ Hasan Kılıç, s. 93.

Bu yöntemde eğitimin etkinliği eğiticiye düşmektedir. Eğiticinin konu hakkında bilgisinin çok yeterli olması ve bunu doğru biçimde aktarması gerekmektedir. Bu yöntemin avantajları; aynı anda çok kişiye eğitim verilebilir, konu bir bütün içinde sırasıyla aktarılabilir, katılımcıların önceden hazırlık yapmalarına gerek yoktur, çeşitli eğitim araçlarının kullanımına fırsat verir, işletme dışından uzman bulunması mümkündür.

Dezavantajları ise; eğitilenlerin eğitime katılımı azdır, eğitim eğiticinin bilgisi ve anlatma yeteneğiyle bire bir ilgilidir bu nedenle eğiticinin konusunda uzman olması gerekmektedir, katılımcıların seviyesine göre konular işlenmeyebilir ve eğitimin dinleyenler tarafından çabuk unutulma olasılığı fazladır¹⁸⁵.

2.4.2.2. Rol Oynama Yöntemi

Otel işletmelerinde rol oynama yönteminde, eğitim programına katılan adaylar arasından belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp, çözümlemeleri istenir¹⁸⁶. Bu yöntemde katılımcılar, bir sorunun üstesinden nasıl gelineceğini duymaktan daha ziyade yaparak öğrenirler. Otel işletmelerinde rol oynama yöntemi; mülakat, şikayetleri giderme, performans değerlendirme incelemeleri, takım sorunlarını çözümüleme, etkili iletişim ve liderlik tarzı analizlerini öğretmek için çoğu kez kullanılmaktadır¹⁸⁷.

Bu yöntemde otel işletmelerinde eğitime katılan işgörenlerden rollerindeki görevlerde bir anlaşmazlığa düştüklerinde, rollerini değiştirmeleri söylenerek duruma öteki rol içinde bir çözüm aramaları beklenir. Böylelikle eğitime katılanların konuları, "başkalarının gözüyle görme ve değerlendirme" yetilerini kazanmalarına çalışılır. Bu eğitimde yalnızca görevle ilgili bilgiler yer almaz, tutum, istek ve

¹⁸⁵ Nuray Koçlu, s. 36.

¹⁸⁶ Ülker Çavdar, **Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemi Etkileyen Faktörler**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991, s. 84.

¹⁸⁷ R. Wayne, Mondy, Robert M., Noe and Shane R., Premeaux, **Human Resource Management**, Eight Edition, Printice Hall. Inc., USA, 2002, s. 224.

düşüncelerini doğru olarak tanımları ve değişime hazır duruma getirilmeleri de amaçları¹⁸⁸.

Bu yöntemin esas faydası, güvenilir bir çevrede yeni davranışları uygulamaları için eğitilenlere imkan tanınmasıdır¹⁸⁹. Bu yöntem, daha çok yönetim geliştirme eğitim tekniğidir. Eğitilenlere, iş yaşamında sorun çözme ve karar verme ile ilgili deneyim kazanma imkanı vermektedir. Yöntem katılanların ilgilerini canlı tutar. Bu teknik yapıcı olduğu kadar ilgi çekicidir, iyileştiricidir ve katılanlar eğitim aldıkları gibi onlara eğlenme fırsatı da yaratmaktadır¹⁹⁰.

2.4.2.3. Grup Tartışması Yöntemi

Grup tartışması yöntemi, bir konu üzerinde eğitime katılan işgörenleri düşünmeye yönltmek, iyi anlaşılmayan noktaları açıklamak ve verilen bilgileri pekiştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir¹⁹¹. Bu yöntem ilke olarak, demokratik ve katılımcı işlemler aracılığıyla eğitim ve öğretim yaşantılarına sahip olmak için yapılan bir çabadır. Bu yöntemde otel işletmelerinde eğitimi alan işgören, öğrenmede ve bilgi geliştirmede etkin bir rol almaktadır. Anlatım yönteminde işgören, toplantıyı kararsızlıkla, duraksama ile terk ederken, otel işletmelerinde grup tartışması yönteminde işgörenler kararsızlığını diğerlerine açabilmekte, pekiştirme ve geri bildirim sağlayabilmektedir. Çünkü bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmaktadır¹⁹².

Grup tartışması yönteminin konferans, seminer ve panel gibi türleri bulunmaktadır.

□ Konferans Yöntemi

Konferans yöntemi, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalıştıkları bir eğitim yöntemidir¹⁹³. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri,

¹⁸⁸ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 192.

¹⁸⁹ Michael Haris, **Human Resource Management: A Pratical Approach**, The Dryden Press, USA., 1997, s. 325.

¹⁹⁰ Nuray Koçlu, s. 38.

¹⁹¹ Hasan Kılıç, s. 94.

¹⁹² Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, s. 189.

¹⁹³ Dursun Bingöl, 1990, s. 164.

süreçleri ve standartları birbirlerine iletirler. Konferans yönteminde amaç, görüş ve düşünceleri birleştirerek, bir sorun çözümü için olası seçenekleri incelemektir. Genel olarak konferans yöntemi; davranışların değiştirilmesi, bir grup ya da gruplar arasındaki anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması, özel bir soruna çözüm yolları aranması ya da herhangi bir konuda mevcut bilgilerin değerlendirilmesi konularında yapılır¹⁹⁴.

Konferans yöntemi düz anlatım yönteminin sakıncalarını ortadan kaldıran bir uygulamadır. Katılımcıların aktif olarak eğitime katılmalarını sağladığı için daha çok tercih edilmektedir. Konferans tartışmalı geçen bir eğitimidir. Konuşmacı öncelikle konuyla ilgili bilgi verir, daha sonra da toplantıya katılanlar soru, görüş, eleştiri ve önerilerle tepkilerini belirtirler. Özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışma ortamı yaratılır ve sorunlara çözüm aranır. Bu uygulama biçimiyle dinamik bir yapı oluşturur¹⁹⁵.

□ **Panel Yöntemi**

Panel, eşit aralıklarla bazı sorulara cevap vermek amacı ile yapılan toplantılara verilen addır¹⁹⁶. Bu yöntemde konuşmacılar birden fazladır. Panel yöntemi, birden çok konuşmacının görüşlerini dinleyenlere sunması ve konunun tartışmaya açılması şeklinde gerçekleşen bir uygulamadır. Konuşmacılar, yapılan tartışmalar sayesinde konuyu tekrar gözden geçirme ve müdahale etme fırsatı bulmaktadırlar. Panel yöntemiyle konuşmacılar ve dinleyiciler arasında bir diyalog ortamı yaratılır. Diyalog soru- cevap biçiminde gerçekleşir, sorularla konuların derinlerine inilebilir. Gerçekçi çözümler üretilmesi için faydalı bir yöntemdir¹⁹⁷.

□ **Seminer Yöntemi**

Seminer, genellikle birkaç oturum devam eden, çeşitli konuların bilimsel bir eksen etrafında tartışıldığı toplantılardır. Seminerlerde birden fazla konuşmacı, hazırladıkları bildirimleri sunarak konuyu değişik açılardan ele alırlar¹⁹⁸. Seminer

¹⁹⁴ Şule Oğuz, s. 94.

¹⁹⁵ Nuray Koçlu, s. 37.

¹⁹⁶ İge Pınar Tavmergen ve Ebru Günlü Aksakal, **Kongre ve Toplantı Yönetimi**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara, 2004, s. 40.

¹⁹⁷ Nuray Koçlu, s. 37.

¹⁹⁸ İge Pınar Tavmergen ve Ebru Günlü Aksakal, s. 37.

yöntemi bir anlamda anlatım, konferans, tartışma gibi yöntemlerin birleşimidir. Seminere katılan konusunda uzman ve deneyimli kişiler ile eğitime katılan işgörenler birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunurlar¹⁹⁹.

Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Özellikle orta ve üst kademe yöneticilerin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülmektedir²⁰⁰.

2.4.2.4. Duyarlılık Eğitimi (T-Grup Eğitimi) Yöntemi

Duyarlılık eğitimi, otel işletmelerinde eğitime katılanların kendilerinin ve diğerlerinin duygu, tutum ve davranışlarını karşılıklı olarak fark etmelerini ve kabullerini sağlayan ve de onları davranış değişikliğine yönelten bir eğitim yöntemidir. Kısaca; bu eğitim türü bir duygu ve tutum eğitimidir. Sonuçlarının davranışlara yansımaları beklenmektedir²⁰¹.

Bu yöntemin adı bazı kaynaklarda, "T-Grup Eğitimi" olarak da adlandırılmaktadır. 15-20 kişi arasında değişen bir grup çalışması şeklinde olan bu yöntemin amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanmaktadır. Grup tartışmasına katılan her bir birey, hem kendini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır. Güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan birey böylece artan duyarlılık onda işgörenler arası ilişki kurma yeteneklerini de ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Grupta öğreticinin rolü, sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktadır²⁰².

¹⁹⁹ Hasan Kılıç, s. 96.

²⁰⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 137.

²⁰¹ Gaye Kadriye Karagöz, s. 50.

²⁰² Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3, Temmuz-Eylül, İzmir, 2000, s. 76.

2.4.2.5. Örnek Olay Yöntemi

Otel işletmelerinde örnek olay yönteminde, sınırlı sayıda işgörenden oluşan gruba, daha önce yaşanmış veya işletme içinde karşılaşılmaması olasılığı yüksek olan bir olayın özeti verilerek nasıl davranmaları gerektiği sorulur. Verilen bu örnek olayın neden, nasıl ve sonuç dizgesine göre incelenmesi istenir. Katılımcıların ayrı ayrı görüşleri alınarak tartışma ortamı yaratılır. Böylece işgören kurumsal bilgilerini, uygulamada gerçek bir olayla karşılaştıklarında nasıl kullanacağını öğrenir.

Yöntemin amacı işgörenin düşünme, analiz etme ve özellikle karar verme yeteneklerini geliştirmektir. Otel işletmelerinde örnek olay yönteminde eğitime katılanlar bir yandan verilen örnek olayların içeriğinden işletme içi sorulara yönelik bilgiler alırken, bir yandan da sorun çözme yeteneklerini geliştirmektedirler. Yöntem katılanların çeşitli sorunları görebilme, sorunları kendi anlam ve önlemleri içinde inceleme ve doğru nedenlerini belirleyebilme, çözümler önerebilme ve en iyi çözümü seçebilmelerini öngörür.

Örnek olay yöntemi, özellikle yönetim kademesinde çalışan işgörene uygulanmaktadır. Yöntemin başarısı için örnek olarak ele alınan olay, her zaman karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili ve katılan işgörenin seviye ve durumuna uygun olmalıdır. Çalışmalar sırasında kolay bir çözüme gitmekten kaçınılmalı, tartışmaların eğitim amacı ile yapıldığı asla unutulmamalıdır. Örnek olay yöntemi kesinlikle bir bilmece çözümü haline sokulmamalıdır. Otel işletmelerinde örnek olay, misafir veya çalışanların sorunlarına ait olabilir. Uygulamada oluşan her sorun, örnek olay yöntemi için bir potansiyel oluşturmaktadır²⁰³.

Otel işletmelerinde işgörenlerin iş başında ve iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleriyle eğitilmesinden sonra, uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere ulaşma derecesini belirlemek üzere bir değerlendirme işleminin yapılması gerekmektedir.

²⁰³ Şule Oğuz, s. 97.

2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Otel işletmeleri açısından önemli olan, işgörenlerin yalnızca eğitim ihtiyaçlarını belirleyip, ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim programlarını planlayıp, uygulamak değil, aynı zamanda da yapılan çalışmaları arzulanan hedefler doğrultusunda sonuçlandırmaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde, eğitim faaliyetlerinin amaca hizmet edip etmediğinin veya olumsuz yönden bakılırsa, istenmedik sonuca götürüp götürmediğinin belirlenmesi amacıyla, hizmet içi eğitimin değerlendirilmesine de yer verilmektedir.

Bir eğitim programını değerlendirmek, o programın hedeflerine ulaşma derecesini ortaya koymak anlamına gelmektedir²⁰⁴. Diğer bir anlatımla eğitim programını değerlendirmek, eğitimi alan işgörenlerin eğitim öncesi ve sonrasında performanslarının karşılaştırılarak ulaşılan performans düzeylerini işletme amaçlarıyla ilişkilendirerek sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır. Değerlendirmede merkeze genellikle hedefler alınmakta ve program hedeflere ulaşmış, eğitim ihtiyaçlarını giderdiği ölçüde başarılı sayılmaktadır. Otel işletmelerinde eğitim programlarını değerlendirmenin amacı, programın etkinliği hakkında yargıda bulunmak ve programdaki aksaklıkların, programın hangi öge ya da öğelerinden kaynaklandığını belirleyerek gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlamaktır.

Eğitimin etkinliği için yapılan değerlendirmeler otel işletmesine; kişisel olmayan objektif kararlara dayanan bir çalışma ortamı oluşturması, gereksinimlerin erken bir zamanda tespit edilmesi, işgörene performansı ile ilgili bilgiler verilmesi, işgören ilişkilerini geliştirmesi ve iyileştirmesi ve en önemlisi yönetimi geliştirmesi gibi yararlar sağlar²⁰⁵.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar; işgörenlere uygulanan anketler, sınavlar ya da testler, görüşmeler, performans değerlendirme sonuçları, işgörenin işe devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulanma derecesi, eğitimden sonra

²⁰⁴ Funda Arslan, s. 65.

²⁰⁵ Hasan Kılıç, s. 109.

görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır²⁰⁶.

Eğitimin başarı düzeyi hakkında yargıya varma süreci olarak görülen değerlendirme çalışmalarında, otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin etkinliğini ölçebilmek amacıyla çeşitli kriterlerin değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Bu kriterleri; tepkilerin değerlendirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi, iş davranışlarının değerlendirilmesi ve son olarak da sonuçların değerlendirilmesi olarak incelemek mümkündür.

2.5.1. Otel İşletmelerinde Tepkilerin Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinde tepkilerin değerlendirilmesi aşamasında, eğitime katılanların eğitim programından ne derece memnun oldukları anlamaya çalışılmaktadır. Tepkilerin değerlendirilmesi ile, otel işletmelerinde eğitilen işgörenlerin eğitim programları hakkındaki duygu ve düşünceleri belirlenmeye çalışılmakta ve eğitimin söz konusu işgörenlerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı ortaya konmaktadır. Katılımcıların eğitim programları hakkındaki tepkilerinin ölçülmesi amacıyla, eğitim konularının anlaşılabilirliği ve gerekliliği, eğiticilerin yeterliliği, eğitimin zamanı ve yeri gibi alanlarda, otel işletmelerinde işgörenlerin düşüncelerini açığa çıkaran sorular içeren, anket formları kullanılabilmektedir.

Otel işletmelerinde gerek anketlerden alınacak cevaplar gerekse de görüşmeler sonunda edinilen bilgiler, işgörenlerin eğitim programları hakkındaki duygu ve düşüncelerini ortaya koyarak, eğitimin aksayan yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunabilecektir. Aksayan yönlerin belirlenmesi suretiyle de, mevcut eğitim programının iyileştirilmesine imkan yaratılabilecek ve ileride yapılacak eğitim programlarında hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği konusunda fikir sahibi olunabilecektir²⁰⁷.

²⁰⁶ Hüseyin Gül, s. 80.

²⁰⁷ Funda Arslan, s. 66.

2.5.2. Otel İşletmelerinde Öğrenmenin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları ile, yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması ile olanaklıdır²⁰⁸. Bu aşamada, otel işletmelerinde eğitime katılanların uygulanan eğitim sonucunda bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeleri saptanmaktadır. Öğrenmenin gerçeğe yakın bir biçimde saptanabilmesi için eğitime katılanların programdan önce ve programdan sonraki bilgi ve beceri durumlarının ölçülmesi gerekmektedir. Öğrenmenin ölçülmesi önemlidir çünkü, öğrenme alanları olan bilgi, beceri ve tutumdan en az biri oluşmadığı sürece davranışta herhangi bir değişim beklenemez²⁰⁹. Otel işletmelerinde eğitim programlarının öğrenme açısından etkinliklerinin değerlendirilmesi, eğitim süreci içinde ya da sonunda uygulanacak sınavlar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Özellikle eğitim süreci içinde yapılan sınavlar, programı ortaya çıkan yeni gereksinimlere uyarlama olanağı vereceğinden büyük önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde eğitim programının öğrenme açısından değerlendirilmesinde, test-tekrar yönteminden de faydalanmak mümkündür. Test-tekrar yönteminde eğitime katılacak olan işgörelere, eğitimden önce bir test uygulanmaktadır. İşgörelenler eğitim sonrası aynı teste tekrar tabi tutulmakta ve ilk test ile son testin sonuçları karşılaştırılarak, eğitimin bilgi ve beceri kazandırmada ne ölçüde etkili olduğu hakkında fikir sahibi olunmaktadır. Otel işletmelerinde gerek sınavlar gerekse de yapılan testler sonucunda, işgörelenin beklenen öğrenme düzeyine ulaşamadığı saptanmışsa, bu durumun nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda da programda gerekli değişiklikler yapılmalıdır²¹⁰.

2.5.3. Otel İşletmelerinde İş Davranışlarının Değerlendirilmesi

İş davranışlarının değerlendirilmesi aşaması, otel işletmelerinde eğitime katılan işgörelenin işindeki tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler olup olmadığının

²⁰⁸ Hüseyin Gül, s. 79.

²⁰⁹ Nuray Koçlu, s. 65.

²¹⁰ Funda Arslan, s. 67.

belirlenmesidir. Hizmet içi eğitimin etkinliği, işe yönelik davranışlar kazanmış olan işgörenin bu davranışları, işini yaparken sürekli olarak kullanması ile anlam kazanmaktadır²¹¹. Bu açıdan yapılan değerlendirmede, otel işletmelerinde eğitime katılan işgörenlerin iş davranışlarında istenen değişimlerin sağlanıp sağlanmadığı sorusuna cevap aranmakta ve işgörenlerin, eğitimde kazandıklarını uygulamaya aktarabilme dereceleri hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır. Önceki-sonraki performans yöntemi ve deney-kontrol grubu olmak üzere başlıca iki yöntem aracılığı ile, eğitimin iş davranışlarında dolayısıyla performans üzerinde ne derece etkili olduğu hakkında fikir sahibi olmak mümkündür.

Önceki-sonraki performans yöntemi, otel işletmelerinde eğitim alan işgörenlerin eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu yönteme göre eğitimden önce her katılımcının performansı, performans değerlendirme yöntemlerinden biriyle değerlendirilmektedir. Performansın değerlendirilmesinden sonra eğitim programlarının uygulanmasına geçilmektedir. Hizmet içi eğitim programı tamamlanınca işgörenlerin performansları, aynı yöntemlerle tekrar değerlendirilmektedir.

Eğitimin iş davranışları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi için kullanılan bir diğer yöntem ise, deney-kontrol grubu yöntemidir. Bu yöntemde, otel işletmelerinde eğitim alacak işgörenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip olan işgörenler de (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Bu yöntemde eğitimden önce, deney grubunda olan işgörenlerle birlikte kontrol grubundaki işgörenlerin de performansları aynı yöntemlerle değerlendirilmekte ve karşılaştırılmaktadır. Daha sonra yalnızca deney grubuna dahil olan işgörenler eğitim programlarına alınmakta ve kontrol grubundaki işgörenlerin eğitimden geçirilmeleri söz konusu olmamaktadır. Eğitim sonrasında ise, her iki grubun performansı yine aynı yöntemlerle değerlendirilmektedir²¹².

²¹¹ Şule Oğuz, s. 106.

²¹² Funda Arslan, s. 68.

2.5.4. Otel İşletmelerinde Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi otel işletmelerinde hizmet içi eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde en zor aşamadır. Amaçların genel ya da özel oluşu, somut ya da soyut oluşu değerlendirme sürecini etkiler. Eğitim sonucu istenenler; maliyeti düşürmek, şikayetleri ya da iş kazalarını azaltmaksa, bu amaçların her biri farklı yollarla ölçülür. Örneğin, otel işletmelerinde bilgisayar kullanımının öğrenilmesi sonuçları daha kolay izlenirken, yönetici geliştirme programlarının sonuçlarını belirleyebilmek daha güçtür. Önemli olan bu değerlendirmede eğitimin payının ortaya çıkarılmasıdır. Gerçekten elde edilen sonuçlar, sadece eğitimin bir çıktısı mı yoksa ücret artışı, yönetim değişikliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb. den mi kaynaklanmaktadır?. Bu sorunun yanıtını vermek kolay değildir.

Otel işletmelerinde eğitim sonrası ulaşılan kesin sonuçların neler olduğunu belirleyebilmek için davranış değişiminin değerlendirilmesi aşamasındaki kuralları dikkate almak gerekmektedir.

Sonuçların değerlendirilmesine yönelik tutumlar²¹³;

- Kolaylıkla uygulanabilecekse, bir kontrol grubu kullanılmalı,
- Sonuçların ortaya çıkması için zaman tanınmalı,
- Kolaylıkla uygulanabilecekse, eğitim öncesi ve eğitim sonrası ölçme yapılmalı,
- Eğer kanıt elde etme olanağı yoksa, bulgularla yetinmeyi kabullenmek gerekmektedir.

Bu kurallara dikkat edildiği sürece soruların cevapları bulunur, eğitim etkinliğini değerlendirme fırsatı yaratılmış olur.

²¹³ Nuray Koçlu, s. 71.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDE KULLANILMASINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Aralıksız hizmet veren otel işletmeciliğinde insan unsuru, hizmetin kalitesine ve müşteri memnuniyetine önemli derece etki etmektedir. Günümüzde otel işletmelerinde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen otel işletmeleri, gelecekte farkı yaratabileceklerdir. Bundan dolayı, otel işletmelerinde her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi çok önemlidir.

Yapılan araştırmalar, performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında bir etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, Antalya ili sınırları içinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süreçleri, yöntemleri ve uygulanma oranları incelenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinde performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin birbirleriyle etkileşimi incelenerek, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılma oranı belirlenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde müşteri beklentilerinin artması ve işletmeler arası yoğun rekabetin yaşanması, otel işletmelerini yeni yönetsel çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Bu yönetsel çalışmaların başında performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri yer almaktadır. Otel işletmelerinde işgörenlerin performanslarının

ölçülmesi ile işgörenlerin başarılı veya başarısız yönleri tespit edilerek hizmet içi eğitime ihtiyacı olanlar belirlenmektedir. Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile de işgörelere işleriyle ilgili bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırılmaktadır. Bunun sonucu olarak da verilen hizmetin kalitesi artarak müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, daha öncede belirtildiği gibi, Antalya ili sınırları içinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini incelemek, performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasındaki bağlantıyı belirleyerek, otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasını saptamak ve uygulamada karşılaşılan eksiklikleri belirleyerek çözüm önerileri getirmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Antalya ili sınırları içinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında; söz konusu otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüştür.

Araştırma, Antalya ili merkez, Alanya, Manavgat, Side, Serik, Belek, Beldibi, Göynük, Kemer ve Çamyuva'da yer alan otel işletmelerine 29 Mayıs – 15 Ağustos 2006 tarihleri arasında anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma toplam 105 otel işletmesinde uygulanmaya çalışılmış ancak 75 otel işletmesinden geri dönüş sağlanabilmiştir. Araştırma kapsamına Antalya ilinde 5 yıldızlı otel işletmelerinin alınmasının nedeni, söz konusu otel işletmelerinde daha fazla sayıda işgören istihdam edilmesinden dolayı araştırma konusuyla ilgili çalışmaların söz konusu otel işletmelerinde uygulanacağı düşünülmesi ve bu şekilde araştırma sonuçlarına daha çabuk ulaşılabacağına inanılmasıdır.

Araştırmanın kapsamına giren otel işletmelerinin belirlenmesinde “T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Turizm Müdürlüğü'nün Antalya İli Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler Listesi (2006)”'nden yararlanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, dolaylı (ikincil) kaynaklardan veriler toplanarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, anket tekniğinden yararlanılarak doğrudan veriler elde edilmiştir.

Anket, Antalya ilinde yer alan 105 adet 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik olarak uygulanmıştır. Fire olasılığını ortadan kaldırmak amacıyla anket formlarının yöneticilerle yüzyüze görüşülerek doldurulması amaçlanmıştır. Ancak, 105 otel işletmesinden 20'si bu biçimde çalışmayı kabul etmiştir. Diğer 20 otel işletmesine formlar otel işletmelerine gidilip yetkililere bırakılarak, 37 otel işletmesine e-posta yoluyla ve 10 otel işletmesine de fax yoluyla dağıtılmıştır. Ayrıca; yoğun çalışma koşulları nedeniyle bu yöntemler aracılığı ile ulaşılamayan 18 insan kaynakları yöneticisi ile de telefon görüşmeleri yapılarak anket çalışması tamamlanmıştır.

Tüm bu çabalara rağmen; 105 adet otel işletmesine yönelik olarak yapılan anket çalışmasında 75 form toplanmıştır. Formlar incelendiğinde bunlardan 67 tanesinin verilerin değerlendirilmesine elverişli olduğu görülmüştür.

Anket soruları çalışmanın ikinci bölümünde ele alınan konular esas alınarak belirlenmiştir. Anket soruları, Ek 1'de sunulduğu gibi otel işletmelerinde görev alan insan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır.

İnsan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan anket formu, dört bölüm, 41 soru ve 7 sayfadan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yer alan ilk 7 soru demografik sorular olup; otel işletmesi ve yöneticilerin eğitim ve benzeri durumlarını içeren kapalı uçlu sorulardır. Anketin ikinci bölümünde yer alan 8-18 arası sorular ise, performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili olarak hazırlanmıştır. 8.9.12.13.14.15.16.17.18. sorular çok seçenekli sorular olup, 10.11. 17. sorular ise sıralama sorularıdır. Anketin üçüncü bölümünde yer alan 19-27 arası sorular da hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. 19.20.22.23.24.25.26. ve 27. sorular çok seçenekli sorular olup, 21. soru ise, sıralama sorusudur. Anketin dördüncü bölümünde yer alan 28-41 arası sorular ise, otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkileşimini belirlemeye yönelik olarak olumsuzdan olumluya doğru hazırlanan likert tipi sorulardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 11.5 for Windows istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle, araştırma sonucunda elde edilen verilerin frekans dağılımları % tekniği kullanılarak analiz edilmiş ve bununla ilgili yorumlara yer verilmiştir. Sonra, araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare, Korelasyon ve Regresyon testlerinden yararlanılmıştır.

Sosyal bilimler dalında yürütülen araştırmalar için geçerli olan güvenilirlik derecesi göz önüne alınıp, tüm istatistiksel testlerde güvenilirlik derecesi $p < 0.05^*$ olarak kabul edilmiştir.

3.4.1. Verilerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen veriler, SPSS 11.5 for Windows istatistik paket programında % tekniği kullanılarak analiz edilip frekans dağılımları ortaya çıkartılmıştır. Otel işletmelerine uygulanan anket formlarında yer alan; demografik, performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve otel işletmelerinde performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkileşimini belirlemeye yönelik olmak üzere dört grupta toplanan sorulardan elde edilen verilere ait frekans dağılımları ve frekans dağılımları ile ilgili yorumlar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

3.4.1.1. Demografik Soruların Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen demografik sorulara ait verilerin frekans dağılımları ve frekans dağılımlarıyla ilgili yorumlar aşağıda gösterildiği gibidir.

* $\alpha = 0.05$ ile; testin anlamlılık seviyesinin 0.05 olduğu, diğer bir ifade ile, testin % 95 güven aralığında gerçekleştirildiği ifade edilmektedir.

3.4.1.1.1. Otel İşletmelerinin Mülkiyet Durumu

Otel işletmelerinin mülkiyet durumlarını belirlemek amacıyla ankette sorulan 2. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1. Otel İşletmelerinin Mülkiyet Durumu

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Bireysel	27	40,3
2 Ortaklık	18	26,9
3 Zincir	22	32,8
Toplam	67	100,0

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, yapılan araştırma sonucunda ankete katılan 67 otel işletmesi mülkiyet açısından incelendiğinde, bu otellerin 27’sinin bireysel, 18’inin ortak ve 22’sinin de zincir işletmeler oldukları belirlenmiştir.

3.4.1.1.2. Otel İşletmelerinde Çalışan Toplam İşgören Sayısı

Ankette, otel işletmelerinde çalışan toplam işgören sayısını belirlemek amacıyla sorulan 3. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, anket uygulanan işletmelerin 8’i toplam 100-149 arasında işgören çalıştırmakta, 17’i 150-199 arasında işgören çalıştırmakta, 7’si 200-249 arasında işgören çalıştırmakta ve 35’i de 250 ve üzerinde işgören çalıştırmaktadır. Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, toplam 100 kişiden az işgören çalıştıran 5 yıldızlı otel işletmesinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Otel İşletmelerinde Çalışan Toplam İşgören Sayısı

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 0-49	-	-
2 50-99	-	-
3 100-149	8	11,9
4 150-199	17	25,4
5 200-249	7	10,4
6 250 ve üzeri	35	52,2
Toplam	67	100,0

3.4.1.1.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Çekirdek (Kadro) İşgören Sayısı

Otel işletmelerinde çalışan toplam işgören sayısını belirlemek amacıyla ankette sorulan 4. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Çekirdek (Kadro) İşgören Sayısı

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 0-49	9	13,4
2 50-99	9	13,4
3 100-149	22	32,8
4 150-199	12	17,9
5 200-249	9	13,4
6 250 ve üzeri	6	9,0
Toplam	67	100,0

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 otel işletmesinin 9’u 0-49, 9’u 50-99, 22’si 100-149, 12’si 150-199 ve 9’u da 200-249 arasında kadrolu işgören çalıştırmaktadır. 250 ve üzerinde işgören çalıştıran otel işletmesi sayısının ise, 6 olduğu belirlenmiştir.

3.4.1.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Ünvanları

Ankette, otel işletmelerinde görev alan insan kaynakları yöneticilerinin görev ünvanlarını belirlemek amacıyla sorulan 5. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.4’de görülmektedir.

Tablo 3.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Ünvanları

Seçenekler	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
1 Uzman	-	-
2 Şef	21	31,3
3 Müdür	40	59,7
4 Diğer (Personel Sorumlusu)	6	9,0
Toplam	67	100,0

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 tane insan kaynakları yöneticisinden 21 kişinin şef, 40 kişinin müdür ve 6 kişinin de diğer ünvanlara (personel sorumlusu) sahip oldukları görülmüştür. Yapılan araştırmada Tablo 3.4’de görüldüğü gibi uzman ünvanına sahip hiçbir insan kaynakları yöneticisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

3.4.1.1.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Ankette, otel işletmelerinde görev alan insan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumlarını belirlemek amacıyla sorulan 6. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.5’de görülmektedir.

Tablo.3.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Seçenekler	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
1 İlkokul	-	-
2 Ortaokul	-	-
3 Lise ve dengi	16	23,9
4 Üniversite	51	76,1
5 Yüksek lisans	-	-
6 Doktora	-	-
Toplam	67	100,0

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 tane insan kaynakları yöneticisinden 16 kişi lise ve dengi okul mezunu iken, 51 kişi de üniversite mezunudur. Tablo 3.5’de görüldüğü gibi, ilkokul, ortaokul, yüksek lisans ve doktora mezunu insan kaynakları yöneticisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

3.4.1.1.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletmede Çalıştıkları Süreler

İnsan kaynakları yöneticilerinin görev aldıkları otel işletmelerinde çalıştıkları süreleri belirlemek amacıyla ankette sorulan 7. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.6’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere, ankete katılan 67 tane insan kaynakları yöneticisinden 12 kişinin 1 yıldan az sürede, 22 kişinin 1-3 yıl arası sürede, 21 kişinin 4-6 yıl arası sürede, 3 kişinin 7-9 yıl arası sürede ve 9 kişinin de 10 yıl ve üzeri sürede aynı işletmede çalışmakta oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşletmede Çalıştıkları Süreler

Seçenekler	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
1 1 yıldan az	12	17,9
2 1-3 yıl arası	22	32,8
3 4-6 yıl arası	21	31,3
4 7-9 yıl arası	3	4,5
5 10 yıl ve üzeri	9	13,4
Toplam	67	100,0

3.4.1.2. Performans Değerlendirme Çalışmaları ile İlgili Soruların Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen performans değerlendirme çalışmaları sorularına ait bulguların frekans dağılımları ve frekans dağılımlarıyla ilgili yorumlar aşağıda gösterildiği gibidir.

3.4.1.2.1. Performans Değerlendirme Sistemini Uygulayan Otel İşletmeleri

Performans değerlendirme sisteminin otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla ankette sorulan 8. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.7’de görülmektedir.

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 otel işletmesinden 44’ünün performans değerlendirme sistemini uyguladığı belirlenirken, 23 tane otel işletmesinin ise performans değerlendirme sistemini çeşitli nedenlerle uygulamadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.7. Performans Değerlendirme Sistemini Uygulayan Otel İşletmeleri

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Evet	44	65,7
2 Hayır	23	34,3
Toplam	67	100,0

3.4.1.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmama Nedenleri

Performans değerlendirme sistemini uygulamayan otel işletmelerinin nedenlerini belirlemek amacıyla ankette sorulan 9. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3. 8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmama Nedenleri

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Maliyet	-	-
2 Zaman	2	8,7
3 Gereksiz görülmesi	3	13,0
4 İşletmenin yeni açılmış olması	5	21,7
5 Yönetimin değerlendirmesinin yeterli görülmesi	10	43,5
6 Diğer (Zaman yetersizliği vb.)	3	13,0
Toplam	23	100,0

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, performans değerlendirme sistemi uygulamayan 23 otel işletmesinden 2’si performans değerlendirme sistemini çok zaman alması nedeniyle, 3’ü üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi nedeniyle, 5’i otel işletmesinin yeni açılmış olması nedeniyle, 10’u yönetici gözetiminde yapılan değerlendirmenin yeterli görülmesi nedeniyle ve 3’ü de diğer nedenlerle yani zaman yetersizliği gibi nedenlerle performans değerlendirme sistemini uygulamadıkları belirlenmiştir. Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, performans değerlendirme sistemi maliyetinin yüksek olması nedeniyle performans değerlendirme çalışması yapmayan hiçbir otel işletmesinin olmadığı belirlenmiştir.

3.4.1.2.3. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Uygulanma Amaçları

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının en öncelikli uygulanma amacını belirlemek amacıyla sorulan 10. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, performans değerlendirme çalışmalarını uygulayan 44 otel işletmesinin performans değerlendirme çalışmasını yapmalarındaki en öncelikli amacın, hizmet içi eğitime ihtiyacı olanları belirlemek olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmasını yapmalarındaki ikinci derecede önem taşıyan amacın, işgörenin yetersiz yönlerini belirleyip onların gelişmelerini sağlamak olduğu; üçüncü derecede önem taşıyan amacın ise, terfilerde nesnel ölçümlere göre seçim yapmak olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasında dördüncü derecede önem taşıyan amaç, kariyer planlaması ve ödüllendirme konularında yönetime gerekli bilgileri sağlamak, beşinci derecede öneme sahip amaç, ücret artışları ve pirim konularında nesnel ölçütler sağlamak, altıncı derecede önem taşıyan amaç, işgören tedarigi ve işe yerleştirmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek olurken, yedinci derecede öneme sahip amaç ise, insan gücü kaynağının planlanması için işgören envanteri hazırlamak olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasında sekizinci sırada yer alan ve otel işletmeleri için en az öneme sahip amacın ise, başarısız olan işgörenleri işten uzaklaştırmak olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.9. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Uygulanma Amaçları

Çokluk Derecesi	1 Hizmet İçi Eğitim		2 Yetersiz Yönleri Belirleme		3 Terfi		4 Kariyer Planlama ve Ödüllendirme		5 Ücret		6 İşgören Tedariği		7 İnsangücü Planlaması		8 İşten Çıkarma	
	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşgören Tedariği	3	6,8	5	11,4	4	9,1	5	11,4	7	15,9	7	15,9	4	9,1	1	2,3
2 Hizmet içi eğitim	13	29,5	13	29,5	6	13,6	2	4,5	5	11,4	2	4,5	1	2,3	-	-
3 Ücret	1	2,3	4	9,1	5	11,4	7	15,9	8	18,2	4	9,1	7	15,9	2	4,5
4 Terfi	3	6,8	1	2,3	15	34,1	9	20,5	5	11,4	4	9,1	-	-	1	2,3
5 İnsangücü planlaması	4	9,1	1	2,3	3	6,8	2	4,5	5	11,4	5	11,4	10	22,7	1	2,3
6 İşten çıkarma	1	2,3	-	-	1	2,3	3	6,8	2	4,5	4	9,1	2	4,5	22	50,0
7 Yetersiz yönleri belirleme	12	27,3	14	31,8	6	13,6	4	9,1	2	4,5	2	4,5	4	9,1	-	-
8 Kariyer planlama ve ödül	7	15,9	6	13,6	4	9,1	10	22,7	2	4,5	5	11,4	3	6,8	2	4,5
Toplam	44	100,0	44	100,0	44	100,0	42	95,5	36	81,8	33	75,0	31	70,5	29	65,9
Eksik							2	4,5	8	18,2	11	25,0	13	29,5	15	34,1
Toplam							44	100,0	44	100,0	44	100,0	44	100,0	44	100,0

3.4.1.2.4. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler

Ankette, otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarında en öncelikli kullanılan değerlendirme kriterlerini belirlemek amacıyla sorulan 11. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler

Çokluk derecesi Seçenekler	1 Davranış		2 Kişilik		3 Çıktı ve Sonuçlar	
	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kişilik	17	38,6	22	50,0	5	11,4
2 Davranış	24	54,5	14	31,8	6	3,6
3 Çıktı ve sonuçlar	3	6,8	8	18,2	33	75,0
Toplam	44	100,0	44	100,0	44	100,0

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi, performans değerlendirme çalışmalarını uygulayan 44 otel işletmesinde performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan birinci derecede öneme sahip kriterlerin; işin yapılma şekli vb. gibi davranışlara dayalı kriterler olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan ikinci derecede önem taşıyan kriterler ise, kişilik özelliklerine dayalı kriterler olurken; otel işletmelerinin performans değerlendirmede kullandıkları üçüncü derecede ve en az öneme sahip kriterler ise, hizmet edilen müşteri sayısı vb. gibi çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler olarak belirlenmiştir.

3.4.1.2.5. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan Yöntemler

Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında kullandıkları yöntemleri belirlemek amacıyla ankette sorulan 12. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.11’de görülmektedir.

Tablo.3.11. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Kullanılan Yöntemler

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Sıralama	20	45,5
2 Zorunlu dağılım	1	2,3
3 Grafik derecelendirme	11	25
4 Kritik olaylar	7	15,9
5 Davranışsal değerlendirme	27	61,4
6 Kontrol listesi	5	11,4
7 Alan incelemesi	5	11,4
8 Standartlar yöntemi	13	29,5
9 360 Derece değerlendirme	12	27,3

Tablo 3.11’de otel işletmesi sayısının, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden çok yöntemi aynı anda uygulamalarından ve buna bağlı olarak birden fazla seçeneği işletmelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarında en fazla kullanılan yöntem, davranışsal değerlendirme yöntemi olmaktadır. Otel işletmelerinin % 61.4’ünün performans değerlendirme yönteminde

davranışsal değerlendirme yöntemini kullandıkları belirlenmiştir. Bu yöntemde, işgören ve amirinden iş performansı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde sınıflandırılmaktadır. Yönetmelik yeterlilik ve kişiler arası ilişkiler iş başarısını boyutlarına örnek olarak verilebilir. Bu yöntemde, her boyut performans değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında en fazla kullandıkları ikinci yöntem, sıralama yöntemidir ve sıralama yöntemi, otel işletmelerinin % 45.5'i tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemde göre, bir işgören diğer işgörenlerle karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırmada tüm iş görenler işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanmaktadır.

Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında kullandıkları en fazla üçüncü yöntem ise, standartlar yöntemidir. Otel işletmelerinin % 29.5'i performans değerlendirme çalışmalarında standartlar yöntemini kullanılmaktadır. Bu yöntemde göre, iş analizlerinden yola çıkılarak performans standartları belirlenmekte, standartlar işgörenin pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılmakta ve her performans standardına bir puan verilmekte ve puanlar toplanarak bir değerlendirme yapılmaktadır.

Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında kullandıkları bir diğer yöntemde, 360 derece değerlendirme yöntemidir. Otel işletmelerinin % 27.3'ü tarafından kullanılan 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenlerin performanslarıyla ilgili bilgileri yalnızca yöneticilerden değil, işgörenin kendisinden, çalışma arkadaşlarından, üstlerinden, müşteriden ve işgören ile ilgili raporlardan alan bir değerlendirme yöntemidir.

İşgörenlerin iş bilgisi, uyum yeteneği, üretim miktarı, mesleki özellikler vb. gibi başarı boyutları belirlenip, kendi içinde derecelendirildiği, bu derecelerin sayılarla veya harfler ile ifade edildiği ve derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenin başarı derecelerinin sayısal olarak saptandığı grafik derecelendirme yöntemi ise, performans değerlendirme çalışmalarında otel işletmelerinin % 25'i tarafından kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında az kullandıkları yöntemler ise; kritik olaylar, kontrol listesi ve alan incelemesi yöntemidir. İşgörenin

işteki başarı veya başarısızlığını etkileyecek davranışlarının kayıt edildiği kritik olaylar yöntemi, otel işletmelerinin % 15.9'u tarafından uygulanırken; gerek, işgörenlerin işteki başarı ve niteliklerini belirleyen ifadelerle uyan işgörenlerin işaretlendiği kontrol listesi yönteminin, gerekse de değerlendiriciler ile amirlerin karşılıklı görüşmeleri yoluyla değerlendirmenin yapıldığı alan incelemesi yönteminin otel işletmelerinin % 11.4'ü tarafından uygulandığı tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında en az kullandıkları yöntem ise, zorunlu dağılım yöntemidir. Değerlendiricinin işgörenleri performans durumlarına göre önceden belirlenen yüzdeler çerçevesinde, çeşitli gruplara ayırdığı zorunlu dağılım yönteminin otel işletmelerinin % 2.3'ü tarafından uygulandığı belirlenmiştir.

3.4.1.2.6. Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişilerin Belirlenmesi

Ankette, otel işletmelerinde performans değerlendirmeyi yapan kişileri belirlemek amacıyla sorulan 13. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.12'de görülmektedir.

Tablo 3.12. Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişilerin Belirlenmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşgörenlerin üstleri	44	100,0
2 İşgörenin iş arkadaşları	2	4,5
3 İşgörenin kendisi	8	18,2
4 Astlar	1	2,3
5 Müşteriler	6	13,6
6 Diğer (İnsan kaynakları yönetimi)	2	4,5

Tablo 3.12’de otel işletmesi sayısının, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, performans değerlendirmeyi yapan kişiler konusunda otel işletmelerinde en yaygın uygulama, işgörenin üstleri tarafından değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sistemini uygulayan otel işletmelerinin %100’ünde, işgörenin performansının en yakın üstleri tarafından değerlendirildiği belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin % 18.2’sinde işgörenin performansının kendisi tarafından değerlendirdiği, %13.6’sında müşteriler tarafından ve % 4.5’inde ise işgörenin iş arkadaşları tarafından ve insan kaynakları yönetimi tarafından değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Performans değerlendirmeyi yapan kişiler konusunda otel işletmelerinde en az uygulama ise, işgörenin astlar tarafından değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sistemini uygulayan otel işletmelerinin % 2.3’ünde işgörenin performansının astlar tarafından değerlendirildiği belirlenmiştir.

3.4.1.2.7. Performans Değerlendirmenin Kaç Kez Yapıldığının Belirlenmesi

Ankette, otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının 1 yılda kaç kez uygulandığını belirlemek amacıyla sorulan 14. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo3.13’de görüldüğü gibi performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesinden 20’sinin performans değerlendirme çalışmalarını bir yılda 2 kez uyguladıkları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinden 16’sı performans değerlendirme çalışmalarını bir yılda 1 kez, 5’i 4 kez ve yukarısında uygularken; 3 otel işletmesinin de bir yılda 3 kez performans değerlendirme çalışmalarını uyguladıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.13. Performans Değerlendirmenin Kaç Kez Yapıldığıının Belirlenmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 1 kez	16	36,4
2 2 kez	20	45,5
3 3 kez	3	6,8
4 4 kez ve yukarı	5	11,4
Toplam	44	100,0

3.4.1.2.8. Yetersiz Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler

Otel işletmelerinde yetersiz performans gösteren işgörelere uygulanan işlemleri belirlemek amacıyla ankette sorulan 15. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.14’de görülmektedir.

Tablo 3.14’de otel işletmesi sayısının, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, yetersiz performans gösteren işgörelere uygulanan işlem konusunda otel işletmelerinde en yaygın uygulama, işgörelere eğitime tabi tutulmasıdır. Performans değerlendirme sistemini uygulayan otel işletmelerinin % 90.9’unun yetersiz performans gösteren işgörelere eğitime tabi tuttukları belirlenmiştir. Otel işletmelerinin % 25’i yetersiz performans gösteren işgörelere danışmanlık yapmakta, otel işletmelerinin % 22.7’si disiplin programları uygulamakta, % 4.5’i ise diğer işlemleri yani işten uzaklaştırma işlemini uygulamaktadırlar.

Otel işletmelerinde yetersiz performans gösterenlere uygulanan işlemler konusunda en az uygulama ise, işlerin yeniden tasarlanmasıdır. Otel işletmelerinin % 2.3'ünün yetersiz performans gösteren işgörenler için işleri yeniden tasarladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Yetersiz Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşgören eğitime tabi tutuluyor	40	90,9
2 İşler yeniden tasarlanıyor	1	2,3
3 İşgörene danışmanlık yapılıyor	11	25,0
4 Disiplin programı uygulanıyor	10	22,7
5 Diğer (İşten uzaklaştırılıyor)	2	4,5

3.4.1.2.9. Mükemmel Düzeyde Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler

Ankette, otel işletmelerinde mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenlere uygulanan işlemleri belirlemek amacıyla sorulan 16. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.15'de görülmektedir.

Tablo 3.15'de otel işletmesi sayısının, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.15'de görüldüğü gibi, mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenlere uygulanan işlem konusunda otel işletmelerinde en yaygın uygulama, işgörenin ödüllendirilmesidir. Performans değerlendirme sistemini uygulayan otel işletmelerinin % 63.6'sının mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenleri

ödüllendirdiği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin % 59.1'i mükemmel düzeyde performans gösteren işgörelere kariyer planlaması yapmakta, % 34.1'i ise işgöreleri sürekli olarak eğitmektedirler.

Otel işletmelerinde mükemmel düzeyde performans gösterenlere uygulanan işlemler konusunda en az uygulama ise, işgörelinin performans gelişimine rehberlik edilmesidir. Otel işletmelerinin % 25'inin ise, mükemmel düzeyde performans gösteren işgörelilerin performans gelişimine rehberlik ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 3.15. Mükemmel Düzeyde Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşgörelinin performans gelişimine rehberlik ediliyor	11	25,0
2 İşgörelen sürekli olarak eğitiliyor	15	34,1
3 Kariyer planlaması çalışmaları yapılıyor	26	59,1
4 İşgörelen ödüllendiriliyor	28	63,6

3.4.1.2.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının en öncelikli kullanıldığı alanları belirlemek amacıyla ankette sorulan 17. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.16'da görülmektedir.

Tablo 3.16'da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı birinci derecede öneme sahip alanların; terfi, transfer, rotasyon vb. gibi kariyer yönetimi alanı olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı ikinci derecede öneme sahip alanların, eğitim ihtiyacının belirlenmesi olduğu; üçüncü derecede öneme sahip alanların ise, ücret yönetimi alanı olduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı dördüncü derecede ve en az öneme sahip alanların ise, işten çıkarma alanı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.16. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

okluk derecesi Seçenekler	1 Kariyer Yönetimi		2 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi		3 Ücret Yönetimi		4 İşten ıkarma	
	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Ücret yönetimi	2	4,5	10	22,7	19	43,2	3	6,8
2 Kariyer yönetimi	26	59,1	12	27,3	3	6,8	1	2,3
3 İşten ıkarma	1	2,3	5	11,4	5	11,4	21	47,7
4 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	15	34,1	14	31,8	9	20,5	2	4,5
Toplam	44	100,0	41	93,2	36	81,8	27	61,4
Eksik			3	6,8	8	18,2	17	38,6
Toplam			44	100,0	44	100,0	44	100,0

3.4.1.2.11. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Sağladığı Yararlar

Ankette, otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının sağladığı yararları belirlemek amacıyla sorulan 18. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.17’de görülmektedir.

Tablo 3.17’de otel işletmesi sayısının, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.17’ de görüldüğü gibi, performans değerlendirme çalışmalarının otel işletmelerine sağladığı en fazla yarar, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının, otel işletmelerinin % 79.5’inde işgörenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemede yarar sağladığı belirlenmiştir.

Performans değerlendirme çalışmalarının otel işletmelerine sağladığı ikinci önemli yarar ise, işgörenlerin yetersiz yönlerini belirleyip onların gelişmelerine olanak sağlama konusunda olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının, otel işletmelerinin % 75’inde işgörenlerin yetersiz yönlerini belirleyip onların gelişmelerine olanak sağlama konusunda yarar sağladığı belirlenmiştir.

Performans değerlendirme çalışmalarının, otel işletmelerinin % 63.6’sında kariyer planlaması ve ödüllendirme konularında yönetime gerekli bilgiler sağlama konusunda, % 56.8’inde terfilerde nesnel ölçümlere göre seçim yapma konusunda, % 43.2’sinde işgören tedariki, seçimi ve işe yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirleme konusunda yarar sağlarken; % 31.8’inde ise, başarısız işgörenleri belirleyerek işten uzaklaştırma konusunda yarar sağladığı belirlenmiştir.

Performans değerlendirme çalışmalarının otel işletmelerine sağladığı en az yarar ise, ücret artışları ve pirim konularında nesnel ölçütler sağlama konusunda olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının, otel işletmelerinin % 25’inde ücret artışları ve pirim konularında yarar sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 3.17. Performans Değerlendirme alışmalarının Sağladığı Yararlar

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşgören tedarıği işlemlerinin geçerliliği belirlendi	19	43,2
2 Hizmet içi eğitime ihtiyaı olanlar belirlendi	35	79,5
3 Ücret artışlarında nesnel ölçütler sağlandı	11	25,0
4 Terfilerde nesnel ölçümlere göre seçim yapıldı	25	56,8
5 İşgörenin yetersiz yönleri belirlendi	33	75,0
6 Kariyer planlaması ve ödüllendirmede bilgi sağladı	28	63,6
7 Başarısız işgörenler belirlenerek işten çıkarıldı	14	31,8
8 Hiçbir yarar sağlamadı	-	-

3.4.1.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Soruların Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen hizmet içi eğitim faaliyetleri sorularına ait bulguların frekans dağılımları ve frekans dağılımlarıyla ilgili yorumlar aşağıda gösterildiği gibidir.

3.4.1.3.1. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerini Düzenleyen Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğini belirlemek amacıyla ankette sorulan 19. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerini Düzenleyen Otel İşletmeleri

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Evet	59	88,1
2 Hayır	8	11,9
Toplam	67	100,0

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 otel işletmesinden 59’unun hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlediği belirlenirken; 8 otel işletmesinin ise hizmet içi eğitim faaliyetlerini çeşitli nedenlerle düzenlemedikleri tespit edilmiştir.

3.4.1.3.2. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmeme Nedenleri

Ankette, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemeyen otel işletmelerinin nedenlerini belirlemek amacıyla sorulan 20. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmeme Nedenleri

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
1 Maliyet	1	12,5
2 İşgörenin yeterli görülmesi	2	25,0
3 İşgörenin eğitime isteksiz olması	-	-
4 Eğitimin gereksiz görülmesi	2	25,0
5 İşyerinin yeni açılmış olması	1	12,5
6 Diğer (Zaman yetersizliği)	2	25,0
Toplam	8	100,0

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemeyen 8 otel işletmesinden 1'i hizmet içi eğitim faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olması nedeniyle, 2'si işgörenin işinde yeterli olması nedeniyle, 2'si hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gereksiz görülmesi nedeniyle, 1'i otel işletmesinin yeni açılmış olması nedeniyle ve 2'si de diğer nedenlerle yani zaman yetersizliği gibi nedenlerle hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemedikleri belirlenmiştir. Tablo 3.19'da görüldüğü gibi, işgörenin hizmet içi eğitime karşı isteksiz olması nedeniyle hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemeyen hiçbir otel işletmesinin olmadığı belirlenmiştir.

3.4.1.3.3. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenme Amaçları

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin en öncelikli düzenlenme amaçlarını belirlemek amacıyla ankette sorulan 21. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.20'de gösterilmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesinin hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemelerindeki en öncelikli amacın, işgörelere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinin ikinci amacı ise, otel işletmelerinde verilen hizmetin kalitesini artırmak olurken; üçüncü derecede önem taşıyan amaç ise, işgörenin verimliliğini artırmak olarak belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde dördüncü derecede önem taşıyan amaç, işgörelerin gelişmelere ve yeniliklere uyumunu sağlamak, beşinci derecede öneme sahip amaç, işgörelerin kendilerine güven duygularını geliştirmek ve onları güdülemek, altıncı derecede önem taşıyan amaç, terfi ve transfer ile yeni görevlere başlayanlar için uyum süreci yaratmak olurken, yedinci derecede öneme sahip amaç ise, işgöreni üst kademelerdeki görevlere hazırlayarak eleman ihtiyacını işletme içinden sağlamak olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.20'de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde sekizinci sırada yer alan ve otel işletmeleri için en az öneme sahip amacın ise, işgücü devir oranını, devamsızlıkları ve disiplin olaylarını azaltmak olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.20. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenme Amaçları

Çokluk derecesi Seçenekler	1 İşle İlgili Bilgi Kazanma		2 Hizmetin Kalitesini Artırma		3 İşgörenin Verimliliğini Artırma		4 Gelişmelere Uyum Sağlama		5 Güven Duyularını Geliştirme		6 Uyum Süreci Yaratma		7 Eleman İhtiyacını İşletme İçinden Sağlama		8 İşgücü Devir Oranını Azaltma	
	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşle ilgili bilgi kazanma	26	44,1	6	10,2	11	18,6	6	10,2	3	5,1	1	1,7	2	3,4	-	-
2 Gelişmelere uyum sağlama	4	6,8	11	18,6	10	16,9	15	25,4	7	11,9	3	5,1	2	3,4	2	3,4
3 Hizmetin kalitesini artırma	15	25,4	20	33,9	14	23,7	7	11,9	1	1,7	-	-	1	1,7	-	-
4 İşgörenin verimliliğini artırma	9	15,3	16	27,1	16	27,1	14	23,7	5	8,5	-	-	-	-	-	-
5 Güven duygularını geliştirme	1	1,7	3	5,1	6	10,2	5	8,5	23	39,0	4	6,8	4	6,8	1	1,7
6 İşgücü devir oranını azaltma	-	-	-	-	-	-	2	3,4	1	1,7	12	20,3	4	6,8	16	27,1
7 Uyum süreci yaratma	-	-	2	3,4	-	-	6	10,2	5	8,5	13	22,0	9	15,3	9	15,3
8 Eleman ihtiyacını işletme içinden sağlama	4	6,8	1	1,7	2	3,4	3	5,1	6	10,2	8	13,6	14	23,7	6	10,2
Toplam	59	100,0	59	100,0	59	100,0	58	98,3	51	86,4	41	69,5	36	61,0	34	57,6
Eksik							1	1,7	8	13,6	18	30,5	23	39,0	25	42,4
Toplam							59	100,0	59	100,0	59	100,0	59	100,0	59	100,0

3.4.1.3.4. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Yararlanılan Kaynaklar

Ankette, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yararlanılan kaynakları belirlemek amacıyla sorulan 22. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Yararlanılan Kaynaklar

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Örgütsel analiz ve iş analizi yapılarak	10	16,9
2 Müşterilere ve işgörelere uygulanan anketlerle	39	66,1
3 İşgörelere uygulanan testlerle	7	11,9
4 Yöneticiler ve işgörelere yapılan görüşmelerle	33	55,9
5 İşgörelere işlerini yaparken gözlenmesiyle	26	44,1
6 Performans değerlendirme sonuçlarıyla	35	59,3

Tablo 3.21’de otel işletmesi sayısının, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda otel işletmelerinin en fazla yararlandıkları kaynakların, müşterilere ve işgörelere uygulanan anketler olduğu belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim ihtiyacının

belirlenmesinde otel işletmelerinin % 66.1'inin müşterilere ve işgörelere uygulanan anketlerden yararlandığı tespit edilmiştir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda otel işletmelerinin % 59.3'ü performans değerlendirme sonuçlarından, % 55.9'u yöneticiler ve işgörelere yapılan görüşmelerden, % 44.1'i işgörelere işlerini yaparken gözlenmesinden yararlanırken, otel işletmelerinin %16.9'u ise, örgütsel analiz ve iş analizinden yararlandıkları belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde en az kullandıkları kaynaklar ise, işgörelere uygulanan testlerdir. Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde otel işletmelerinin % 11.9'unun işgörelere uygulanan testlerden yararlandıkları belirlenmiştir.

3.4.1.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulandığı Kişiler

Ankette, otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin uygulandığı kişileri belirlemek amacıyla sorulan 23. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.22'de görülmektedir.

Tablo 3.22. Hizmet İçi Eğitim Uygulanan Kişiler

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşe yeni başlayan bütün işgörelere	55	93,2
2 Sadece sürekli çalışan işgörelere	13	22,0
3 Düşük performans sergileyenlere	26	44,1
4 Yüksek performans sergileyenlere	14	23,7
5 Yönetici adaylarına	13	22,0
6 Yöneticilere	4	6,8

Tablo 3.22’de otel işletmesi sayısının, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim en fazla işe yeni başlayan bütün işgörenlere uygulanmaktadır. Yapılan araştırmaya göre, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin otel işletmelerinin % 93.2’sinde işe yeni başlayan bütün işgörenlere uygulandığı belirlenmiştir.

Hizmet içi eğitim otel işletmelerinin % 44.1’inde düşük performans sergileyenlere, % 23.7’inde yüksek performans sergileyenlere uygulanırken, otel işletmelerinin % 22’sinde gerek sadece sürekli çalışan işgörenlere gerekse de yönetici adaylarına uygulandığı belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin en az uygulandığı kişiler ise yöneticilerdir. Araştırma sonucuna göre, hizmet içi eğitimin otel işletmelerinin % 6.8’inde yöneticilere uygulandığı tespit edilmiştir.

3.4.1.3.6. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Ankette, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim yöntemlerini belirlemek amacıyla sorulan 24. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.23’de görülmektedir.

Tablo 3.23’de otel işletmesi sayısının, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.23’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en fazla kullanılan yöntemin, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon) yöntemi olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre, otel işletmelerinin % 88.1’i hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, işe alıştırma (oryantasyon) yöntemini

kullandıkları tespit edilmiştir. Bu yöntem, işe yeni başlayan işgörene işini, çalışma birimini ve örgütünü tanıtan bir eğitim programıdır.

Otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en fazla kullandıkları ikinci yöntem, yönetici gözetiminde eğitim yöntemi olmaktadır. Otel işletmelerinin % 84.7'si yönetici gözetiminde eğitim yöntemini kullanmaktadırlar. Bu yöntemin temelinde, işe yeni gelen ya da iş değiştiren işgörenin deneyimli bir işgörenin ya da üstün yanında işi yaparak öğrenmesi yoluyla eğitilmesi yer almaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en fazla kullandıkları üçüncü yöntem ise, staj yoluyla eğitim yöntemidir. Otel işletmelerinin % 64.4'ü staj yoluyla eğitim yöntemini kullanmaktadırlar. Bu yöntem, işgören adaylarının, işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevlerin nasıl yapılacağını öğrenmelerini sağlayan bir eğitim yöntemidir.

Otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullandıkları bir diğer yöntem de, grup tartışmaları yöntemidir. Otel işletmelerinin % 42.4'ü tarafından kullanılan bu yöntem, bir konu üzerinde eğitime katılan işgörenleri düşünmeye yöneltmek, iyi anlaşılmayan noktaları açıklamak ve verilen bilgileri pekiştirmek amacıyla kullanılan ve konferans, seminer ve panel gibi türleri bulunan bir eğitim yöntemidir.

Bir işgörenin kendi işinden başka bir işte işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılması olarak tanımlanan iş rotasyonu yöntemi, otel işletmelerinin % 22'sinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılırken; eğitime katılan kişilere daha önce yaşanmış veya işletme içinde karşılaşılması olasılığı yüksek olan bir olayın özetinin verildiği ve katılımcıların görüşlerinin alınarak tartışma ortamının yaratıldığı örnek olay incelemesi yöntemi ise, otel işletmelerinin % 16.9'u tarafından hizmet içi eğitim yöntemi olarak kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde az kullandıkları yöntemler ise, yetki devri yoluyla eğitim yöntemi ve rol oynama yöntemidir. Eğitilecek işgörenin bağlı olduğu yöneticinin, astına bazı yetkilerini devrettiği yetki devri yoluyla eğitim yöntemi, otel işletmelerinin % 11.9'u tarafından hizmet içi eğitim yöntemi olarak kullanılırken; eğitime katılan kişilerden işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp,

çözömlerinin istendiği rol oynama yöntemi ise, otel işletmelerinin % 10.2'si tarafından hizmet içi eğitim yöntemi olarak kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en az kullandıkları yöntem ise, duyarlılık eğitimidir. Araştırma sonucuna göre, otel işletmelerinin % 6.8'inin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde duyarlılık eğitimi yöntemini kullandıkları belirlenmiştir. Bu yöntem ise, katılanların kendilerinin ve diğerlerinin duygu, tutum ve davranışlarını karşılıklı olarak fark etmelerini ve kabullerini sağlayan ve de onları davranış değişikliğine yönelten bir eğitim yöntemidir.

Tablo 3.23. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşe alıştıırma (oryantasyon) eğitimi	52	88,1
2 Yönetici gözetiminde eğitim	50	84,7
3 Yetki devri yoluyla eğitim	7	11,9
4 Staj yoluyla eğitim	38	64,4
5 Rotasyon yoluyla eğitim	13	22,0
6 Örnek olay	10	16,9
7 Rol oynama	6	10,2
8 grup tartışmaları	25	42,4
9 Duyarlılık eğitimi	4	6,8

3.4.1.3.7. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinde hizmet içi faaliyetlerinin hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek üzere, bir değerlendirme yapıp yapılmadığını belirlemek amacıyla sorulan 25. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.24'de görölmektedir.

Tablo 3.24. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Evet	44	74,6
2 Hayır	15	25,4
Toplam	59	100,0

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleyen 59 otel işletmesinden 44’ünün, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek üzere, bir değerlendirme yaptığı belirlenirken, 15 otel işletmesinin ise, bir değerlendirme yapmadığı belirlenmiştir.

3.4.1.3.8. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Araçlar

Ankette, otel işletmelerinde hizmet içi faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yararlanılan araçları belirlemek amacıyla sorulan 26. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.25’de görülmektedir.

Tablo 3 .25. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Araçlar

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Anketler	23	51,1
2 Görüşmeler	23	51,1
3 Sınavlar ve testler	17	37,8
4 Performans değerlendirme sonuçları	25	55,6

Tablo 3.25’de otel işletmesi sayısının, hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendiren 44 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendiren 44 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde en fazla yararlanılan araçlar, performans değerlendirme sonuçlarıdır. Yapılan araştırma sonucunda, otel işletmelerinin % 55.6’sında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıldığı belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yararlanılan diğer araçlar ise, anketler ve görüşmelerdir. Gerek anketler gerekse görüşmeler otel işletmelerinin % 51.1’inde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadırlar.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yararlanılan en az araçlar ise, sınavlar ve testlerdir. Araştırma sonucunda, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde otel işletmelerinin % 37.8’inin sınavlar ve testlerden yararlandığı tespit edilmiştir.

3.4.1.3.9. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Sağladığı Yararlar

Otel işletmelerinde hizmet içi faaliyetlerinin sağladığı yararları belirlemek amacıyla sorulan 27. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.26’da görülmektedir.

Tablo 3.26’da otel işletmesi sayısının, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesinin üstünde bir rakam olması, otel işletmelerinin birden fazla seçeneği işaretlemelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme sayısı sütunundaki değerler, seçeneklerin işletmeler tarafından anılma sayıları olmaktadır. Ancak yüzdeler, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen 59 otel işletmesi göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

Tablo 3.26. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Sağladığı Yararlar

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 İşgören işiyle ilgili bilgi kazandı	54	91,5
2 İşgörenlerin gelişmelere uyum sağlamasında yardımcı oldu	37	62,7
3 İşgörenin verimliliği arttı	53	89,8
4 İşgörenlerin güven duyguları gelişti	40	67,8
5 İşgücü devir oranını azaldı	16	27,1
6 Yeni göreve başlayanlara uyum süreci yarattı	20	33,9
7 Eleman ihtiyacı işletme içinden sağlandı	20	33,9
8 Hiçbir yarar sağlamadı	-	-

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin otel işletmelerine sağladığı en fazla yarar, işgörenlerin işleriyle ilgili bilgi, beceri ve tutum kazanmaları konusunda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, otel işletmelerinin % 91.5’inde işgörenlerin işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazanması konusunda yarar sağladığı belirlenmiştir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin otel işletmelerine sağladığı ikinci önemli yarar ise, işgörenlerin verimliliğinin arttığı konusunda olduğu belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, otel işletmelerinin % 89.8’inde işgörenlerin verimliliğini artırma konusunda yarar sağlamaktadır.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri, otel işletmelerinin % 67.8’inde işgörenlerin kendilerine güven ve cesaretleri gelerek motivasyonlarını artırmada, % 62.7’inde işgörenlerin gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamasında yarar sağlarken, otel işletmelerinin % 33.9’unda gerek terfi ile yeni görevlere başlayanların işe uyumunu

sağlama konusunda gerekse de işgörenleri üst kademelerdeki görevlere hazırlayarak eleman ihtiyacını işletme içinden sağlama konusunda yarar sağlamaktadır.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin otel işletmelerine sağladığı en az yarar ise, işgücü devir oranı, devamsızlıklar ve disiplin olaylarını azaltma konusunda olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, otel işletmelerinin % 27.1'inde işgücü devir oranı, devamsızlıklar ve disiplin olaylarını azaltma konularında yarar sağladığı belirlenmiştir.

3.4.1.4. Performans Değerlendirme ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Etkileşimine Yönelik Soruların Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkileşimi sorularına ait bulguların frekans dağılımları ve frekans dağılımlarıyla ilgili yorumlar aşağıda gösterildiği gibidir.

3.4.1.4.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Bütün İşgörenlere Uygulanması

Ankette, performans değerlendirme sisteminin bütün işgörenlere uygulanıp uygulanmamasına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 28. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.27'de gösterilmektedir.

Tablo 3.27'de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinin 29 tanesi performans değerlendirme sisteminin bütün işgörenlere yönelik olarak kesinlikle uygulanmasını, 26 tanesi de sadece uygulanmasını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 67 insan kaynakları yöneticisinden 1 tanesi performans değerlendirme sisteminin bütün işgörenlere yönelik olarak kesinlikle uygulanmamasını, 4 tanesi de sadece uygulanmamasını ifade ederken; 7 tanesi de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

Tablo 3.27. Performans Değerlendirme Sisteminin Bütün İşęörenlere Uygulanması

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	4	6,0
3 Kararsızım	-	-
4 Katılıyorum	26	38,8
5 Kesinlikle katılıyorum	29	43,3
Toplam	60	89,6
Eksik	7	10,4
Toplam	67	100,0

3.4.1.4.2. Her Pozisyon İçin Ölçülebilir Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Ankette, her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlarının belirlenip belirlenmemesine yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 29. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo 3.28’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 22’si her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlarının kesinlikle belirlenmesini, 33’ü de sadece belirlenmesini ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 67 insan kaynakları yöneticisinden 1’i her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlarının kesinlikle belirlenmemesini, 4’ü sadece belirlenmemesini ifade ederken; 7’si de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

Tablo 3.28. Her Pozisyon İçin Ölçülebilir Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	4	6,0
3 Kararsızım	-	-
4 Katılıyorum	33	49,3
5 Kesinlikle katılıyorum	22	32,8
Toplam	60	89,6
Eksik	7	10,4
Toplam	67	67

3.4.1.4.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşgörenlere Bildirilmesi

Ankette, performans değerlendirme sonuçları işgörenlere bildirilip bildirilmemesine yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 30. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.29’da gösterilmektedir.

Tablo 3.29’da görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 27’si performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere kesinlikle bildirilmesini, 22’si de sadece bildirilmesini ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 67 insan kaynakları yöneticisinden 1’si performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere kesinlikle bildirilmemesini, 6 tanesi sadece bildirilmemesini ifade ederken, 3’ü de bu konuda kararsız olduğunu, 8’i de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

Tablo 3.29. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşgörenlere Bildirilmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	6	9,0
3 Kararsızım	3	4,5
4 Katılıyorum	22	32,8
5 Kesinlikle katılıyorum	27	40,3
Toplam	59	88,1
Eksik	8	11,9
Toplam	67	67

3.4.1.4.4. İşgören İle Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yapılması

Ankette, performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere bildirilmesi için işgörenlerle performans değerlendirme görüşmesinin yapılıp yapılmamasına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 31. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.30'da gösterilmektedir.

Tablo 3.30'da görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 26'sı performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere bildirilmesi için işgörenlerle performans değerlendirme görüşmesinin kesinlikle yapılmasını, 24'ü de sadece yapılmasını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 67 insan kaynakları yöneticisinden 1'i performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere bildirilmesi için işgörenlerle performans değerlendirme görüşmesinin kesinlikle yapılmamasını, 5'i sadece yapılmamasını ifade ederken, 3'ü bu konuda kararsız olduğunu, 8'i de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

Tablo 3.30. İşgören İle Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yapılması

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	5	7,5
3 Kararsızım	3	4,5
4 Katılıyorum	24	35,8
5 Kesinlikle katılıyorum	26	38,8
Toplam	59	88,1
Eksik	8	11,9
Toplam	67	67

3.4.1.4.5. Yüksek Performans Gösteren İşgörenlerin Ödüllendirilmesi

Ankette, yüksek performans gösteren işgörenler ödüllendirilip ödüllendirilmemesine yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 32. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.31’de gösterilmektedir.

Tablo 3.31’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 28’i yüksek performans gösteren işgörenlerin kesinlikle ödüllendirilmesini, 25’i de sadece ödüllendirilmesini ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 67 insan kaynakları yöneticisinden 2’si yüksek performans gösteren işgörenlerin kesinlikle ödüllendirilmemesini, 3’ü sadece ödüllendirilmemesini ifade ederken, 2’si bu konuda kararsız olduğunu, 7’si de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

Tablo 3.31. Yüksek Performans Gösteren İşgörenlerin Ödüllendirilmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	2	3,0
2 Katılmıyorum	3	4,5
3 Kararsızım	2	3,0
4 Katılıyorum	25	37,3
5 Kesinlikle katılıyorum	28	41,8
Toplam	60	89,6
Eksik	7	10,4
Toplam	67	67

3.4.1.4.6. Performansın Objektif Olarak Değerlendirildiğine İnanma Oranı

Ankette, işgörenin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirilip değerlendirilmediğine yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 33. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.32’de gösterilmektedir.

Tablo 3.32’de görüldüğü gibi, ankete katılan otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 insan kaynakları yöneticisinden 11’i işgörenin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine kesinlikle inandığını, 24’ü de sadece inandığını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 44 insan kaynakları yöneticisinden 5’i işgörenin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine sadece inanmadığını, 4’ü de bu konuda kararsız olduğunu ifade ederken, insan kaynakları yöneticilerinden hiçbiri işgörenin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine kesinlikle inanmadığını belirtmemiştir.

Tablo 3.32. Performansın Objektif Olarak Değerlendirildiğine İnanma Oranı

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	-	-
2 Katılmıyorum	5	11,4
3 Kararsızım	4	9,1
4 Katılıyorum	24	54,5
5 Kesinlikle katılıyorum	11	25,0
Toplam	44	100,0

3.4.1.4.7. Performans Değerlendirme ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı

Ankette, performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 34. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.33’de gösterilmektedir.

Tablo 3.33. Performans Değerlendirme ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	-	-
2 Katılmıyorum	6	13,6
3 Kararsızım	2	4,5
4 Katılıyorum	28	63,6
5 Kesinlikle katılıyorum	8	18,2
Toplam	44	100,0

Tablo 3.33’de görüldüğü gibi, ankete katılan otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemini uygulayan 44 insan kaynakları yöneticisinden 8’i performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara kesinlikle ulaşıldığını, 28’i de sadece ulaşıldığını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 44 insan kaynakları yöneticisinden 6’sı performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara sadece ulaşılmadığını ifade ederken, 2’si de bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir.

3.4.1.4.8. Hizmet İçi Eğitimin Bütün İşgörenlere Uygulanması

Ankette, hizmet içi eğitim faaliyetleri bütün işgörenlere uygulanıp uygulanmamasına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini saptamak amacıyla sorulan 35. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.34’de gösterilmektedir.

Tablo 3.34. Hizmet İçi Eğitimin Bütün İşgörenlere Uygulanması

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	-	-
2 Katılmıyorum	4	6,0
3 Kararsızım	-	-
4 Katılıyorum	23	34,3
5 Kesinlikle katılıyorum	38	56,7
Toplam	65	97,0
Eksik	2	3,0
Toplam	67	100,0

Tablo 3.34’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 38’i, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bütün işgörenlere kesinlikle uygulanmasını ifade ederken; 23’ü ise, bu önermeye katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 4’ü, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bütün işgörenlere uygulanması önermesine katıldıklarını ifade ederken, 2’si de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

3.4.1.4.9. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Ankette, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılıp kullanılmamasına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini saptamak amacıyla sorulan 36. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.35’de gösterilmektedir.

Tablo 3.35. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	3	4,5
3 Kararsızım	2	3,0
4 Katılıyorum	36	53,7
5 Kesinlikle katılıyorum	20	29,9
Toplam	62	92,5
Eksik	5	7,5
Toplam	67	100,0

Tablo 3.35’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 20’si, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasına kesinlikle katıldığını ifade ederken; 36’sı ise, bu önermeye katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 1’i, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmamasına kesinlikle katılmadıklarını ifade ederken; 3’ü ise, bu önermeye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticilerinden 2’si de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

3.4.1.4.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Belirlenen Eğitim İhtiyacının Eğitimin Başarısını Artırması

Ankette, performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eğitim ihtiyacının, uygulanacak eğitim faaliyetlerinin başarısını artırıp artırmamasına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini saptamak amacıyla sorulan 37. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.36’da gösterilmektedir.

Tablo 3.36. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Belirlenen Eğitim İhtiyacının Eğitimin Başarısını Artırması

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	-	-
2 Katılmıyorum	2	3,0
3 Kararsızım	-	-
4 Katılıyorum	41	61,2
5 Kesinlikle katılıyorum	19	28,4
Toplam	62	92,5
Eksik	5	7,5
Toplam	67	100,0

Tablo 3.36’da görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 19’u, performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eğitim ihtiyacı, uygulanacak eğitim faaliyetlerinin başarısını artıracığına kesinlikle katıldıklarını ifade ederken; 41’i ise, bu önermeye katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 2’si, performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eğitim ihtiyacı, uygulanacak eğitim faaliyetlerinin başarısını artıracığına katılmadıklarını ifade ederken; insan kaynakları yöneticilerinden 5’i de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

3.4.1.4.11. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması

Ankette, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılıp yararlanılmamasına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 38. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.37’de gösterilmektedir.

Tablo 3.37. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	1	1,5
3 Kararsızım	5	7,5
4 Katılıyorum	35	52,2
5 Kesinlikle katılıyorum	19	28,4
Toplam	61	91,0
Eksik	6	9,0
Toplam	67	100,0

Tablo 3.37’de görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 19’u, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasına kesinlikle katıldıklarını ifade ederken; 35’i ise, bu önermeye katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 1’i, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasına kesinlikle katılmadığını ifade ederken; 1’i ise, bu önermeye katılmadığını ve insan kaynakları yöneticilerinden 5 tanesi de bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

3.4.1.4.12. Hizmet İçi Eğitim ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı

Ankette, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 39. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.38’de gösterilmektedir.

Tablo 3.38. Hizmet İçi Eğitim ile Amaçlara Ulaşıldığına İnanma Oranı

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	-	-
2 Katılmıyorum	1	1,7
3 Kararsızım	1	1,7
4 Katılıyorum	35	59,3
5 Kesinlikle katılıyorum	22	37,3
Toplam	59	100,0

Tablo 3.38’de görüldüğü gibi, ankete katılan otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerini uygulayan 59 insan kaynakları yöneticisinden 22’si hizmet içi eğitim faaliyetleri ile belirlenen amaçlara kesinlikle ulaşıldığını, 35’i de sadece ulaşıldığını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık, 59 insan kaynakları yöneticisinden 1'i hizmet içi eğitim faaliyetleri ile belirlenen amaçlara ulaşılmadığını ifade ederken, 1'i de bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir.

3.4.1.4.13. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Performansı Artıracağına İnanma Oranı

Ankette, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgörenlerin performansının artıp artmayacağına yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 40. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.39'da gösterilmektedir.

Tablo 3.39. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Performansı Artıracağına İnanma Oranı

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	-	-
2 Katılmıyorum	-	-
3 Kararsızım	-	-
4 Katılıyorum	25	37,3
5 Kesinlikle katılıyorum	40	59,7
Toplam	65	97,0
Eksik	2	3,0
Toplam	67	100,0

Tablo 3.39'da görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 40'ı hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgörenlerin performansının kesinlikle artacağını, 25'i de bu önermeye katıldığını ifade ederken, insan kaynakları yöneticilerinden 2'si de bu önerme hakkında herhangi bir ifade belirtmemişlerdir. İnsan kaynakları yöneticilerinden hiçbiri hizmet içi eğitim ile işgörenlerin performansının artmayacağı düşüncesini taşımamaktadırlar.

3.4.1.4.14. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bağlantılı Olarak Yürütülmesi

Ankette, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme sonuçlarının bağlantılı olarak yürütülüp yürütülmemesine yönelik otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini belirlemek amacıyla sorulan 41. soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.40'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.40. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ile Performans Değerlendirme
Sonuçlarının Bağlantılı Olarak Yürütülmesi**

Seçenekler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1,5
2 Katılmıyorum	-	-
3 Kararsızım	1	1,5
4 Katılıyorum	37	55,2
5 Kesinlikle katılıyorum	23	34,3
Toplam	62	92,5
Eksik	5	7,5
Toplam	67	100,0

Tablo 3.40'da görüldüğü gibi, ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 23'ü hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme sonuçlarının bağlantılı olarak yürütülmesine kesinlikle katıldıklarını ifade ederken, 37'si de bu önermeye katıldığını ifade etmişlerdir.

Buna karşılık ankete katılan 67 insan kaynakları yöneticisinden 1'i hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme sonuçlarının bağlantılı olarak yürütülmesine kesinlikle katıldığını, 1'i de bu konuda kararsız olduğunu ifade ederken; insan kaynakları yöneticilerinden 5'i de bu konuda herhangi bir ifade belirtmemişlerdir.

3.4.2. Araştırmanın Genel Güvenirliği

Araştırmalarda güvenirlüğün sınanması için birkaç test ya da sınama prosedürü bulunmaktadır. İç uyum güvenirlüğünün sınanması için kullanılan başlıca yöntem **Cronbach Alfa Katsayısı'dır**. Bu katsayı, bir ankette yer alan soruların her birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştıran bir testtir.

Araştırmada, bağımsız değişkenleri açıklayan ifadelere uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda **Cronbach Alfa Katsayısı 0.6435** olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler için bu katsayı, kabul edilebilir bir değeri göstermektedir.

3.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Analizler (Ki-Kare, Korelasyon, Regresyon Testleri)

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen bulgular, SPSS 11.5 for Windows istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle, araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare, Korelasyon ve Regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Daha sonra elde edilen analiz sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.4.3.1. Ki-Kare Testleri

Ki-kare testi daha çok düşük ölçüm seviyelerindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılmaktadır. Ki-kare testi sadece ilişkilerin tespitinde değil, değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde de kullanılmaktadır²¹⁴. Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen bulgular doğrultusunda; otel işletmelerinin mülkiyeti ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması, otel işletmelerinin mülkiyet durumu ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve performans değerlendirme çalışmaları ile

²¹⁴ Remzi Altunışık, Recai Çoşkun ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004, s. 195.

hizmet içi eğitim faaliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Ki-kare testleri ve sonuçlarla ilgili yorumlar aşağıdaki gibidir.

3.4.3.1.1. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Ki-kare testi yapılmıştır. Buna göre araştırmamızın hipotezleri:

H0= Otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında bir ilişki yoktur.

H1= Otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında bir ilişki vardır.

Pearson Chi-Square değeri > 0.05 ilişki yoktur.

Pearson Chi-Square değeri < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.41. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,929(a)	2	,085
Likelihood Ratio	4,772	2	,092
Linear-by-Linear Association	,046	1	,830
N of Valid Cases	67		

Yapılan analiz sonucunda ki kare (Pearson Chi-Square) değerinin Tablo 3.41’de görüldüğü gibi, 0.085 olduğu ve 0.05 güven aralığının dışında kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre; otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında bir ilişki olmadığından H0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.4.3.1.2. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Ki-kare testi yapılmıştır. Buna göre araştırmamızın hipotezleri:

H₀= Otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasında bir ilişki vardır.

Pearson Chi-Square değeri > 0.05 ilişki yoktur.

Pearson Chi-Square değeri < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.42. Otel işletmelerinin Mülkiyet Durumu İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,966(a)	2	,051
Likelihood Ratio	5,343	2	,069
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860
N of Valid Cases	67		

Yapılan analiz sonucunda, ki kare (Pearson Chi-Square) değerinin 0.051 olduğu ve 0.05 güven aralığının dışında olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre; otel işletmelerinin mülkiyet durumları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasında bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.3.1.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Ki-kare testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında bir ilişki yoktur.

H1 = İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında bir ilişki vardır.

Pearson Chi-Square değeri > 0.05 ilişki yoktur.

Pearson Chi-Square değeri < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.43. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,481(b)	1	,034		
Continuity Correction(a)	3,294	1	,070		
Likelihood Ratio	4,313	1	,038		
Fisher's Exact Test				,067	,037
Linear-by-Linear Association	4,414	1	,036		
N of Valid Cases	67				

Tablo 3.43'de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda, ki kare (Pearson Chi-Square) değerinin 0.034 olduğu ve 0.05 güven aralığının içinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin uygulanması arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ve H0 hipotezi red edilmiştir.

3.4.3.1.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Ki-kare testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasında ilişki yoktur.

H1 = İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasında ilişki vardır.

Pearson Chi-Square değeri > 0.05 ilişki yoktur.

Pearson Chi-Square değeri < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.44. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,927(b)	1	,336		
Continuity Correction(a)	,271	1	,602		
Likelihood Ratio	,849	1	,357		
Fisher's Exact Test				,385	,287
Linear-by-Linear Association	,913	1	,339		
N of Valid Cases	67				

Yapılan analiz sonucunda, ki kare (Pearson Chi-Square) değerinin 0.33 olduğu ve 0.05 güven aralığının dışında kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre; insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi arasında bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.3.2. Korelasyon Testleri

Korelasyon testi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığının şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir²¹⁵. Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen bulgular doğrultusunda; otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon testleri ve sonuçlarla ilgili yorumlar aşağıdaki gibidir.

3.4.3.2.1. Performans Değerlendirme Çalışmaları İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında bir ilişkiyi ortaya koymak için Korelasyon testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = Performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 = Performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Pearson Correlation değeri > 0.05 ilişki yoktur.

Pearson Correlation değeri < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.45’de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda, korelasyon (Pearson Correlation) değerinin 0.000 olduğu ve 0.05 güven aralığı içinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, korelasyon katsayısının ($r = 0.509$) olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasının artmasına paralel olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin de uygulanması artmaktadır.

²¹⁵ Remzi Altunışık, Recai Çoşkun ve diğerleri, s. 197.

Tablo 3.45. Performans Değerlendirme Çalışmaları İle Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Arasındaki İlişki

		PERFORMANS	HİZMET İÇİ EĞİTİM
PERFORMANS	Pearson Correlation	1	,509(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	67	67
HİZMET İÇİ EĞİTİM	Pearson Correlation	,509(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	67	67

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.4.3.2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle Performans Değerlendirme Sonuçları Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymak için Korelasyon testi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 = Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Pearson Correlation değeri > 0.05 ilişki yoktur.

Pearson Correlation değeri < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.46'da görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda, korelasyon (Pearson Correlation) değerinin 0.03 olduğu ve 0.05 güven aralığı içinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, korelasyon katsayısının ($r = 0.257$) olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.46. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle Performans Değerlendirme Sonuçları Arasındaki İlişki

		PERFORMANS	EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ
PERFORMANS	Pearson Correlation	1	,257(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,036
	N	67	67
EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ	Pearson Correlation	,257(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,036	.
	N	67	67

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.4.3.3. Regresyon Testi

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir²¹⁶. Araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen bulgular doğrultusunda; otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme çalışmaları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Regresyon testi ve sonuçları ile ilgili yorumlar aşağıdaki gibidir.

□ Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme çalışmaları arasında bir ilişkiyi ortaya koymak için Tek değişkenli Regresyon testi yapılmıştır.

Bağımlı değişken: Hizmet içi eğitim faaliyetleri

Bağımsız değişken: Performans değerlendirme çalışmaları.

²¹⁶ Remzi Altunışık, Recai Coşkun ve diğerleri, s. 200.

Buna göre araştırmanın hipotezleri:

H0 = Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme çalışmaları arasında bir ilişki yoktur.

H1 = Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme çalışmaları arasında bir ilişki vardır.

Regression değer > 0.05 ilişki yoktur.

Regression değer < 0.05 ilişki vardır.

Tablo 3.47. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İle Performans Değerlendirme alışmaları Arasındaki İlişki

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,509(a)	,259	,248	,28332

a Predictors: (Constant), PERFORMANS

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,827	1	1,827	22,766	,000(a)
	Residual	5,217	65	,080		
	Total	7,045	66			

a Predictors: (Constant), PERFORMANS

b Dependent Variable: HİZMET İİ EĞTİM

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,652	,104		6,279	,000
	PERFORMANS	,348	,073	,509	4,771	,000

a Dependent Variable: HİZMET İÇİ EĞTİM

Tablo 3.46’da görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda, Regresyon (Linear Regression) değerinin 0.000 olduğu ve 0.05 güven aralığı içinde olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, F (22.766) değerinin anlamlılık seviyesi $p < 0.000$ ’dır. Ayrıca, modelde bağımsız değişkene ait katsayı 0.348 olup buna karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon) katsayısı 0.509’dir. Bu değer ise istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmektedir. Daha basit bir ifade ile, otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri % 50.9 oranında performans değerlendirme çalışmalarına bağlıdır. Bu sonuca göre, regresyon testinin anlamlı olduğu diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin performans değerlendirme çalışmalarına bağımlı olduğu belirlenmiştir ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Antalya ili sınırları içerisinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasının belirlenmesine yönelik yapılan uygulamalı araştırmadan elde edilen verilerin sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1- Çalışmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin çoğu otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin uygulanması gerektiğini ifade etmelerine rağmen bu düşüncelerini çeşitli nedenlerden dolayı uygulamaya yansıtamadıkları görülmüştür. Dolayısıyla, otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin genel olarak uygulandığı ancak bu oranın çok fazla olmadığı görülmüştür.

2- Performans değerlendirme çalışmalarının uygulanmasındaki amaçlar konusunda çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde öncelikli ilk amacın, hizmet içi eğitime ihtiyacı olanları belirlemek olduğu belirlenirken; performans değerlendirme çalışmalarında son amacın ise, başarısız olan işgörenleri işten uzaklaştırmak olduğu belirlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmaları yapmalarındaki amaçlarla, değerlendirme çalışmalarından

sağladıkları yararlar karşılaştırıldığında, çalışmaya katılan otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarını yapmalarında büyük çoğunlukla başarılı oldukları araştırma sonucunda anlaşılmaktadır.

3- Performans değerlendirmede kullanılan kriterler konusunda ise; birinci derecede öneme sahip ve en çok kullanılan kriterlerin, davranışlara dayalı kriterler olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinin, işin yapılma şekli, ortak çalışma, insiyatif kullanma vb. gibi davranışlara dayalı kriterlere göre işgörenleri değerlendirdikleri belirlenmiştir.

4- Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarında, en fazla davranışsal değerlendirme yöntemini kullandıkları görülmüştür. Bilindiği gibi bu yöntemde, işgören ve amirinden iş performansı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde sınıflandırılmakta ve her boyut performans değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinin performans değerlendirme çalışmalarında en az kullandıkları yöntemin ise, zorunlu dağılım yöntemi olduğu anlaşılmaktadır. Değerlendiricinin işgörenleri performans durumlarına göre önceden belirlenen yüzdeler çerçevesinde, çeşitli gruplara ayırdığı bu yöntemin, çalışmaya katılan otel işletmeleri tarafından çok az oranda uygulandığı belirlenmiştir.

5- Çalışmaya katılan otel işletmelerinin tamamında işgörenin performansının, en yakın üstleri tarafından değerlendirildiği belirlenirken; performans değerlendirme çalışmalarının yılda 2 kez uygulandığı tespit edilmiştir.

6- Yetersiz performans gösteren işgörelere uygulanan işlem konusunda çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde en yaygın uygulamanın, işgöreni eğitime tabi tutmak olduğu belirlenirken; mükemmel düzeyde performans gösteren işgörelere uygulanan işlem konusunda en yaygın uygulamanın ise, işgöreni ödüllendirmek olduğu belirlenmiştir.

7- Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının birinci derecede öneme sahip ve en çok kullanıldığı alanın; kariyer yönetimi olduğu belirlenirken; ikinci derecede önem taşıyan alanın, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve üçüncü derecede öneme sahip alanın ise, ücret yönetimi olduğu anlaşılmıştır.

8- Çalışmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği belirlenirken; hizmet içi eğitimin uygulanmasındaki amaçlar konusunda çalışmaya katılan otel işletmelerinde öncelikli ilk amacın, işgörelere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak olduğu belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile, işgörelere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmakla otel işletmelerinde işlerin daha iyi yerine getirileceği düşünülmektedir. Hizmet içi eğitim çalışmalarında son amacın ise, işgücü devir oranını, devamsızlıkları ve disiplin olaylarını azaltmak olduğu belirlenmiştir.

Nitekim çalışmaya katılan otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlenmesindeki amaçlarla, eğitim çalışmalarından sağladıkları yararlar karşılaştırıldığında, otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerini yapmalarında çoğunlukla başarılı oldukları görülmektedir.

9- Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda ise, çalışmaya katılan otel işletmelerinin en fazla yararlandıkları kaynakların, müşterilere ve işgörelere uygulanan anketler olduğu görülmüştür. Buna rağmen, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ikinci sırada performans değerlendirme sonuçlarından, üçüncü sırada örgütsel analizden ve dördüncü sırada iş analizinden yararlandığı belirlenmiştir.

10- Çalışmaya katılan otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin, en fazla işe yeni başlayan bütün işgörelere uygulandığı görülmüşken; hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en fazla kullanılan yöntemin ise, işe alıştırma (oryantasyon) yöntemi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmaya katılan otel işletmelerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en az ise, duyarlılık eğitimi yöntemini kullandıkları anlaşılmıştır. Katılanların kendilerinin ve diğerlerinin duygu, tutum ve davranışlarını karşılıklı olarak fark etmelerini ve kabullerini sağlayan ve de onları davranış değişikliğine yönelten bir eğitim yöntemi olan bu yöntemin çalışmaya katılan otel işletmelerinde çok az oranda uygulandığı belirlenmiştir.

11- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedeflerine ulaşma derecesini belirleme konusunda, çalışmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunda bir değerlendirme yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde en fazla yararlanılan araçların, performans değerlendirme sonuçları olduğu tespit edilmiştir.

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeciliğinin büyük ölçüde insan gücüne dayanmasından dolayı işgörenler otel işletmelerinin en değerli varlıklarını oluşturmaktadır. Otel işletmeleri, işgörenlerin iş memnuniyetlerini sağlamak, verimlerini artırmak, işgörenleri işletmeye ait hissetmelerini sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların başlıcaları, performans değerlendirme ve hizmet içi eğitimidir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile işgörenin geçmişte gösterdiği performans seviyesi belirlenmekle birlikte, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performansları da belirlenmekte ayrıca; performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenlerin hizmet içi eğitim gereksinimleri belirlenmekte ve işgörenlerin uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performansları da yükseltilmektedir.

Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eğitim gereksinimleri, en uygun hizmet içi eğitim faaliyetleri ile giderilecektir. Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile, işgörenlerin iş ile ilgili eksikliklerinin giderilerek ve buna bağlı olarak da; işgörenlerin teknik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerinin artırılması, işgörenlerin kendilerine olan öz güvenlerini kazanıp motivasyonlarının artması sağlanarak etkinlik, verimlilik ve kalitede artış sağlanacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, Antalya ili sınırları içerisinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasının belirlenmesine yönelik yapılan uygulamalı araştırmadan elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda belirtildiği gibidir:

Yapılan araştırma sonucuna göre, Antalya ili sınırları içerisinde yer alan ve çalışmaya katılan 5 yıldızlı otel işletmelerinde, performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin genel olarak bağlantılı bir şekilde yürütüldüğü ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde genel olarak kullanıldığı görülmüştür, ancak uygulamada bazı eksikliklerin olduğu belirlenmiştir.

Uygulamada görülen eksiklikler ve bu eksikliklerin giderilmesi için yapılması gerekenler ise şunlardır:

Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin genel olarak uygulandığı ancak bu oranın çok fazla olmadığı görülmüştür. Bu durumda, Antalya'da bulunan tüm 5 yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin kurulup, düzenli olarak işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve böylece işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin objektif bir biçimde belirlenip, işgörenlerin eksikliklerini giderici ve onların gelişmelerini sağlayıcı yönde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanması önerilebilir.

Performans değerlendirme çalışmalarının uygulanmasındaki amaçlar konusunda çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde öncelikli ilk amacın, hizmet içi eğitime ihtiyacı olanları belirlemek olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirme çalışmaları ile, hizmet içi eğitime ihtiyacı olanları belirlemek, otel işletmelerinde işgörenlerin gelişmelerine önem verildiğini göstermektedir. Eğitimle performans arasında ilişki kurulduğunda, işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazanan işgörenin kendine güven duygusunun artacağı ve ayrıca; işletmesini ve işletme kurallarını bilen bir işgörenin daha motive olabileceği düşüncesi, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinin performans değerlendirme çalışmalarının öncelikli amacı olarak görülmesine neden olmaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarında son amacın ise, başarısız olan işgörenleri işten uzaklaştırmak olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının, cezalandırma veya korkutma aracı olarak kullanılmadığını göstermektedir. Zaten otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları, işgörenleri başarılı olmaya teşvik etmek, onların gelişimini sağlayarak motive olmalarını sağlamak ve böylece işgörenlerin verimliliğini artırmak gibi nedenlerle uygulanmaktadır.

Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde işgörenin performansının, en yakın üstleri tarafından değerlendirildiği belirlenmiştir. Bilindiği gibi, değerlendirilmesi yapılacak işgöreni yakından izleyebilme olanağına sahip olmasından ve

tanımasından dolayı değerlendirmenin en yakın üstü tarafından yapılması sağlıklı olabilecektir. Fakat, bu uygulama yakın ilişkiler nedeniyle performans değerlendirme de objektif davranmayı engelleyebilir. Dolayısıyla otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarında objektifliği sağlayabilmek için, değerlendirme çalışmalarının işgörenin en yakın üstünün görüşleriyle birlikte, kendisinin, çalışma arkadaşlarının, astların ve müşterilerin görüşlerinin de alınarak yapılması önerilebilir.

Yetersiz performans gösteren işgörelere uygulanan işlem konusunda çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde en yaygın uygulamanın, işgöreni eğitime tabi tutmak olduğu belirlenirken;. mükemmel düzeyde performans gösteren işgörelere uygulanan işlem konusunda en yaygın uygulamanın ise, işgöreni ödüllendirmek olduğu belirlenmiştir. Oysa mükemmel düzeyde performans gösteren işgörelerin de eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Fakat söz konusu iki durumda da hizmet içi eğitimin niteliği farklı olmalıdır. Yetersiz performans gösteren işgörenin eğitilmesinde, işgörenin mevcut görevindeki eksiklikleri giderilmeye çalışılırken; mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenin eğitilmesinde ise, işgören üst kademelerdeki görevlere hazırlanmaya uzmanlığı geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının birinci derecede öneme sahip ve en çok kullanıldığı alanın; kariyer yönetimi alanı olduğu belirlenirken; ikinci derecede önem taşıyan alanın ise, eğitim ihtiyacının belirlenmesi olduğu görülmüştür. Ancak araştırmaya katılan otel işletmeleri, performans değerlendirme çalışmalarında hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesini birinci amaç olarak belirtmişlerdir. Bu durum belirlenen öncelikli amaçlardan uzaklaşıldığını göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde uygulanabilir ve gerçekçi bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi önerilebilir.

Bununla birlikte, otel işletmelerinin eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda en fazla yararlandıkları kaynakların, müşterilere ve işgörelere uygulanan anketler olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda otel işletmeleri ikinci sırada performans değerlendirme sonuçlarından yararlandıkları belirlenmiştir. Oysa böyle bir durum, eğitim ihtiyacı

belirleme konusunda yanlış kişilerin eğitime alınması ya da yanlış konularda eğitim programları hazırlanması gibi bazı hataların yapılmasına neden olabilecektir. Bu gibi durumlar, eğitimden beklenen yararların elde edilmesini mümkün kılmayacak ve ayrıca işletmelere gereksiz maliyetler yükleyecektir. Bu açıdan bakıldığında, hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen otel işletmelerinde, işgörenlerin performanslarını değerlendirirken objektif bir biçimde değerlendirme yapacak bir değerlendirme sisteminin kurulması ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması önerilebilir.

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenme oranının yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, otel işletmeleri ve turizm açısından olumlu bir gelişme olduğu söylenebilir. Ancak, önemli olan bu çalışmaların düzenli bir şekilde süreklilik arz etmesi önerilebilir.

Hizmet içi eğitimin uygulanmasındaki amaçları konusunda çalışmaya katılan otel işletmelerinde öncelikli ilk amacın, işgörelere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak olduğu belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile, işgörelere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmakla otel işletmelerinde işlerin daha iyi yerine getirileceği düşünülmektedir. Hizmet içi eğitim çalışmalarında son amacın ise, işgücü devir oranını, devamsızlıkları ve disiplin olaylarını azaltmak olduğu belirlenmiştir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedeflerine ulaşma derecesini belirleme konusunda, çalışmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunda bir değerlendirme yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde en fazla yararlanan araçların, performans değerlendirme sonuçları olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, çalışmaya katılan otel işletmelerinin eğitimle işgörenin performansı arasında bağlantı kurmada yeterli olduklarını gösterdiği söylenebilir. Bilindiği gibi, otel işletmelerinde, hizmet içi eğitime katılan işgörenlerin eğitim öncesi ve eğitim sonrası iş performanslarının

değerlendirilmesi suretiyle, eğitimin performans üzerindeki etkisinin gözlenmesi mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde işgörenlerin performans değerlendirme sonuçları göz önüne alınarak yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yarar sağlanacağı gibi, işgörenlerin eksikliklerini giderici ve gelişimlerini sağlayıcı hizmet içi eğitim faaliyetleri ile de işgörenlerin performansları artırılarak performans değerlendirme çalışmalarından daha fazla yarar sağlanabilir. Dolayısıyla otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri bağlantılı olarak yürütülmelidir.

KAYNAKÇA

AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara, 1992.

ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **Personel Yönetimi**, 1.Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993.

ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK, Gönül **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1996.

ALTUNIŞIK, Remzi, ÇOŞKUN Recai ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004.

ARACI, Hakan, **İşletmelerde Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1988.

ARSLAN, Funda, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

AYDOĞDU, Aydoğan, **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Doyumu İlişkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.

BARUTÇUGİL, İsmet Sabit, **Turizm İşletmeciliği**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1989.

BATMAN, Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

BATMAN, Orhan ve ŞAHİN, Nilüfer, “**Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Kapadokya Örneği)**”, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık, Ankara, 2002.

BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 164, Eskişehir, 1999.

BERNARDIN, H. John, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Third Edition, McGraw-Hill.Inc., USA., 2003.

BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

BUDAK, Gönül, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

BYARS, Lloyd L. and RUE, Leslie W., **Human Resource Management**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Singapore, 2004.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CANMAN, A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Birinci Baskı, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 260, Ankara, 1995.

CASCIO, Wayne F, **Managing Human Resource**, Third Edition, McGraw - Hill. Inc., USA, 1992.

ÇAVDAR, Ülker, **Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemini Etkileyen Faktörler**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991.

ÇETİNER, Ertuğrul **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, 2. Baskı, TUTİBAY Ltd. Şti., Ankara, 1995.

DE CENZO, David A. and ROBBİNS, Stephen P., **Human Resources Management**, Seventh Edition, John Willey & Sons Inc., USA., 2002.

ÇOLAKOĞLU, Ülker, GÜZEL, Tülay ve diğerleri, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Editör: Cengiz DEMİR, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

DESSLER, Gary, **Essentials Of Human Resource Management**, Prentice Hall.Inc., New Jersey, 1999.

DESSLER, Gary, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Printice Hall. Inc., USA., 2003.

EDİPOĞLU, Erciyes, **“Performansa Dayalı Ücret Artışları”**, Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları, Ernst & Yaung insankaynaklari.com, Editör: Figen Tahiroğlu, 3. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2002.

FRENCH, L. Wendell, **Human Resources Management**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, USA. 2003.

GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.

GÖKASLAN, Selim, **Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

GÜL, Hüseyin, “**Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3, Temmuz-Eylül, İzmir, 2000.

HARİS, Michael, **Human Resource Management: A Pratical Approach**, The Dryden Press, USA., 1997.

İÇÖZ, Orhan, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, 4. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003.

KARAGÖZ, Gaye Kadriye, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapılandırılmasında Hizmet İçi Eğitim**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

KILIÇ, Hasan, **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve K.K.T.C. Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 1998.

KOÇLU, Nuray, **İşletmelerde Hizmet İçi Etkinliğinin Değerlendirilmesi Hipokrat A.Ş. CNS Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

DENİZER, Dünder, **Otel İşletmeciliği (Kavramlar - Uygulamalar)**, Editör: Nazmi KOZAK, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.

MEDLİK, S., **Otel İşletmeciliği**, Çeviren. Ömer L. Met, Uludağ Üniversitesi, Ceylan Matbaacılık, Bursa, 1997.

MILKOWICH, George T. and BOUDREAU, John W., **Human Resource Management**, Sixth Edition, Richard D. Irwin. Inc., USA., 1991.

MONDY, R. Wayne, NOE , Robert M., and PREMEAUX, Shane R., **Human Resource Management**, Eight Edition, Printice Hall. Inc., USA, 2002.

OĞUZ, Şule, **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999.

OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral, **Otel İşletmeciliği**, 2. Basım, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

ONAT, Bülent, **İnsan Kaynakları Gelişimi Açısından Bankalarda Performans Değerlendirme Uygulamaları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

ORAL, Saime ve KURGUN, Osman Avşar, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997.

ORAL, Saime, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.

PALMER, Margaret J, **Performans Değerlendirmeleri**, eviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

SABUNCUOğLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

ŞENER, Burhan, **Modern Otel İŞletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.

TANKE, Mary L., **Human Resources Management For The Hospitality Industry**, Second Edition, Delmar Thomson Learning, Florida International University, USA., 2001.

TARLAN, Deniz, **Konaklama İŞletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İŞ Doyumu Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001.

TAVMERGEN, İge Pınar ve AKSAKAL Ebru Günlü, **Kongre ve Toplantı Yönetimi**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ő., Ankara, 2004.

TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 179, Ankara, 1979.

YÜCEL, Recep, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

İnternet Kaynakları

AKALP, Gizem, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33, 30/01/2006.

BAYAR, Başak, “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21> , 08/02/2006.

KESER, Aşkın, “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=412, 03/04/2006.

ŞENOL, Gökhan, “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31, 30/01/2006.

ŞENTÜRK, İstem Başar, “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3604>, 08/02/2006.

EK-1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ İÇİN ANKET FORMU

Bu anket çalışması Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı için hazırlamakta olduğum “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Araştırma sonuçları tamamen bilimsel amaçlı olarak değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Anket sorularını cevaplandırırken lütfen size uygun olan seçeneği () işaretleyiniz.

Yoğun iş temposu içinde, anketi cevaplandırmaya ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Cumali PINARBAŞI

I. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Otel işletmenizin adı:
2. Otel işletmenizin mülkiyet durumu:
() Bireysel () Ortaklık () Zincir
3. İşletmenizde çalışan toplam işgören sayısı:
() 0-49 () 50 – 99 () 100-149 () 150-199 () 200-249 () 250 ve üzeri
4. İşletmenizde çalışan çekirdek (kadrolu) işgören sayısı:
() 0-49 () 50 – 99 () 100-149 () 150-199 () 200-249 () 250 ve üzeri
5. Görev Ünvanınız:
() Uzman () Şef () Müdür () Diğer (Lütfen Belirtiniz)
6. Eğitim durumunuz nedir?
() İlkokul
() Ortaokul
() Lise ve dengi
() Üniversite
() Yüksek Lisans
() Doktora
7. Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?
() 1 yıldan az
() 1-3 yıl arası
() 4-6 yıl arası
() 7-9 yıl arası
() 10 yıl ve üzeri

II. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ SORULAR

8. İşletmenizde performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?
() Evet () Hayır
9. İşletmenizde performans değerlendirme sistemi uygulanmıyorsa bunun nedeni nedir?
() Performans değerlendirme sistemi maliyetinin yüksek olması.
() Performans değerlendirme çalışmasının çok zaman alması.
() Performans değerlendirme sisteminin üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi.
() İşletmenin yeni açılmış olması
() Bölüm yöneticileri gözetiminde yapılan değerlendirmenin yeterli görülmesi
() Diğer (Lütfen açıklayınız)

İŞLETMENİZDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULANMIYORSA 10 – 18 ARASI SORULARI BOŞ BIRAKARAK 20. SORUDAN İTİBAREN CEVAPLANDIRMAYA BAŞLAYINIZ. EĞER PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULANIYORSA LÜTFEN BÜTÜN SORULARI CEVAPLANDIRINIZ.

10. Otel işletmenizde performans değerlendirme çalışmalarının uygulanma amaçlarını lütfen önem sırasına göre 1 den başlayarak (1= en önemli, 9= önemsiz) numaralandırınız.
() İşgören tedarigi, seçimi ve işe yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek.
() Hizmet içi eğitime ihtiyacı olanları belirlemek
() Ücret artışları ve pirim konularında nesnel ölçütler sağlamak.
() Terfilerde nesnel ölçümlere göre seçim yapmak.
() İnsan gücü kaynağının planlanması için işgören envanteri hazırlamak.
() Başarısız olan işgörenleri işten uzaklaştırmak
() İşgörenin yetersiz yönlerini belirleyip onların gelişmelerine olanak sağlamak.
() Kariyer planlaması ve ödüllendirme konularında yönetime gerekli bilgileri sağlamak
() Diğer (Lütfen açıklayınız)
11. İşletmenizde işgörenin performansı hangi kriterlere göre değerlendiriliyor? Lütfen kriterleri, önem sırasına göre 1 den başlayarak (1= en önemli, 4= önemsiz) numaralandırınız.
() Kişilik özelliklerine dayalı kriterlere göre (Doğruluk, güvenilirlik, iletişim kurma, ikna etmek, liderlik vb.)
() Davranışlara dayalı kriterlere göre (İşin yapılma şekli, ortak çalışma, insiyatif kullanma vb.)
() Çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterlere göre (Hizmet edilen müşteri sayısı, müşterilerin hizmetten memnun olmaları vb.)
() Diğer (Lütfen açıklayınız.)

12. İşletmenizde işgörenin performansının ölçülmesinde hangi yöntem ya da yöntemler kullanılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- Sıralama Yöntemi
 - Zorunlu Dağılım Yöntemi
 - Grafik Derecelendirme Yöntemi
 - Kritik Olaylar Yöntemi
 - Davranışsal Değerlendirme Ölçeği
 - Kontrol Listesi Yöntemi
 - Alan İncelemesi Yöntemi
 - Standartlar Yöntemi
 - Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme) Yöntemi
 - Diğer (Lütfen açıklayınız)
13. İşletmenizde işgören performansını değerlendirme işlemi kim ya da kimler tarafından yapılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- İşgörenin üstleri tarafından
 - İşgörenin iş arkadaşları tarafından
 - İşgörenin kendisi tarafından,
 - Astlar tarafından
 - Müşteriler tarafından
 - Diğer (Lütfen açıklayınız)
14. İşletmenizde işgörenlerin performansları 1 yılda kaç kez değerlendirilmektedir?
- 1 kez
 - 2 kez
 - 3 kez
 - 4 kez ve yukarısı
15. Performans değerlendirme sonucunda yetersiz performans gösteren işgörenler için nasıl bir işlem uygulanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- İşgören eğitime tabi tutuluyor
 - İşler yeniden tasarlanıyor
 - İşgörene danışmanlık yapılıyor
 - Disiplin programı uygulanıyor
 - Diğer (Lütfen açıklayınız)
16. Performans değerlendirme sonucunda kabul edilebilir ya da mükemmel düzeyde performans gösteren işgörenler için nasıl bir işlem uygulanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- İşgörenin performans gelişimine rehberlik ediliyor, işgören yönlendiriliyor
 - İşgören sürekli olarak eğitiliyor, uzmanlığı geliştirilerek güçlendiriliyor
 - Kariyer planlaması çalışmaları yapılıyor
 - Başarılı performans gösteren işgören ödüllendiriliyor
 - Diğer (Lütfen açıklayınız.)

17. Performans değerlendirme sonuçları işletmenizde hangi alanlarda kullanılıyor?
Kullanılan alanları, önem sırasına göre 1 den başlayarak (1= en önemli,
5 = önemsiz) numaralandırınız.

- Ücret yönetiminde
- Kariyer yönetiminde (Terfi, transfer, rotasyon)
- İşten çıkarmada
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde
- Diğer (Lütfen açıklayınız)

18. İşletmenizde uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ne yarar sağladı?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İşgören tedarigi, seçimi ve işe yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliği belirlendi.
- Hizmet içi eğitime ihtiyacı olanlar belirlendi
- Ücret artışları ve pirim konularında nesnel ölçütler sağlandı.
- Terfilerde nesnel ölçümlere göre seçim yapıldı.
- İşgörenin yetersiz yönleri belirlendi ve onların gelişmelerine olanak sağlandı.
- Kariyer planlaması ve ödüllendirme konularında yönetime gerekli bilgiler sağlandı.
- Başarısız olan işgörenler belirlenerek işten uzaklaştırıldı
- Hiçbir yarar sağlamadı.
- Diğer (Lütfen açıklayınız)

III. HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

19. İşletmenizde işörenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleniyor mu?
 Evet Hayır

20. İşletmenizde hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmiyorsa bunun nedeni nedir?

- Hizmet içi eğitim maliyetinin yüksek olması
- İşgörenin işinde yeterli olmasından dolayı hizmet içi eğitime gereksinim duyulmaması
- İşgörenin hizmet içi eğitime karşı isteksiz olması
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gereksiz görülmesi
- İşletmenin yeni açılmış olması
- Diğer (Lütfen açıklayınız)

İŞLETMENİZDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ DÜZENLENMİYORSA 21 – 27 ARASI SORULARI BOŞ BIRAKARAK 29. SORUDAN İTİBAREN CEVAPLANDIRMAYA BAŞLAYINIZ. EĞER HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ DÜZENLENİYORSA LÜTFEN BÜTÜN SORULARI CEVAPLANDIRINIZ.

21. İşletmenizde hizmet içi eğitim faaliyetleri, hangi amaçlara ulaşmak için uygulanıyor? Lütfen seçtiğiniz amaçları, önem sırasına göre 1 den başlayarak (1= en önemli, 9 = önemsiz göze) numaralandırınız.
- () İşgörenlere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak
 - () İşgörenlerin gelişmelere ve yeniliklere uyumunu sağlamak
 - () Verilen hizmetin kalitesini arttırmak
 - () İşgörenin verimliliğini artırmak
 - () İşgörenlerin kendilerine olan güven duygularını geliştirmek ve onları güdülemek
 - () İşgücü devir oranını, devamsızlıkları ve disiplin olaylarını azaltmak
 - () Terfi ve transfer ile yeni görevlere başlayanlar için uyum süreci yaratmak
 - () İşgöreni üst kademelerdeki görevlere hazırlayarak eleman ihtiyacını işletme içinden sağlamak
 - () Diğer (Lütfen açıklayınız)
22. İşletmenizde işgörenin hizmet içi eğitim ihtiyacı nasıl belirleniyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- () Örgütsel analiz ve iş analizi yapılarak
 - () Müşterilere ve işgörenlere uygulanan anketlerle
 - () İşgörenlere uygulanan testlerle
 - () Yöneticiler ve işgörenlerle yapılan görüşmelerle
 - () İşgörenlerin işlerini yaparken gözlenmesiyle
 - () Performans değerlendirme sonuçlarıyla
 - () Diğer (Lütfen açıklayınız)
23. İşletmenizde hizmet içi eğitim kimlere uygulanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- () İşe yeni başlayan bütün işgörenlere
 - () Sadece sürekli çalışan işgörenlere
 - () Düşük performans sergileyen işgörenlere
 - () Görevi değişecek veya terfi edecek işgörenlere
 - () Yüksek performans sergileyenlere
 - () Yönetici adaylarına
 - () Yöneticilere

24. İşletmenizde hizmet içi eğitimde hangi eğitim yöntemi ya da yöntemleri kullanılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İşe alıştırma eğitimi (Oryantasyon)
- Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi
- Yetki devri yoluyla eğitim yöntemi
- Staj yoluyla eğitim yöntemi
- Rotasyon yoluyla eğitim yöntemi
- Örnek olay yöntemi
- Rol oynama yöntemi
- Grup tartışmaları yöntemi (Konferans, seminer, panel)
- Duyarlılık eğitimi
- Diğer (Lütfen açıklayınız)

25. Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek üzere, bir değerlendirme işlemi yapılıyor mu?

- Evet
- Hayır

Cevabınız "Hayır" ise, 28.soruya geçiniz

26. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde hangi araçlardan yararlanılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Anketler
- Görüşmeler
- Sınavlar ve Testler
- Performans değerlendirme sonuçları
- Diğer (Lütfen açıklayınız)

27. İşletmenizde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ne yarar sağladı? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İşgörenler işleriyle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandı
- İşgörenlerin gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamasında yardımcı oldu.
- İşgörenlerin verimliliği arttı
- İşgörenlerin kendilerine güven ve cesaretleri gelerek motivasyonları arttı
- İşgücü devir oranı, devamsızlıklar ve disiplin olayları azaldı
- Terfi ve transfer ile yeni görevlere başlayanların işe uyumunu sağladı
- İşgörenler üst kademelerdeki görevlere hazırlanarak eleman ihtiyacı işletme içinden sağlandı
- Hiçbir yarar sağlamadı
- Diğer (Lütfen açıklayınız)

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK SORULAR

Aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyine göre işaretleyiniz. Örneğin; ifade hakkında bilginiz yok ise, “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.

	Aşağıda yer alan ifadeleri; performans değerlendirme çalışmaları, hizmet içi eğitim faaliyetleri ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılması açısından değerlendiriniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
28	Performans değerlendirme sistemi bütün işgörenlere yönelik olarak uygulanmalıdır.					
29	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmelidir.					
30	Performans sonuçları işgörenlere bildirilmelidir.					
31	Performans sonuçlarının bildirilmesi için işgören ile performans değerlendirme görüşmesi yapılmalıdır.					
32	Yüksek performans gösteren işgörenler ödüllendirilmelidir.					
33	İşgörenin performansının objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.					
34	Uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara ulaşıldığını düşünüyorum.					
35	Hizmet içi eğitim faaliyetleri bütün işgörenlere yönelik olarak uygulanmalıdır.					
36	Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.					
37	Performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eğitim ihtiyacı, uygulanacak eğitim faaliyetlerinin başarısını artırmaktadır.					
38	Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmalıdır.					
39	Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile belirlenen amaçlara ulaşıldığını düşünüyorum.					
40	Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgörenlerin performanslarının artacağına inanıyorum					
41	Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme sonuçları bağlantılı olarak yürütülmelidir.					

Anket sona ermiştir. Ayırdığınız Zaman İçin Teşekkür Eder, Saygılar Sunarım.