

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

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE
SERVİS ELEMANLARININ
HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ;
KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ UYGULAMASI**

Mehmet ATAĞ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Özkan TÖTÖNCÜ**

2006

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması** ” 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.

.../ 07 / 2006

Mehmet ATAĞ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin:

Adı Soyadı : Mehmet ATAK

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Programı : Turizm İşletmeciliği

Tez Konusu : “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitimine İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması”

Sınav Tarihi ve Saati: /...../2006

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 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,

<input type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna
<input type="checkbox"/> DÜZELTME yapılmamasına
<input type="checkbox"/> RED edilmesine
<input type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ ile
<input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.
<input type="checkbox"/> Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılmamıştır.
<input type="checkbox"/> Öğrenci Sınava gelmemiştir.

Evet

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir
- ** Bu halde adayın kaydı silinir.
- *** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

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

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

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının
Soyadı: ATAK Adı: Mehmet

Tezin Türkçe Adı:
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı:

Tezin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Doktora:

Tıpta Uzmanlık:

Sanatta Yeterlilik

Dili : Türkçe

Sayfa Sayısı :

Referans Sayısı:

Tez Danışmanı

Ünvanı: Doç. Dr. Adı: Özkan Soyadı: TÜTÜNCÜ

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1. Hizmet içi eğitim
2. Yiyecek içecek
3. Servis elemanı
4. İş tatmini

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Inservice training
2. Food and beverage
3. Servis worker
4. Satisfaction

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet Hayır

ÖNSÖZ

Yiyecek içecek işletmelerindeki servis elemanlarının hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisini ölçmeyi amaçlayan tezimin tamamlanmasında büyük emeği geçen, çalışmanın bütün aşamalarında son derece önemli katkı ve destek sağlayan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ' ye en derin teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sırasında ders aldığım, Dokuz Eylül Üniversitesi'ndeki çok değerli hocalarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Uygulamalı alan çalışmamı yapmama olanak sağlayan, her türlü desteği veren işletme sahiplerine ve ayrıca uygulamanın her aşamasında bana yardımcı olan sevgili dostum, Yakın Doğu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu Müdür Yardımcısı Sayın H. Tolga GÜNAL' a teşekkür ederim.

Son olarak; uygulamada gönüllü olarak eğiticilik yapan, tezimle ilgili çalışmalara başladığım ilk günden beri bana sonsuz destek veren, sevgili eşim turizm eğitmeni Semra ATAK' a, beni manevi olarak sürekli destekleyen oğlum Ufuk, kızlarım Dihan ve Nihan' a en derin sevgi ve saygılarımı sunarım.

Lefkoşa, 2006

Mehmet ATAK

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması

Mehmet ATAĞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek işletmelerindeki servis elemanlarına uygulanacak hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisini ölçmektir.

Servis elemanlarının iş tatminini etkileyen birçok etmen yanında verilecek hizmet içi eğitim oldukça önemlidir. Çünkü işini bilerek yapmak, personelin işinden aldığı zevki ve kendilerine olan güvenlerini artıracak, ayrıca işletmeye karşı bağlılıklarını da olumlu etkileyecektir.

K.K.T.C.' de bu güne kadar yiyecek içecek işletmelerinde hizmet içi eğitimin servis personelinin iş tatminine etkisini araştıran bir çalışma yapıldığına dair bir bilgiye, çalışmanın kuramsal altyapısını oluşturmak amacıyla yapılan ikincil verilerin araştırılması esnasında rastlanılmamıştır. Bu güne kadar yapılan hizmet içi eğitim hakkındaki araştırmalar, otel işletmelerinde ve genellikle yöneticilerin düşüncelerinin tespit edilmesine yöneliktir. Ayrıca yapılan araştırmaların sadece durum tespiti yapmaya çalıştıkları ve öneriler getirdikleri görülmüştür.

Uygulamalı alan araştırması tekniğine uygun olarak yapılan bu çalışmada; başlangıçta servis elemanlarının iş tatminlerini etkileyen etmenleri ve hizmet içi eğitim hakkındaki düşünceleri tespit edilmiş ve daha sonra aynı elemanlara yönelik bir hafta süreli bir eğitim uygulaması yapılmıştır. Verilen eğitimin elemanların iş tatminine etkisini ölçmek ve hizmet içi eğitimin amaca hizmet edip etmediğini tespit edebilmek için ikinci bir anket çalışması yapılmıştır.

Uzun bir süreç sonunda tamamlanan bu çalışmada elde edilen bulguların ve bulgulara dayanılarak yapılan önerilerin, ülke turizm sektörüne katkı yapması ve bu önerileri kullanması ümit edilen ilgili kişiler ve bundan sonraki çalışmalar için bir basamak ve örnek olması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Hizmet içi eğitim, 2) Yiyecek ve İçecek, 3) Servis elemanı, 4) İş tatmini,

ABSTRACT

Master's Degree Research

The Measurement Of The Effect Of Inservice Training, Applied To Service Workers, Onto Work Satisfaction, In Food And Beverage Sector, a research In Turkish Republic Of North Cyprus

Mehmet ATAĞ

Dokuz Eylul University

Institute Of Social Sciences

Tourism Management Main Branch

Tourism Administration Master's Degree Program

The aim of this research is the measurement of the effect of inservice training, applied to service workers, onto work satisfaction, in food and beverage sector.

Besides too many elements affecting the satisfaction of, inservice training is very important. Because; doing the job in a conscious way will increase the pleasure that the service workers get from the job and also, their self trust and further, will influence the connection with the establishment, in a positive way.

Up to now, in Turkish Republic of North Cyprus (T.R.N.C.), no information was found about any study, searching the effect of inservice training to work satisfaction of service workers, during the investigation of secondary data for the foundation of constitutional basis of the study. Searches, up to day, have been generally in hotel establishments and in purpose of the statement of the thoughts of the managers. Also, it has been seen that, searches performed, only tried to make situational statements and brought only suggestions front.

In this study, based open the technics of applied field investigation; in the begining, the factors upon satisfaction of service workers and their thoughts about inservice training have been found out. Later, an educational

application of one – week – time has been performed upon same workers. A second questionnaire was made upon same workers to measure of; the given training's effect on satisfaction of workers and finding out whether inservice training has served its purpose.

Data obtained this study, completed in a long process, and the suggestions made depending on this data, have been targeting some maintainance in country's tourism sector and to be a step and a sample for the studies from now on and for the people, hoped to use this suggestions.

**Key Word: 1) Inservice training, 2) Food and beverage, 3. Servis worker
4) Satisfaction**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE SERVİS ELEMANLARININ
HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ;
KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ UYGULAMASI**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
YÖK DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR	xiv
TABLO LİSTESİ	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı	2
1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	3
1.3. Servis Elemanlarının Sistemlere Göre Unvanları Ve Görevleri	7
1.3.1. Chef De Rang Sistemi	8
1.3.2. Şef Garson Sistemi	12
1.4. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	14
1.5. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri	16
1.6. Hizmet İçi Eğitimin Türleri	19
1.6.1. İşe Yeni Başlayanların Eğitimi	19
1.6.1.1. Oryantasyon Eğitimi	20
1.6.1.2. Temel Eğitim	22
1.6.2. İşletmede Çalışmakta Olan Personelin Eğitimi	23
1.6.3. Görevi Değişecek Personelin Eğitimi	23
1.6.3.1. Tamamlama Eğitimi	23
1.6.3.2. Yükseltme Eğitimi	24

1.7.	Hizmet İçi Eğitimin Planlanması	24
1.7.1.	Hizmet İçi Eğitimin Amaçlarının Belirlenmesi	26
1.7.2.	Hizmet İçi Eğitimin Konularının Belirlenmesi	27
1.7.3.	Eğitim Yöntemlerinin Seçimi	28
1.7.4.	Hizmet İçi Eğitimde Engeller	29
1.8.	Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	32

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ VE İŞGÖREN TATMİNİNE ETKİSİ

2.1.	Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	35
2.1.1.	İŞ Başında Eğitim Yöntemleri	37
2.1.1.1.	Dört Safha Yöntemi	40
2.1.1.2.	İŞ Rotasyonu	44
2.1.1.3.	Staj Yoluyla Eğitim	45
2.1.1.4.	Yetki Devri Yöntemi	46
2.1.2.	İŞ Dışında Eğitim Yöntemleri	47
2.1.2.1.	Anlatım Yöntemi	49
2.1.2.2.	Konferans Yöntemi	51
2.1.2.3.	Rol Oynama Yöntemi	53
2.1.2.4.	Örnek Olay Yöntemi	54
2.1.2.5.	Tartışma Yöntemi	57
2.1.2.6.	Simülasyon Eğitimi Yöntemi	58
2.1.3.	Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	59
2.1.3.1.	Ön Değerlendirme	61
2.1.3.2.	Ara Değerlendirme	61
2.1.3.3.	Son Değerlendirme	62
2.1.3.4.	İzleme Değerlendirme	62
2.2.	İŞ Tatminini Etkileyen Etkenler	63
2.2.1.	Motivasyonun Tanımı Ve Önemi	63
2.2.2.	Motivasyon Yaklaşımları	64
2.2.2.1.	İçerik Teorileri	65
2.2.2.2.	Süreç Teorileri	69
2.2.2.3.	Pekiştirme Teorisi;	72

2.2.3.Çalışanların Motivasyonun Sağlanması	73
2.2.4.İş Tatmini Ve Motivasyon İlişkileri	75
2.2.5.İş Tatmininin Performansa Ve Bağlılığa Etkisi	78
2.3. Hizmet İçi Eğitimin İş Tatminine Etkisi	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE SERVİS ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ, KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ UYGULAMASI

3.1. K.K.T.C. Hakkında	83
3.1.1.Coğrafi Ve Demografik Özellikler	83
3.1.2. Siyasi Durum	83
3.2. K.K.T.C.' de Turizm	84
3.2.1.Genel	84
3.2.2.Yiyecek İçecek İşletmeleri	84
3.3. Uygulamanın Tanımı	86
3.4. Uygulamanın Önemi	86
3.5. Uygulamanın Detayı	87
3.5.1.Amaçlar	87
3.5.2.Hedef Kitle	88
3.5.3.Uygulamanın Yöntemi	88
3.5.4.Uygulamanın Ekibi	90
3.5.5.Anketin Tasarlanması	90
3.5.6.Uygulamanın Evreni Ve Örneklemi	91
3.5.7.Uygulamanın Hipotezleri	92
3.6. Verilerin Analizi	93
3.6.1.Uygulamaya Katılan Servis Elemanlarının Demografik Verileri	93
3.6.2.Hizmet İçi Eğitimin Duygusal Bağlılığa Etkisinin Analizi	97
3.6.3.Hizmet İçi Eğitimin Zorunlu Bağlılığa Etkisinin Analizi	99
3.6.4. Hizmet İçi Eğitimin Mantıksal Bağlılığa Etkisinin Analizi	101
3.6.5.Hizmet İçi Eğitimin İşin Yapısı Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi	103

3.6.6.Hizmet İçi Eğitimin Maaş Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi	105
3.6.7.Hizmet İçi Eğitimin Terfi Olanakları Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi	107
3.6.8.Hizmet İçi Eğitimin İş Arkadaşlığına Etkisinin Analizi	109
3.6.9.Hizmet İçi Eğitimin Yönetimin Algılanmasına Etkisinin Analizi	111
3.6.10.Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Görüşlerinin Analizi	113
3.6.11.Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Genel Olarak Görüşlerinin Analizi	115
3.6.12. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanan Anket Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi	117
SONUÇ	118
KAYNAKÇA	126
EKLER	129

KISALTMALAR

G.K.R.Y.	: Güney Kıbrıs Rum Yönetimi
K.K.T.C.	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
OTEM	: Otelcilik Turizm ve Eğitim Merkezi
s.	: Sayfa numarası
SPSS	: Statistics Programme For Social Science (Sosyal Araştırmalar İçin İstatistik Program)
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Servis Elemanının Görevleri (ILO Örneği)	s. 8
Tablo 2	: Test Edilen Hipotezler	s. 92
Tablo 3	: Uygulamaya Katılanların Demografik Yapısı	s. 96
Tablo 4	: Hizmet İçi Eğitimin Duygusal Bağlılığa Etkisi	s. 98
Tablo 5	: Hizmet İçi Eğitimin Zorunlu Bağlılığa Etkisi	s. 100
Tablo 6	: Hizmet İçi Eğitimin Mantıksal Bağlılığa Etkisi	s. 102
Tablo 7	: Hizmet İçi Eğitimin İşin Yapısına Etkisi	s. 104
Tablo 8	: Hizmet İçi Eğitimin Maaş Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s. 106
Tablo 9	: Hizmet İçi Eğitimin Terfi Olanakları Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s. 108
Tablo 10	: Hizmet İçi Eğitimin İş Arkadaşlığına Etkisi	s. 110
Tablo 11	: Hizmet İçi Eğitimin Yönetimin Algılanmasına Etkisi	s. 112
Tablo 12	: Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Düşünceleri	s. 114
Tablo 13	: Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Genel Düşünceleri	s. 116
Tablo 14	: Hizmet İçi Eğitimin Anket Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s. 117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Chef De Rang Sistemi	s. 9
Şekil 2	: Hizmet İçi Eğitim Programının Geliştirilmesi	s. 25
Şekil 3	: İş Tatmini Ve Performans Modeli	s. 78
Şekil 4	: İş Tatmini – Performans İlişkisi	s. 80
Şekil 5	: Uygulamaya Katılanların Yaş Dağılımı	s. 93
Şekil 6	: Uygulamaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	s. 94
Şekil 7	: Uygulamaya Katılanların Eğitim Düzeyi Dağılımı	s. 94
Şekil 8	: Uygulamaya Katılanların Çalışma Yaşamı Dağılımı	s. 95
Şekil 9	: Uygulamaya Katılanların Aynı İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımı	s. 95
Şekil 10	: Hizmet İçi Eğitimin Duygusal Bağlılığa Etkisi	s. 97
Şekil 11	: Hizmet İçi Eğitimin Zorunlu Bağlılığa Etkisi	s.100
Şekil 12	: Hizmet İçi Eğitimin Mantıksal Bağlılığa Etkisi	s.102
Şekil 13	: Hizmet İçi Eğitimin İşin Yapısı Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s.104
Şekil 14	: Hizmet İçi Eğitimin Maaş Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s.106
Şekil 15	: Hizmet İçi Eğitimin Terfi Olanakları Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s.108
Şekil 16	: Hizmet İçi Eğitimin İş Arkadaşlığı Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s.110
Şekil 17	: Hizmet İçi Yönetimin Algılanması Hakkındaki Düşüncelere Etkisi	s.111
Şekil 18	: Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Düşünceleri	s.113
Şekil 19	: Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Genel Düşünceleri	s.115

EKLER

- EK - 1 : Turizmin K.K.T.C. Ekonomisindeki yeri (1995-2004)
- EK - 2 : OTEM Mezunlarının Yıllara Ve Bölümlere Göre Dağılımı
- EK - 3 : Turistik Restorantlar İçin Sınıflandırma Formu
- EK - 4 : Servis Elemanları Hizmet İçi Eğitim Programı
- EK - 5 : Araştırma Süreci
- EK - 6 : Mehmet ATAK' ın Özgeçmişİ
- EK - 7 : Semra ATAK' ın Özgeçmişİ
- EK - 8 : Semra ATAK' ın Eğitimlik Belgesi
- EK - 9 : Uygulanan Birinci Anket Formunun Örneği
- EK - 10 : Uygulanan İkinci Anket Formunun Örneği

GİRİŞ

Turizm sektörü, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısının gelişmesinde önemli rol oynar. Özellikle uluslar arası piyasada tanınmama gibi çok önemli bir handikapı bulunan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (K.K.T.C.) için turizm, ekonomik sorunların aşılması açısından çok önemlidir.

Turizm sektörü ve özellikle yiyecek içecek işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bir restorana her türlü müşteri gelebilir. Bunların milliyeti, ırkı, kültürleri, örf ve adetleri farklı olabilir. Servis personeli mümkün olduğunca çeşitli milletten ve ırktan olan bu insan gruplarını, beğenebilecekleri bir yemek ve servis usulü ile ağırlayabilmelidir. Müşteri sadece masa üzerinde bulunan takımların güzel görünümünden değil, aynı zamanda servis elemanının kültürlü, bilgili ve becerikli olmasından da zevk alır. Bunların servis elemanı tarafından gerçekleştirilebilmesi için, iyi bir mesleki eğitim alması gerekir. Ayrıca servis elemanının yaptığı işi doğru yapması ve yaptığı işten zevk alması hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

Çalışmanın birinci bölümünde, yiyecek içecek işletmelerinin tanımı ve sınıflandırılması yapılmış, servis elemanlarının çeşitli sistemlerdeki görevleri ortaya konulmuştur. Ayrıca bu bölümde hizmet içi eğitimin tanımı, özellikleri ve türleri üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, hizmet içi eğitimin uygulama yöntemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde; iş tatmini, motivasyon, motivasyon teorileri ve motivasyon sağlama usülleri ortaya konulmuştur. Böylece hizmet içi eğitimin iş tatminine, iş tatmininin motivasyon ve performansa etkisi ortaya konulmuştur.

Yapılan uygulamanın açıklandığı son bölümde; K.K.T.C.'nin coğrafi ve siyasi durumu kısaca açıklanarak, mevcut durum ortaya konulmuştur. Daha sonra yapılan uygulamalı alan araştırmasının ayrıntılarıyla açıklanmasına çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar ve ortaya konulan öneriler 'Sonuç' başlığı altında verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı

Yemek ve içmek insanlığın en eski ve büyük zevklerindenidir. Birlikte yeme ve içme faaliyetleri insanları sosyalleştirmeye götürür.¹ Ortaçağdan beri uygulanmakta olan toplu beslenme sistemi, kentleşme ve sanayileşmeye paralel olarak gelişmiş ve günümüz yaşantısının önemli bir parçası haline gelmiştir². Bu kapsamda, yiyecek ve içecek işletmeleri şu şekilde tanımlanabilir³:

“Yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile, kişilerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir”.

Bu işletmelerde görev yapan personel; anlayışlı, nazik olmalı; tutum ve davranışları ile konukseverliği yansıtabilmelidir. Ayrıca bu işletmeler, hizmetlerin genelde bir ücret karşılığında kişilere sunulmasına ek olarak, yeri ve zamanı geldiğinde her türlü toplantı, merasim, tören, ziyafet ve benzeri faaliyetler için sosyal bir merkez olarak kullanılabilir.

Böylece bu tesisler, insanları ortak bir amaç için biraraya getirmeye, onları kaynaştırmaya yardımcı bir araç olmakta, yalnızca açlığın veya susuzluğun giderildiği bir yer olarak değil, aynı zamanda ruhsal açıdan yenilenmenin gerçekleştirildiği bir moral kaynağı fonksiyonunu da yerine getirebilir.

Restoranlar; halka hizmet veren, yiyecek içecek olanaklarının sağlandığı işletmeler olarak tanımlanabilir⁴. Ancak, yiyecek ve içecek işletmelerinin tek görevi, misafirlerin istediği yemek ve içkileri onlara ulaştırmak değildir. Tüketici; beslenme

¹ ERDOĞAN, Gülden, Ankara’da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Personelinin Eğitimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Ankara, 2002 s.32

² KOÇAK, Nilüfer, Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.2

³ BÖLÜKOĞLU İlhan, Kitleye Yönelik Yiyecek Ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon, Yayınlanmamış Doktora tezi , Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1988.

⁴ TÜTÜNCÜ, Özkan Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.3.

gereksinimini giderirken diğer taraftan dinlenmek, eğlenmek, saygı ve hizmet görmek, sosyal ve psikolojik yönden tatmin olmak ister.

Bir başka tanımda ise, müşterilere rahat ve huzurlu bir şekilde yeme ve içme olanağı sağlayan, gerek tek başına ve gerekse bir konaklama tesisine bağlı olarak çalışan kuruluşlar olarak ele alınmaktadır. Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği lokantaları şu şekilde tanımlamaktadır⁵: 'Lokanta; table d' hote, a' la carte, veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.'

1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılmalarında yönetmelikte belirlenen nitelikleri kadar işletmenin dekorasyonu, hizmet standardı, yemeklerin nefaset, kalite ve sunuş özellikleri dikkate alınır⁶. T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre:

I. Turistik Belgeli Lokantalar;

Nitelik ve hizmet özellikleri, 'Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde belirtilen lokantalardır. Turistik lokantalar en az şu özelliklere sahip olmalıdır;

- A. Tesis kapasitesine göre uygun malzeme deposu olmalıdır,
- B. Tesis kapasitesine göre soğuk hava ve gerekliliğe göre derin dondurucu depo veya dolapları olmalıdır,
- C. İhtiyaca uygun pişirme donatımı bulunmalıdır,
- D. Satışa sunulacak yemek türlerine (Menüye) uygun yeterli hazırlık yerleri olmalıdır,
- E. Personel için soyunma, yıkanma yerleri ve tuvaleti olmalıdır,
- F. Servis takımları örtüler ve peçeteler için yıkama, kurutma, istif yerleri ve dolapları bulunmalıdır,
- G. Bulaşıkhanesi ve yemek dağıtım yerleri ile bağlantılı bir çay kahve pişirme yeri bulunmalıdır,

⁵ MAVİŞ, Fermani (Editör), Servis ve Bar, Anadolu Üniversitesi Yayın No:939, Eskişehir, 2001, s.5.

⁶ MAVİŞ, Fermani (Editör), y.a.g.e., s.5.

- H. Salon ve servis birimleri ayrı katlarda ise servis merdiveni bulunmalıdır,
- İ. En az misafir kapasitesi 50 kişi olmalıdır,

II. İkinci Sınıf Turistik Lokantalar (Madde-125);

- A. Giriş holünde telefon kabini, vestiyer (yazlık tesislerde aranmaz),
- B. İdare odası (konaklama tesisi bünyesindeki lokantalarda aranmaz),
- C. Tesis kapasitesine uygun malzeme deposu,
- D. Personel için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvalet,
- E. Salon ve servis birimleri ayrı ayrı katlarda ise servis merdiveni,
- F. Ayrı servis girişi,
- G. Kadın ve erkek için ayrı ayrı müşteri tuvaletleri, kadın tuvaletinde makyaj yeri, erkek tuvaletinde pisuvar,
- H. Yemekleri sıcak saklama teçhizatı.

III. Birinci Sınıf Turistik Lokantalar (Madde-126);

- A. Özel yemek ve kokteyl verme imkanı sağlayan ayrı bir salon,
- B. İçki servisi olan Amerikan bar,
- C. Mutfakta fırın ve kuzine,
- D. Tabakları sıcak saklama teçhizatı,
- E. Tatlı, pasta hazırlık ve servis yerleri,
- F. Müzik yayını,
- G. Uluslar arası standartlara uygun yemek,
- H. Geleneksel Türk yemeklerinden en az beş çeşit,
- İ. Bankolu vestiyer.

Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ülkelere göre değişiklik gösterse de temel özellikler bakımından bu sınıflandırmalar birbirine benzemektedirler⁷. Daha geniş bir yiyecek içecek işletmeleri sınıflandırmasında, ticari işletmelerin dışında kalan kurumsal ve askeri yiyecek ve içecek hizmetlerinin de ele alınması gerekmektedir⁸:

⁷ TÜTÜNCÜ, Özkan, a.g.e., s.4.

⁸ KOTSCHER, L.H., Management By Menu, Wm.C.Brown Publishers, 1987; nakleden TÜTÜNCÜ, Özkan, y.a.g.e., s.5.

IV. Grup: Ticari Yiyecek İçecek Hizmetleri ;

A. Yiyecek ve İçecek Yerleri

1. Restoranlar
2. Sınırlı menü restoranları ve içecek yerleri
3. Ticari kafeteryalar
- 4 Pastahaneler
5. Barlar ve tavernalar

B. Konaklama Yerleri

1. Otel restoranları
2. Motel restoranları
3. Diğer konaklama tesisleri restoranları

C. Diğer Yerler

1. Rekreasyon ve spor merkezleri
2. Seyyar hizmetler
3. Perakendeciler

V. Grup: Kurumsal Yiyecek İçecek Hizmetleri;

A. Kendi yiyecek içecek hizmetlerini düzenleyen işletmeler, eğitim ve devlet kurumları:

1. İşçi yiyecek ve içecek hizmetleri (eddüstriyel ve ticari kuruluşlar)
2. Üniversiteler
3. Diğer Eğitim kurumları
4. Ulaşım sektörü
5. Hastahaneler
6. Klüpler, spor ve rekreasyon kampları
7. Topluluk merkezleri

VI. Grup: Askeri Yiyecek İçecek Hizmetleri;

- A. Askeri kamplar, gazinolar, misafirhaneler
- B. Askeri hizmetler.

İster turistik, isterse belediye belgeli olsun, lokantalar sundukları hizmetler açısından değişik özellikler gösterirler. Bir kısım lokantalar sadece balık ve diğer deniz mahsulleri, bir kısım lokantalar ise et yemeği çeşitleri satarlar. Bazı lokantalar yemekleri servisten önce pişirip hazırlarlar, bazıları ise pişirilmeye hazır hale getirip sipariş üzerine pişirerek servis ederler. Servis şekline göre lokantalar ⁹:

I. Hazır Yemek Lokantaları;

Servis saatinden önce pişirilip uygun malzemeler içerisinde hazır bekletilen yemeklerin servis edildiği lokantadır. Satışa sunulacak bütün yemekler önceden hazırlanır, misafirin isteği üzerine istenilen yemek misafir bekletilmeden servis edilir. Bu tür lokantalar şehrin iç çevrelerinde, otogarlarda, istasyonlarda ve yol boylarında bulunur. Misafirler kısa sürede yemeklerini yiyip işlerine ve yollarına devam edebilirler. Hazır yemek lokantalarında servis şekline uygun tabakla servis yapılır.

II. Fast Food Lokantalar;

Fast food, kelime olarak hızlı yemek anlamına gelmektedir. Günümüzde bu lokantalar oldukça yaygın olup genellikle şehir merkezlerinde faaliyet gösterirler. Bu lokantalarda yemekler; hafif türde, servisi kolay ve fazla özellik gerektirmeyecek şekilde hazırlanır. İçecek olarak taze ve şişe meşrubatlar, sıcak içecekler tercih edilmektedir. Hızlı yemek servisi sunulan bu işletmeler sanayileşmiş ülkelerde hızla kurulmuş ve yaygınlaşmıştır.

III. Et Kebap Lokantaları;

Sadece koyun, kuzu, sığır etinden yapılan yemeklerin satıldığı lokantalardır. Et yemeklerinin yanında birkaç çeşit salata ve tatlı bulunur. Bu lokantalarda tencerede hazırlanan yemeklere pek yer verilmez.

IV. Balık Lokantaları;

Genellikle sahil şehirlerinde, deniz kenarlarında bulunan veya büyük şehirlerde sadece balık ve deniz mahsulleri satan lokantalardır. Bu lokantalarda bir

⁹ MAVİŞ, Fermani (Editör), a.g.e., s.8.

iki çorba ile bazı ordövrler servis edilir. Ana yemeklerde ağırlık balık yemeğidir. Ender olarak et yemekleri de servis edilir.

V. Lüks Lokantalar;

Bu tip lokantalar genellikle 100 kuverden (kişiden) az, bağımsız veya lüks oteller bünyesinde Chef de rang sistemine göre çalışan işletmelerdir. Lüks lokantalar daha çok satınalma gücü bakımından nüfus yoğunluğu fazla olan yerleşim yerlerinde kurulurlar, çünkü bu tip işletmelerde kaliteli yemek lüks atmosfer içinde pahalı olarak verilmektedir.

Bu restoranlarda oldukça ehliyetli personel çalıştığından kuruluş ve işletme sermayelerinin yüksekliği fiyatları etkilemekte buna karşılık kazançlarda yüksek olabilmektedir. Bu restoranların diğer bir özelliği de yemekleri taze gıdalardan hazırlayıp a' la carte olarak müşterilerine sunmalarıdır.

1.3. Servis Elemanlarının Sistemlere Göre Unvanları ve Görevleri

Servis personelinin derecelendirilmesi konusunda en yaygın sistemler Fransız ve Amerikan otelciliğindeki sistemlerdir. Bu sistemler Chef De Rang ve Şef Garson Sistemleridir¹⁰:

İyi bir servis elemanının sahip olması gereken asgari niteliklerden bazıları Tablo-1' de olduğu gibidir.

¹⁰ MAVİŞ, Fermani (Editör), a.g.e., s.29.

Tablo-1: Servis Elemanının Görevleri (ILO Örneği)¹¹

2	Restorandaki araç – gercin temizliği	27	Restorana et, kümes hayvanları ve et kesip servis yapabilmek
3	Servis masasının hazırlanması	28	Flambe yapmasını bilmek
4	Müşteri masalarının hazırlanması	29	Şikayetler karşısında ne yapacağını bilmek
14	Yiyecek servisi yapmak	30	Manuel olarak fatura hazırlamasını bilmek
15	Alkolsüz içecek servisi yapmak	31	Yazar kasayı kullanmasını bilmek
16	Şarap servisi yapmak	32	Hesap makinesiyle fatura hesaplamasını bilmek
17	Alkollü içecek servisi yapmak	34	Özel günler için menü planlaması yapmak
21	Yiyecek siparişi almak	35	Özel parti, balo vs... düzenlemek
22	Alkolsüz içecek siparişi almak		
23	Alkollü içecek siparişi almak		
24	Şarap siparişi almak		

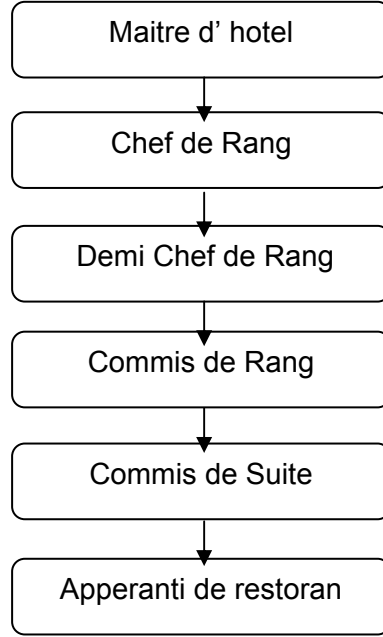
Kaynak: ILO (Uluslar arası Çalışma Örgütü); Task To Jobs, Developing A Modular System For Hotel Occupations, 1979, Cenevre.

1.3.1. Chef De Rang Sistemi

Chef de Rang sistemi, isminden de anlaşıldığı gibi Fransız otelcilik sistemindeki servis personelinin kademelendirilmesini göstermektedir.

¹¹ KILIÇ, Hasan, Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000, s.80.

Bu sistemdeki kademeler Şekil – 1’de olduğu gibidir;



Şekil-1: Chef De Rang Sistemi

Kaynak: MAVİŞ, 2001, s.30.

Bu sistemde personelin görevleri:

I. Maitre d' hotel;

A. Personel müdürüyle işbirliği yaparak servis personelini işe almak ve uygun servis bölümlerine dağıtmak,

B. Sorumluluğunu aldığı bölümün çalışma şekli ve sisteminin standart olması için personelini eğitmek,

C. Personelin puan, terfi, izin durumlarını düzenlemek,

Ç. Servis bölümünün diğer bölümlerle ilişkilerini düzenlemek,

D. Yemek ve içki menü kartlarını hazırlamak,

E. Servis bölümlerinde uygulanacak servis şeklini belirlemek, en iyi şekilde uygulanmasını sağlamak,

F. Servis araçlarının satın alınmasında ilgililerle işbirliği yapmak,

G. Otel yöneticileriyle toplantılara katılmak ve servis bölümü hakkında raporlar düzenlemek,

H. Yiyecek ve içeceklerin maliyet ve satış şekillerinin sorumluluğunda olduğunu bilmek. Satışın periyodik kontrolü ve malzemelerin kontrolünü yapmak, kaçakların önlenmesini sağlamak,

I. Bölümündeki en etkili çalışmayı sağlamak. Tüm organizasyonun mükemmele ulaşması için çaba göstermek.

II. Chef de Rang;

Bir restoranda 6-8 masadan meydana gelen en az 24 en çok 30 kişiye servis hizmetlerinden sorumlu, yiyecek içecek servisi konusunda yetişmiş, mesleğinde en az 4 yıl çalışmış servis personelidir. Görevleri:

A. Servis süresince devamlı olarak salonda ve postasının başında bulunarak postasının hakimiyetini sağlamak, salonun servise hazırlanması ve ön çalışmalarını bizzat yapmak ve astlarına yapılması gereken diğer işleri yaptırmak,

B. Müşteri hesaplarını hazırlamak ve hazırlatmak,

C. Müşteri şikayetlerini dinlemek ve konu kendisini aşıyorsa amirleri vasıtasıyla cevaplamak,

Ç. Özelliği olan yemeklerin hazırlanmasını ve servisini bilmek,

D. Gerektiğinde müşterilere tavsiyelerde bulunmak,

E. İş yerinde yönetimce belirlenmiş felsefe, temel ilke ve talimatlara uymak,

F. İş yerinin standartlarını menü ve satışa sunulan herşeyin özelliklerini bilmek,

G. Otelin yönetim kadrosunu isimleri ile bilmek,

H. İş yerinde kendi iş arkadaşlarıyla ve diğer departmanlarla kolektif çalışmada uyum sağlamak,

I. Astlarının her türlü disiplin ve çalışmalarından sorumlu olmak,

İ. İş yeri içerisinde astlarına karşı örnek servis elemanı niteliklerini taşımak,

D. Konuklarla ilişkilerinde doğru açık ve dürüst olmak,

E. Servis alanlarında ve mutfakta işyeri ve kişisel hijyen kurallarına uymak,

F. Amirlerinin vermiş olduğu görev ve talimatları eksiksiz olarak uygulamakla sorumlu olmak.

III. Demi Chef de Rang;

Fransız otelciliği, servis personeli organizasyonunda Demi chef de rang kademesinin uygulanması servis kurallarının sistemine uygun olarak yürütülebilmesi için önemli bir kademedir. Örneğin chef de rang herhangi bir bütün olarak hazırlanmış etin veya balığın parçalanması işlemini yaparken demi chef de rang, chef de rang' ın yardımcısı olarak diğer servis işlemlerini yürütür. Görevleri:

- A. Malzeme temizliğinin iyi yapılmasını sağlamak,
- B. Servislerin gereğince yapılabilmesi için chef de rang ' ın vereceği görevleri yapmak,
- C. Müşteri şikayetlerini ve istekleri üstlerine bildirmek,
- Ç. Görev bitiminde çalışma alanının düzenli olarak bırakılmasını sağlamak,
- D. Salon servis hazırlıklarının ön çalışmasına katılmak,
- E. Servis takımlarının temizlik ve bakımlarının yapılmasını komilerle birlikte yapmak,
- F. Servis malzeme ofislerinin düzenlenmesi ve her zaman bakımlı olmasını sağlamaktır.

IV. Commis de Rang' ın görevleri:

- A. Garsonun misafirlerden sipariş aldığı yiyecekleri ve içecekleri mutfaktan veya bardan usulüne göre alarak salona getirmek,
- B. Komiler arasında işbirliğini sağlamak,
- C. Boşları toplamak ve bulaşıkhaneye amirlerinin gösterdikleri gibi koymak,
- Ç. Servisle ilgili her türlü temizlik işlerini yapmak,
- D. Görev bitiminde çalışma alanlarını tertipli ve düzenli olarak sonraki mesaiye bırakmak,
- E. Amirlerinin verdiği görevleri yerine getirmek,
- F. Çalışırken güler yüzlü olmaya dikkat etmek,
- G. Kollektif çalışmaya uyum sağlamak,
- H. İş yerinin kurallarına uyum sağlamak,
- I. Chef de rang' ın nasıl çalıştığını sürekli gözlemlemek,
- İ. Temizliklerine dış görünüşlerine özen göstermek, dakik ve saygılı olmak.

Komiler görevlerinden de anlaşıldığı gibi, zorunlu olmadıkça misafirlerle direkt temas kurmazlar. Zira, meslekte yeni olmaları nedeniyle ortaya çıkabilecek herhangi bir hatanın tamir edilmesi güç olabilir. Genellikle, işletmelerde en eski ve tecrübeli komiye “şef komi” denilmektedir.

V. Commis de Suite

Commis de Suite mesleğe yani başlamış asıl görevleri yukarıda sayılan kominin görevleri olmakla beraber, mesleğinin teknik yönlerinin daha bilinçli öğrenebilmesi için bir anlamda kominin yardımcısı olarak çalışırlar. Görevleri:

- A. Restoran ve ofisleri temizlemek,
- B. Servis araçlarının temizliklerini yapmak ve düzenlemek,
- C. İşletme ve çalışma sistemini tanımak,
- D. Servisle ilgili bilgi ve beceriler kazanmaktır.

VI. Apperanti de restoran;

Teorik bilgisini işyerinde pratik yaparak geliştirmek isteyen stajyerlerdir.

1.3.2. Şef Garson Sistemi

Şef garson sistemi genellikle Amerikan otelcilik sisteminde uygulanan servis personelinin kademelendirilmesidir. Bu sistem T.C. ve K.K.T.C.’de yaygın olarak uygulanmaktadır. Büyük otel işletmelerinde servis salonlarının çok olması alanların geniş ve mesafeli olması her salon ve servis yeri için bir veya bir kaç şef garson sorumluluğunda faaliyetinin yürütülmesi daha kolay olduğundan benimsenen bir sistemdir. Şef garson sistemi işletmeye, Chef de rang sisteminden daha az maliyetli olduğundan tercih edilen bir sistemdir. Şef garson sistemini uygulayan işletmeler genellikle çok fazla özellik istemeyen menü organizasyonları yaparlar.

I. Şef Garson’ un görevleri:

- A. Restoranın servis hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu olmak,
- B. Restoranlarda ve serviste çalışan tüm personelin kurallara dikkatle uymasını sağlamak,

C. Barlar Şefi ile biraraya gelerek, haftalık çalışma pragramını hazırlamak. Doğru kişi, doğru yerde, doğru zamanda olacak Şekilde alt personeli gevlendirmek,

D. Kendi birimlerindeki n hazırlıkları hergün dikkatle kontrol etmek. Her servis saatinden önce personelin hazır olmasını temin etmek,

E. Etrafta emniyetsiz ve yangına yol açacak Őeylerin olmamasına dikkat etmek,

F. Servis başlamadan önce Meeting (Servis personelinin servisten önce bilgilendirilmesi)'leri düzenlemek ve bizzat nezaret etmek,

G. Birimindeki servisin yürütülmesini takip etmek, misafirleri karşılamak ve masalarına yerleŐmesine nezaret etmek, misafirlerin istek, dilek ve Őikayetleriyle ilgilenmek,

H. Personelin servis kuralları ve genel yiyecek içecek prensipleri hakkında eğitilmesini sağlamak,

I. Bölümüyle ilgili malzeme stoklarını kontrol etmek. Eksiklerin tamamlanmasını sağlamak,

J. SatıŐları artırılması için personeli yönlendirmek,

K. Yiyecek içecek müdürünün vereceği görevleri yerine getirmek. Bu sistemde Şef garsonun, maitre d' hotel' in özelliklerine sahip olması gerekir.

II. Kaptan;

Büyük otel organizasyonlarında müŐterilerin fazla sayıda olacağı düşünülürse, aynı ve değişik özelliklerde birkaç restoran olabilir. Bu restoranların hizmet yoğunluğu hareketli olacağından, servis esnasında misafirlerden sipariŐlerin kaptan tarafından alınıp servisin garsonlar tarafından yürütülmesi daha verimli bir hizmetin ortaya çıkmasını sağlayacağından kaptan pozisyonunun ihtiyacı gündeme gelmiŐtir.

Şef garson sisteminde, Şef garson servisin tümünden sorumludur ve restoran müdürü sifatindeki maitre d' hotele karşı sorumludur. Otel organizasyonu içerisindeki maitre d' hotelin sorumluluk alanı sadece servis bölümleri iken, sadece restoran hizmeti veren işletmelerde restoran müdürü sifatinde olan maitre d' hotelin sorumluluğu işletmenin tamamıdır.

III. Garson;

Yukarıda açıklanan Chef de rang' ın görevleriyle aynıdır.

IV. Şef Komi;

Commis de rang' ın görevleriyle aynı olmakla birlikte, şef kominin temel görevi; diğer komiler arasında diyalogu sağlamak, yapılacak işlerin organizasyonunu planlamaktır. Servis personelinin daha verimli, hale gelebilmesi, organizasyon içerisinde yetişmiş personelin devamının sağlanabilmesi açısından garsonluk kademesi oldukça önemlidir. Bu önemli kadroyu oluşturabilmek içinde şef komi garsonluğa aday olan görev sahipleridir. Temelde komilik ve şef komilik yapan bir görev sahibi başarılı bir garson olarak görevine devam eder ve diğer kademelere geçmesi daha kolay olur.

V. Komi;

Yukarıda açıklanan Commis de rang' ın görevleriyle aynıdır.

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Hizmet içi eğitim; ilgili personele görevini yerine getirmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranış biçiminin öğretilmesi, çalışanın verimliliğine katkıda bulunabilecek bilgi, beceri ve davranış biçimlerine sahip kılınması süreci olarak tanımlanabilir¹². Hizmet içi eğitim, personele çalışma görevinin gereğini bilerek ve anlayarak yapma olanağı vermektedir. Böylece denetimin yönetsel yükümlülüğü de bir ölçüde hafifletmekte ve nitelikli insan gücü sıkıntısı da azalmaktadır.

Hizmet içi eğitimde, kişilerin hizmetleri verim ve yeteneklerinin artırılması, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması amaç edinilir. Diğer bir ifadeyle, hizmet içi eğitim; bir meslek elemanının mesleğine girişinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri, ve davranışlarında olumlu değişiklikler amaçlayan etkinliklerin tümüdür.¹³

¹² AYTUN, E. Atilla, Ülkemiz Turistik Belgeli Beş ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Hizmet içi Eğitim Tekniklerinin Kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1991, s.54.

¹³ ÖZDEMİR, Mehmet, Turizm Eğitimi Kongresi Tebliğ ve Tartışmalar, Boğaziçi Üniversitesi, 1984, s.74; nakleden KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.43.

Hizmet içi eğitim; bazı yazarlarca bir işletmenin önceden belirlenen gereksinimlerini karşılamak amacı ile personelin iş becerisini, bilgisini ya da davranışını değiştirmek için yapılan organize edilmiş herhangi bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Lothar Kreck' e göre eğitim bir işletmenin ya da organizasyonun gereksinimlerini karşılamak üzere resmi veya gayri resmi şekillerde önceden planlanmış değişiklikleri ortaya çıkarmak için sarf edilen çabaları kapsar¹⁴. Hizmet içi eğitim bir anlamda işletme tarafından personelde öğrenme isteği yaratmak bunu alışkanlık haline getirmek amacıyla da yapılabilir.

Diğer bir tanım ise hizmet içi eğitime gelecekteki göreve hazırlama boyutunu da dahil eder: "Hizmet içi eğitim bireylerin ya da onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitimsel eylemlerin tümüdür¹⁵".

Hizmet içi eğitim ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, gerçek anlamı ile eğitimden söz edebilmek için üç temel unsurun birarada düşünülmesinin zorunlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu unsurlar şunlardır¹⁶:

- I. İş ile ilgili becerilerin kazandırılması,
- II. İş ile ilgili teorik ve/veya pratik bilgilerin verilmesi,
- III. Davranışların olumlu yönde geliştirilmesidir.

İnsanların bir işi en verimli bir şekilde yapmaları için gerekli olan bu unsurların (beceri, bilgi ve davranış) hepsi eğitim ile oluşturulabilir veya geliştirilebilir.

Hizmet içi eğitim, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisi olup, herhangi bir sektör ayrımı düşünülmezsizin gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında çalışanların sahip oldukları nitelikleri olumlu yönde geliştirerek, üretilen mal ve/veya hizmetteki emek faktörüne

¹⁴ KRECK, Lothar A., Evaluating Training Through Work Performance Standarts, Hotel Management And Operations G. Rutherford, Van Nostrand Reinhold, New York,1990, s.310.

¹⁵ TANYELİ, Halit, Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler, B.T.İ. Yayını Şenyuva Matbaası. Ankara, 1970, s.15.

¹⁶ BOELLA M.J.. Human Resource Management In Tha Hotel and Catering Industry, 4th ed., 1998, s106 .

düşen payın verimliliğini arttırmaya yönelik tüm çabaları kapsamaktadır. Hizmet içi eğitim planlı, programlı, örgütlü bir eğitim çalışmasıdır.

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Eğitim faaliyetinin davranışlarda değişiklik yaratması için bazı koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar;

- I. Eğitime katılanların değişmeyi istemesi,
- II. Neyi, nasıl yapacağını bilmesi,
- III. Olumlu bir örgüt ikliminde bulunması,
- IV. Çevrenin davranış değişikliği için yardımcı olması,
- V. Davranış değişikliklerinin ödüllendirilmesi.

Yiyecek içecek işletmeleri, bina ve donatıma yatırım yaptığı gibi insan kaynaklarının değerlendirilmesine de yatırım yapmak zorundadır. Eğitim programının başarısı konaklama ve yiyecek işletmelerinde kârların artması ile belli olur. Hizmet içi eğitim sistemin işlerlik kazanması ile elde edilecek faydalar¹⁷;

- I. Personel devir hızını azaltır,
- II. Verimliliği artırır,
- III. Personel tatmin şikayetlerini azaltır,
- IV. Personel devamsızlığından, kazalardan ve dağınıklıktan doğan kayıpları azaltır,
- V. Daha iyi hazırlanan yiyecekler ile servisteki gelişme müşteri tatmin düzeyini yükseltir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerinde de eğitimin temel işlevi; personelin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletmenin politika ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır¹⁸. İşletmede eğitimin bir işlevi de, personelin bireysel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır¹⁹. Etkili bir eğitim için şu koşullar mutlaka sağlanmalıdır²⁰:

¹⁷ OLALI Hasan, Korzay Meral, Otel İşletmeciliği , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s .445.

¹⁸ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s. 45.

¹⁹ ALDEMİR C., Ataoğ A, Budak G. , Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1996, s.117.

²⁰ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.57.

- I. Personel eğitime gönüllü katılmalıdır.
- II. Personel eğitim gereksinimlerinin tam olarak farkında olmalıdır.
- III. Eğitimin kendisine sağlayacağı faydaları bilmelidir.
- IV. Eğitimci ile eğitime katılan personel arasında karşılıklı güven olmalıdır.
- V. Eğitim, personelin yaşam deneyimini de içermeli ve iş ile ilgili konuları kapsamalıdır.
- VI. Eğitim kültürel, teknolojik ve yapısal açıdan uygun olmalıdır.
- VII. Eğer eğitim gruba verilecekse grup mümkün olduğu kadar homojen olmalıdır.

İşletme personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, bir işletmeden diğer işletmeye göre değişmekte ve farklılık göstermektedir. Bu konuda işletmenin büyüklüğü, bünyesi, organizasyonu ve personelin niteliği gibi faktörler rol oynamaktadır²¹. Yiyecek içecek işletmelerinde, hizmet içi programlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında gerek işletmenin, gerekse personelin büyük menfaatleri vardır. Hizmet içi eğitimin işletmeye sağlayacağı faydalardan bazıları şunlardır²²:

- I. Öğrenme süratinde artış,
- II. Performans kalitesinde gelişme,
- III. Kırılma ve bozulmalarda azalma,
- IV. Kaza sayısında düşme
- V. Personel devrinde yavaşlama,
- VI. Personelin devamsızlığında azalma,
- VII. Üretim verimliliğinde artış,

Hizmet içi eğitimin personelin kendisine sağlayacağı faydalar ise:

- I. Kazanç gücünün artması
- II. İşinde ilerlemenin kolaylaşması,
- III. Kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlüğüne kavuşmasıdır.

²¹ BATMAN Orhan, Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 68.

²² OLALI ve Korzay. a.g.e., s.417.

Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, programın uygulanmasında bazı ilkelere uyulması ile yakından ilgilidir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde şu özellikler göz önünde bulundurulmalıdır²³:

I. Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken, plan ve programlar hazırlanmalı ve uygulanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde bulundurulmalı ve uygun olmasına önem verilmelidir.

II. Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yaşları, deneyimleri, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir. Nitelikler göz önünde bulundurularak küçük ve homojen gruplar oluşturulmalıdır.

III. Hizmet içi eğitim programları, işletmenin ve katılan personelin ihtiyaçlarını, sorunlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde, personelin yeterlilikleri ve durumları göz önünde bulundurularak hazırlanmalı ve geliştirilmelidir.

IV. İşletmede yer alan personelin yetiştirilmesi için, uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri eğitim gerekliliğine ve yararına inandıracak şekilde hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

V. Hazırlanan programlar iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği meydana getirecek veya yeni davranışlar kazandıracak şekilde, mesai içinde veya dışında gerekli ortam ve araçlar sağlanarak uygulanmalıdır.

İşletmeler, genel olarak belirli bir hizmet kalitesini yakalamak ve bunu sürdürmek amacıyla hizmet içi eğitim yapmaktadırlar²⁴. Hizmet içi eğitimin kendine özgü özellikleri olması nedeniyle, ilkelerinin ortaya konulması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. Eğitim programının uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, programın uygulanmasında ilkelere uyulma durumu ile yakından ilgilidir.

İşletmelerde hizmet içi eğitime genel olarak personelin, hizmet öncesi eğitiminin yetersiz olması nedeniyle ihtiyaç duyulmaktadır. Kaldı ki hizmet öncesi

²³ TAYMAZ A. Haydar, Hizmet İçi Eğitim, Pegem Yayınevi, Ankara, 1992, s.11.

²⁴ OĞUZ, Şule, Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.35.

eğitim istenildiği kadar iyi olsun, her alanda sadece okulda veya kurslarda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılağıldığı gibi, bir işletmede hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hazırlanarak uygulanmasını gerektiren bir çok nedenin varlığı da unutulmamalıdır.

1.6. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

İşletmelerde düzenlenen eğitim faaliyetleri; eğitimin yapıldığı yere, amacına, kapsamına ve eğitime katılan personelin niteliğine bağlı olarak, çeşitli biçimlerde düzenlenebilir²⁵. Yiyecek içecek işletmeleri personel eğitimini genellikle iki şekilde gerçekleştirmektedirler²⁶:

- I. İşe yeni alınan personelin işe alıştıırma eğitim programı,
- II. Mevcut ve yeni alınan personelin hizmet içi eğitim programı.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri, eğitilecek personelin istihdam durumu göz önünde bulundurularak bir sınıflamaya tabi tutulduğu zaman, hizmet içi eğitim türleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar²⁷:

- I. İşe yeni başlayan personelin eğitimi,
- II. İşletmede çalışmakta olan personelin eğitimi,
- III. Görevi değişecek personelin eğitimi,
- IV. Yönetici eğitimi.

1.6.1. İşe Yeni Başlayanların Eğitimi

Birey çalışmaya başlamadan önceki iş hayatında ne ölçüde başarılı olursa olsun, işine ilk başladığında mevcut bilgi ve tecrübe kapasitesi işinin gereklerini layıkıyla yerine getirmekte yetersiz kalabilir. Bu nedenle, işe yeni başlayan bireye; genel olarak işletme, işletmenin politikası, faaliyet alanı, üretilen mal veya hizmet, çalışma arkadaşları, yapacağı görev ve üstleneceği sorumlulukları tanıtılır²⁸.

²⁵ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s. 63.

²⁶ AYTUN, a.g.e., s.53.

²⁷ OĞUZ Şule, a.g.e., s.42.

²⁸ OĞUZ Şule, y.a.g.e., s.43.

Bireylerin, kendilerini iş yerinden ve çalışma arkadaşlarından soyutlaması, korku ve endişe gibi çeşitli olumsuz etkenler azaltılarak, işletmeye, görevlerine ve çalışma arkadaşlarına alışmaları sağlanır. Böylece personelin yeni işi daha çabuk benimsemesine, sevmesine ve iyi yapmaya çalışmasına yardımcı olmak amaçlanır.

İlk bilgi ve izlenimler, bireyin işine ve işletmeye karşı olan tavrını ve düşüncelerini belirlemede önemli etkilere sahip olduğundan, işe yeni başlayan personelin eğitilmesi çok önemlidir. Bu tür bir eğitim yapılmadığı takdirde bireyin işletmeye ve işine uyum sağlaması güçleşecek; devamsızlık, çalışma arkadaşlarıyla ya da üstleriyle sürekli çatışma davranışları göstermesi gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkacaktır.

Yeni başlayan personele yönelik eğitim faaliyetleri oryantasyon ve temel eğitim olmak üzere iki kademede yürütülür.

1.6.1.1. Oryantasyon Eğitimi

Personelin işe ve yeni işletmeye alışması için yapılan çalışmalardır. Oryantasyon eğitiminin diğer bir adı da işe alıştırmadır²⁹. İşe yeni alınan personele, işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini, işini tanıtarak yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylelikle onu işletmeye kazandırmak amacıyla yapılan bir faaliyetler bütünüdür³⁰.

İşe yeni alınan personel için, işletmedeki ilk günler oldukça önemlidir. Yeni personelin edineceği ilk izlenimler, onun moralini doğrudan etkileyeceği gibi, yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye karşı oluşacak tutumun şekillenmesinde de belirleyici bir rol oynayacaktır. Ayrıca, işletmede personel seçimi ne kadar sağlıklı yapılırsa yapılsın ve seçilen personel işin gereklerine ne kadar uyarsa uysun, yeni işine, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına yabancı olması nedeniyle, ilk günlerdeki verimi düşük olabilir. Bu nedenle, oryantasyon eğitimi ile, yeni personelin işine en kısa sürede uyum sağlamasına katkıda bulunulur.

Oryantasyon eğitimi, işe yeni alınan personelin yanı sıra işletmede bölüm değiştiren ya da uzun süre işletmeden ayrı kalıp (uzun süreli askerlik veya

²⁹ OĞUZ Şule, a.g.e., s.44.

³⁰ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, a.g.e., s.71.

işletmenin başka şehirlerdeki ya da ülkedeki şubelerinde geçici süreyle görevlendirme nedeniyle) tekrar işletmeye dönen personele de uygulanmaktadır. Ancak, bu eğitim türü yaygın olarak işe yeni giren personele uygulanmaktadır.

Ne yazık ki, çoğu işletmede sağlıklı olarak oryantasyon eğitimi ya uygulanmamakta ya da eğitim; işletmenin felsefesi, politikası ve kurallarının aktarılması, el kitapçığının verilmesi olarak algılanmaktadır. Oysa, yeni personel iki ana konudaki bilgilere gereksinim duyar. Bunlar³¹:

I. İşletmenin standartları, beklentileri, yönetmelikleri, gelenekleri ve politikaları,

II. İşletmede kabul gören yönetim tarzı, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve yöneticilerin kimler olduğudur.

Personelin bu konudaki bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için uygulanan oryantasyon eğitimi; personele işletmenin tanıtılmasıyla başlar. İşletme personel için yabancı bir ortamdır. Bu nedenle, yönetimden bir kişinin rehberliğinde işletmenin gezdirilmesi yeni personelin rahatlamasını sağlayacaktır. Böylece personel ile işletme arasında psikolojik bağlar kurulacaktır.

Bu safhada ayrıca, personel binaya nereden girip çıkar, sigara içmeye nerede ve ne zaman müsaade edilir, kişisel eşyalar nerede muhafaza edilir gibi sorulara cevap verilir.

İşletme tanındıktan sonra yeni personeli iş grubu içindeki kişilere tanıştırmak gereklidir. Örneğin; yeni bir garson, sadece servis personeline değil, aynı zamanda yemek şefi, ambar memuru, barmen gibi diğer personele de tanıştırılmalıdır³².

Tüm bu çalışmalarla şu amaçların gerçekleştirilmesi beklenir³³:

I. İşletmeye karşı güven sağlamak,

³¹ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, y.a.g.e., s.72.

³² OĞUZ Şule, a.g.e., s.44.

³³ ALPUGAN, Oktay, ve diğerleri, İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi, Beta Basım Yayım. İstanbul, 1990, s.443.

- II. Personelde kendine karşı güven duygusu yaratmak,
- III. Personeli daha sonraki eğitimlere hazırlamak,
- IV. Verimli olma isteği uyandırmak,
- V. İşletmeye bağlılığı arttırarak aidiyat hissini geliştirmek,
- VI. Personele içinde bulunduğu şartları tanıtmak,
- VII. Zaman kaybını önlemek,
- VIII. Disiplin olaylarını azaltmak.

Oryantasyon eğitimi hem işletme hem de personel için özel bir anlam taşır. Çünkü çoğu personel, işletmede kalıp kalmama kararını bu eğitim devresi içinde vermektedir. Özetle oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan personelin kazanılmasıdır³⁴.

1.6.1.2. Temel Eğitim

Bir işletmede işe yeni başlayacak olan personele; yapacağı işin gerektirdiği eylem ve işlemleri, gereken düzeyde yapabilmesi için başlangıçta verilen eğitime temel eğitim denir³⁵.

Yeni personele, nerede çalışacağı doğru bir şekilde gösterilmeli, işinin tam bir tanımı yapılmalı ve mümkünse kendi yapacağı işi başkaları tarafından yapılırken gözlemlemek için bir fırsat verilmelidir. Tüm bu çalışmalar, personelin işiyle tanıştırılması olarak adlandırılır³⁶.

İşe yeni alınmış personelin maksimum potansiyelinin kullanılması, ancak temel eğitimin verilmesiyle mümkündür. Örneğin; bir yiyecek içecek işletmesinde masaları servise hazırlamak veya kuver takımlarını temizlemek gibi işler deneyimli personel için çok kolaydır. Ama bu işler bile, eğer görev uygun bir biçimde anlatılıp gösterilmez ise, yeni personel için çok şaşırtıcı ve zordur. Temel eğitim ile, personele istenilen yeterlilik kazandırılarak bu zorluk aşılır.

Temel eğitim, personele işi hakkında genel bir değerlendirme olanağı verir ve daha sonraki eğitim çalışmaları için iyi bir zemin oluşturur. Oryantasyon eğitiminden

³⁴ TANYELİ, Halit., a.g.e., s.140.

³⁵ OĞUZ Şule, a.g.e., s.45.

³⁶ ALPUGAN Oktay ve diğerleri, a.g.e., s.443.

farklı olarak, bu eğitime alınacak personelin bilgi seviyesinin düşük, hatta hiç olmamasıdır.

1.6.2. İşletmede Çalışmakta Olan Personelin Eğitimi

Personelin yaptığı iş ile ilgili yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini bu doğrultuda geliştirmesi amacıyla yapılan eğitimidir. İşletmede hangi görevi üstlenmiş olursa olsun personele verilecek eğitim, genellikle verimlilik artışı sağlayacak ve dolayısıyla iş tatmin seviyesinin artmasını sağlayacaktır.

Gelişme, yeniliklere uyarlama, tazeleme, yeniden eğitim, tekrarlama ve pekiştirme eğitimi gibi isimler de verilen bu eğitim faaliyetleri, yeni alınan teçhizatı tanıtmak, personelin moralini yükseltmek, işletmeye bağlılığını ve iş tatminini arttırmak için düzenlenir.

1.6.3. Görevi Değişecek Personelin Eğitimi

Personelin görevinin değişmesi gerektiğinde, yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun personele kazandırılması eğitimidir. İşletmede bir görevin kaldırılması, bir görevin düzeyinin yükseltilmesi veya bir görevin genişletilmesi gibi durumlar bu tür eğitimi zorunlu kılar.

Görevi değişecek personele yapmakta olduğu ve getirileceği görevler arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak ya tamamlama eğitimi, ya da yükseltme eğitimi şeklinde uygulanır³⁷.

1.6.3.1. Tamamlama Eğitimi

Kadro ünvanının yükseltilmesini sağlamayan, sadece iş veya görev alanı değişikliklerinde uygulanan eğitimidir. Personele yeni görevinin gerektirdiği yeterliliğin kazandırılmasına yönelik olarak yapılır. Bu tür programlar ihtisas eğitimi niteliğindedir.

³⁷ OĞUZ Şule, a.g.e., s.46.

1.6.3.2. Yükseltme Eğitimi

Daha yüksek düzeyde yetki ve sorumluluk verilerek görevi değiştiren personele, yeni görevinde yeterli kılmak için verilen eğitime yükseltme eğitimi denilmektedir.

Ayrıca personeli gelecekte yükleneceği sorumluluklara hazırlamak için yapılan çalışmalar da yükseltme eğitimi kapsamındadır³⁸. Personelin yükseltilmesi söz konusu olan kademedeki başarılı olabilmesi için önceden yetiştirilmesi gerekir. Böylece gelecekteki şef veya yönetici ihtiyacı da karşılanmış olacaktır.

Özetle, yükseltme eğitiminin asıl amacı; uygun personeli gelecekte düşünülen işleri yapmak için hazırlamaktır³⁹.

1.7. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasına geçilir⁴⁰. Eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir⁴¹. Eğitim planı, işletme içi ve dışı önemli değişkenleri dikkate alan, bir yığın eğitim faaliyetine bir düzen getiren sistemli bir çalışmanın ürünü olmalıdır⁴². Eğitim planında ulaşılmaması gereken noktalara göre ne yapılması gerektiği ve yöntemleri ortaya konurken işletmedeki verimliliğin, personeldeki iş tatmininin ve başarının artmasını sağlamak temel amaç olmalıdır.

Meslek geliştirme ve hizmet içi eğitim sistemleri statik değildir. Çevresel ve işletme koşullarındaki değişikliklere duyarlıdır bu nedenle periyodik değerlendirmeler yapılmalı ve eğitim programları sürekli geliştirilmelidir. Geliştirme, Şekil-2 ' de gösterilen aşamalara uygun olarak yedi aşamalı planlanmalıdır⁴³:

³⁸ TAYMAZ, Haydar, a.g.e., s.448.

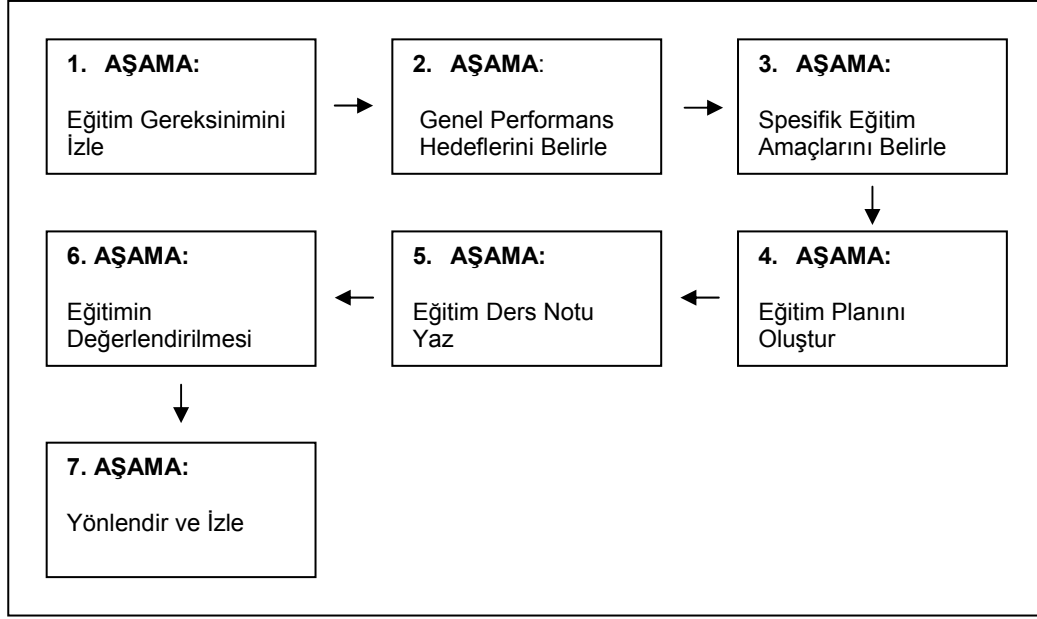
³⁹ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.47.

⁴⁰ OĞUZ Şule, y.a.g.e., s.67.

⁴¹ ALDEMİR Ceyhan, ve diğerleri, Personel Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1993, s.133.

⁴² YILDIZ Gültekin, İşletmelerde İşgören Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları Sayı: 72, Sakarya, 1989, s.91.

⁴³ OLALI, .a.g.e. s.447.



Şekil-2: Hizmet İçi Eğitim Programının Geliştirilmesi

Kaynak : OLALI Hasan, Korzay Meral, Otel İşletmeciliği , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.448.

İlk aşamada personel izlenerek eğitim gereksinimleri saptanmalı, daha sonra ikinci aşamada genel performans hedefleri belirlenip, üçüncü aşamada eğitimin özel amaçları belirlenmelidir. Dördüncü aşamada eğitim planını oluştururken eğitimin her aşaması için zaman tablosu da oluşturulur. Beşinci aşamada tespit edilen konularayönelik ders notları hazırlanır. Altıncı ve yedinci aşamalarda eğitim çeşitli metodlarla değerlendirilir ve geri besleme yapılır.

Plan; neyin, kimin tarafından öğrenileceğini; ne kadar öğrenileceği, ne zaman öğrenileceği, nerede öğrenileceği, hangi metotların kullanılacağı ve hangi değerlendirme kriterlerin benimseneceğini belirtmelidir.

Eğitim planları; işletmenin cinsi, boyutu, iş gücü tedarik, terfi ve değerlendirme politikaları ile iş gücünü geliştirmeye harcanabilecek toplam para ve zamana göre değişiklikler gösterir. Bununla birlikte bir işletmenin imkanları ne olursa olsun, eğitim planı ile eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, kullanılacak araç ve gereçler ile eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenmelidir⁴⁴.

⁴⁴ OĞUZ Şule, a.g.e., s.67.

Bir işletmenin personel bölümünün hazırladığı eğitim planı, üst yönetimin onayından sonra uygulamaya konulur. İşgören yetiştirme planı, üst yönetimin doğru biçimde karar vermesini kolaylaştıracak seçenekleri, açıklamaları, yararları, sakıncaları gösterebilmelidir⁴⁵. Eğitim planının süresi genellikle, işletmenin hedeflerine ve işgörenlerin bilgi seviyelerine uygun olarak eğiticinin teklifiyle işveren tarafından saptanır.

1.7.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçlarının Belirlenmesi

Başarılı ve iyi bir eğitimin personele ve işletmeye sağladığı bir çok fayda vardır. Ancak eğitimin tek başına bütün sorunları çözebileceğini düşünmek hatalıdır. Uygulanacak eğitimin amaçları çok iyi tespit edilmeli ve bu amaçlar işletmenin hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğitim politikasının saptanmasında üç önemli nokta üzerinde durulması gerekmektedir⁴⁶:

- I. Öncelikle işletme amaçlarının belirlenmesi,
- II. Belirlenen bu amaçların hangilerine eğitim yoluyla ulaşılabileceğinin saptanması,
- III. Amaçlara ulaşmada izlenecek yolların belirlenmesi.

Bu üç noktanın belirlenmesi ve genel çerçeveyi oluşturacak yanıtların alınmasından sonra, özellikle bağımsız işletmelerde hizmet içi eğitim politikasının hedef olarak belirlemesi gereken bazı önemli noktalar vardır⁴⁷:

- I. Eğitimin; günlük, haftalık veya aylık mı, ya da gerektiğinde mi yapılacağı,
- II. Eğitim bölüm şefi veya yöneticileri tarafından mı verilecek ya da bu görev bir başkasına mı verilecek (kim),
- III. Bölüm yöneticileri eğitim ile ilgili işlemlerin kayıt yaparken hangi belgeleri hazırlayacaklar,
- IV. Eğitim maliyetleri nasıl takip edilecek ve harcamalara kim onay verecek,
- V. Eğitimde kullanılacak malzemelerden kim ya da kimler sorumlu olacak,
- VI. Eğitime katılanların eğitim sonunda bilgi beceri ve davranışları nasıl değerlendirilecek,

⁴⁵ BAŞARAN, İbrahim Ethem, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139. Ankara, 1985, s.184.

⁴⁶ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.60.

⁴⁷ FOREST, Lewis Jr., Training For The Hospitality Industry, AHMA yayınları, 2. Baskı, 1990, s.6.

VII. Yönetici pozisyonundaki personelin eğitimi ve gelişimi nasıl yapılacak,
VIII. Eğitim faaliyetlerini desteklemek için işletmenin genel eğitim programları ile faaliyet seviyesindeki eğitim programları birlikte nasıl oluşturulacaktır.

Genelde bütün işletmelerde hizmet içi eğitim politikası yazılı olarak hazırlanır. Yazılı bir hizmet içi eğitim politikası, şu faydaları sağlar⁴⁸:

- I. Eğitimin bir işletmeye, dolayısıyla onun birimlerine götüreceği hizmet ve o birimlerin eğitime ne yolda katkıda bulunabilecekleri açıkça ortaya çıkar,
- II. Eğitim planlaması, uygulaması ve yönetiminde birimlere düşen görev ve sorumluluklar açıklık kazanır,
- III. Eğitimde süreklilik sağlanır,
- IV. Koordinasyon ve işbirliği konusunda ortaya çıkabilecek problemler en aza indirilir,
- V. Çeşitli baskı gruplarının eğitim üzerindeki olumsuz etkileri hafifler,
- VI. Plan hazırlamakla görevli kılınanların işlemleri kolaylaşır ve tereddütleri ortadan kalkar,
- VII. Olası politika değişiklikleri için sağlam bir hareket noktası oluşur,
- VIII. Eğitim hedefleri ile çatışma halinde bulunabilecek diğer idari karar ve tasarruflar önlenir.

1.7.2. Hizmet İçi Eğitimin Konularının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitimin amaçları ortaya konduktan sonra; eğitici ya da eğiticiler verilecek eğitimi kısımlara bölerek aşamalı bir biçimde eğitim programı hazırlarlar. Bir eğitim programı hazırlarken şu faktörler dikkate alınır⁴⁹:

I. Hizmet içi eğitim programının içeriği, eğitime katılacak personelin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır.

II. Hizmet içi eğitimin amaçları ve verilecek eğitim ile etkilenmesi hedeflenen iş ya da görevler çatışmamalı, uyum içinde olmalıdır.

⁴⁸ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.61.

⁴⁹ CHAPADOS James T., ve diğerleri, "Four Principles of Training and Development Journal", sayı: 41, Aralık 1987, s.63-66; nakleden, KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.101.

III. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sistematik olarak gerçekleştirilmeli ve direkt olarak eğitimin amaçları ile ilgili olmalıdır.

IV. Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasına, eğitilecek olan personel de dahil edilmelidir.

Eğitim programı yazılırken ulaşılması beklenen amaç ya da hedefler mutlaka belirtilmelidir. Bunun için eğitimle kazandırılması hedeflenen performans ile ilgili amaçlar, genel amaçlarla karıştırılmamalı birbirinden ayırt edilmelidir. Daha sonra eğitilenin eğitim sonrası yerine getirmek zorunda olduğu davranışlar liste şeklinde sıralanmalıdır. Bu sıralama yapıldıktan sonra ulaşılması hedeflenen her performans için ayrı ayrı değerlendirme faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflenen performans ulaşılabilir olmalı ve ona göre saptanmalıdır. Eğitim sonrası ulaşılması istenilen amaçlar açıkça belirtilmeli ve eğitilecek olan personele birer kopyası verilmelidir.

1.7.3. Eğitim Yöntemlerinin Seçimi

Tüm işletmelerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerinde de eğitimin temel işlevi personelin; sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletmenin politika ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır⁵⁰.

İşletmelerde eğitimin bir işlevi de personelin bireysel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır⁵¹.

Uygulanacak eğitimin yöntemi; hedefe ulaşmak için adım adım nasıl hareket edileceği, birbirini izleyen ne gibi işlerin görüleceğini belirtir. Yöntemin belirlenmesinde temel amaç; "Ne?, Ne zaman?, Nasıl?, Kim? ve Niçin?" sorularına yanıt vermektir.

Eğitim planlaması; işletmenin içinde bulunduğu koşul, durum ve pozisyondan önce tespit edilmiş eğitim politikasına göre belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak yöntemlerin ve kaynakların seçimidir, şeklinde

⁵⁰ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.45.

⁵¹ ALDEMİR C., ve diğerleri, a.g.e., s.117.

tanımlanabilir. Yiyecek içecek işletmeleri; eğitim amaçlarını belirledikten sonra bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak etkin bir eğitim programı için iyi bir eğitim planı hazırlamak durumundadırlar.

Hizmet içi eğitimin etkinliğinin artırılmasında kullanılacak tekniğin yeri ve zamanı büyük önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, öğrenmede etkinliği artırıcı nitelikleri tüm ilkelere (örneğin amaçta açıklık, psikolojik kurallar, güdüleme vb.) uyulması halinde bile kullanılacak teknik isabetle seçilmemiş ise alınacak sonuç, alınması beklenenin daima gerisinde kalacaktır.

Eğitim yönteminin seçimi aslında “Nasıl öğretilecek?” sorusunun cevaplandırılmasıdır. Burada söz konusu olan okuma, anlatma, tartışma, grup çalışması, iş rotasyonu, dört safha, rol oynama ve benzeri yöntemlerden hangisinin veya hangilerinin kullanılacağına önceden belirlenmesidir. Önemli olan öğretilecek konuyu en iyi şekilde işleyecek yöntem veya yöntemlerin seçilmesidir⁵².

Son olarak eğitimin değerlendirilmesinde kullanılacak temel kriterler tespit edilmelidir. Eğitimin personelin performansına yaptığı etki ya da amacına ulaşım ulaşmadığı belirlenmiş değerlendirme kriterlerine göre ölçülmelidir. Böylelikle belirli bir problemin eğitim yoluyla çözülüp çözülmediği ya da iş standartlarında bir yükselme olup olmadığı tespit edilecektir.

Değerlendirme için kontrol listesi hazırlanmalı ve kullanılabilir. Böylelikle personelin kazanımları ölçülerek ya da kontrol edilerek ortaya konabilecektir. Değerlendirme için örneğin satış raporları, ya da kayıtlarda kullanılabilir. Bu durumda eğitim öncesi ile sonrası arasındaki fark görülebilecektir.

1.7.4.Hizmet İçi Eğitimde Engeller

Başarılı bir eğitim programının temeli ya da personelin iş tatminini olumlu yönde artırmanın temel kriteri, personele yönelik gereksinim analizi yapmaktır. Bu analizde ana hedef, eğitimin başarısını engelleyecek sorunları ortadan kaldırmak ya da asgari düzeye indirmektir. Bu engeller üç temel katagoride değerlendirilebilir⁵³:

⁵² OĞUZ Şule, a.g.e., s.75.

⁵³ ROBINSON D., Robinson J., Breaking Barriers To skill transfer, Training and Development Dergisi, sayı 39, 1985., s.82; nakleden, KILIÇ, a.g.e., s.48.

I. Personelden kaynaklanan engeller:

Birinci katagoride yer alan bu engeller personelin sahip olduğu ve iş ortamına getirdiği engeller olup iki durumda ortaya çıkmaktadır:

A.. Kavramlar ve değer yargıları;

Personel işin gerçekleşmesi ya da yerine getirilmesi ile ilgili olarak eğitim süreci içerisinde yer alan ve öğretilmeye çalışılan değerlere ve kavramlara karşı yine işin yapılmasıyla ilgili olarak, kendi değer yargıları ya da kavramlarına karşı bir olumsuzluk ya da zıtlık hissedebilir.

B. Güven;

Eğitime katılan personel işin gerektirdiği beceri ve davranışının kullanımında, kendine gerektiği kadar güvenmeyebilir.

II. Yöneticiden Kaynaklanan Engeller:

A. Yakın takip ve danışmanlık;

Yöneticiler belirli iş durumlarında eğitime katılanların yeteneklerini nasıl kullanacağı konusunda, yardımcı olmayabilir ya da personeli takip etmeyebilir. Hatta personel, danışmanlık için yöneticilere başvurduğu zaman bile bu davranış aynen devam edebilir.

B. Takviye etme , geliştirme;

Yöneticiler eğitime katılan personelin bu becerisini kullanabileceğini bildiği durumlarda bile personele kendini geliştirmesi için gerekli takviye ya da imkanı vermeyebilir.

C. Model olma;

Yönetici eğitim sonucunda personelin kazandığı becerileri kullanmasını desteklemeyebilir. Diğer bir değişle destekleyici yönede bir model oluşturması gerekirken bunu yapmayabilir.

III.İşletme İçerisinde Var Olan Engeller:

İşletmede mevcut engeller de becerinin kazanılmasını ya da kullanılmasını engelleyebilir.

A. Dengeli bir sonuç elde etme;

Yeni beceri kazanan personel bu becerilerini uygulamada sorunlarla karşılaşabilir. Bu durum personel üzerinde cezalandırıcı bir etki yaratabilir. Yani diğer bir ifadeyle kazanılan becerileri uygulamaya kalktığı zaman tepki görebilir veya bu becerileri kullanması engellenebilir.

B. Uygulamada zorluk;

Personel yeni becerilerini kullanmaya teşebbüs ettiği zaman yetersizliği, fiziksel çevre yetersizliği, prosedürler, politikalar ve yetki yetersizliği gibi faktörler kendisine bu beceriyi uygulamada zorluk yaratabilir.

C. Geri besleme;

Eğitime katılan personele, eğitim sonrası öğrendiklerini uyguladıktan sonra bu çabalarının etkileri ve sonuçları hakkında herhangi bir bilgi verilmeyebilir. Bu durum personelin verimliliğini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim uygulanmasında, olası engellerin tesbiti, sorunun sadece yarısını oluşturmaktadır. Diğer yarısı ise işletme içerisinde ya da iş çevresinde var olan bu engelleri aşma konusunda birşeyler yapabilecek olan kişilere bu bilgilerin aktarılmasıdır. Bu kişiler ise işletme içerisinde sorumlu kademesinde olan yöneticilerdir.

Yöneticiler, engelleri ortadan kaldıracak yetki ve bilgiye sahip kişilerdir. Yapılan araştırmalar yöneticilerin genellikle, eğitim programına katılan personelin becerileri üzerine olan etkilerinden habersiz olduğu göstermiştir⁵⁴. Bu nedenle yöneticilerinde bu konularda eğitilmesi gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde

⁵⁴ ROBINSON D., Robinson J., a.g.e., s.83; nakleden KILIÇ, a.g.e., s.50.

eğitime y6nelik yapılan yatırımların karşılığını tam anlamıyla almak m6mk6n olmayacaktır.

1.8. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitim, personele çalışma g6revinin gereğini bilerek ve anlayarak yapma imkanı vermektedir⁵⁵. B6ylece denetimin y6netsel y6k6ml6l6đ6 de bir 6l6de hafifletmekte ve nitelikli insan g6c6 sıkıntısı da azalmaktadır.

Hizmet içi eğitim amaçları belirlenirken şu hususların g6z 6n6nde bulundurulması gerekir⁵⁶:

I. Hizmet içi eğitimin amaçları, işletmenin amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını b6t6nleştirmelidir.

II. Hizmet içi eğitimin amaçları, kendi içinde tutarlı olmalıdır.

III. Hizmet içi eğitimin amaçları, mevcut imkanlarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.

IV. Amaçlar, hizmet içi eğitimin sonucunu ortaya koymalıdır. Eğitime katılanlardan beklenen performansı bildirmelidir.

V. Hizmet içi eğitimin amaçları, personelin ihtiyaçlarını kapsmalı ve karşılamalıdır.

VI. Hizmet içi eğitimin amaçları, kişilerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.

VII. Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından 6l6lebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya imkan vermelidir.

VIII. Hizmet içi eğitimin amaçları, geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

⁵⁵ AYTUN, E. Atilla, a.g.e., s. 54.

⁵⁶ TAYMAZ, Haydar, a.g.e., s.5.

Bu hususlar göz önünde bulundurularak belirlenen hizmet içi eğitim amaçları açık, öz ve kolaylıkla anlaşılabilir bir dil kullanılarak yazılı olarak ifade edilmelidir. Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları şunlardır⁵⁷:

- I. Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
- II. İşletmede çalışan personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- III. Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi,
- IV. Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, işletme içinde yükselme olanağı sağlanması,
- V. Personeldeki devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- VI. Personelin görevine ilişkin duygu ve düşüncelerinin geliştirilmesi, ayrıca görev yetki ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması,
- VII. Karşılaşılan anlaşmazlıkların güvensizlik ve dengesizliklerinin giderilmesi için ilişki kurabilme yeterliliğinin kazandırılması,
- VIII. İşletmenin her kademedeki görev alabilecek nitelik ve sayıda personel bulundurması,
- IX. İşletmede insan ilişkileri, işbirliği ve eş güdümlü sağlanması,
- X. Değişime ve yeniliklere uyum sağlanması, iş yöntemlerinin geliştirilmesi,
- XI. Üretilen mal ya da hizmetin kalite ve verimliliğinin artırılması,
- XII. İş hata ve kazaların azaltılması,
- XIII. İşletmede kontrol ve denetim yükünün hafifletilmesi,

⁵⁷ AYTUN, E. Atilla, a.g.e., s.55.

XIV. İşletmenin de içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması.

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; işe yeni başlayan bir servis elemanına, iş yerinin özelliklerine göre servis becerilerinin kazandırılması ve bu becerilerini iş tatminine yönelik olarak kullanabilmesi gibi.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ VE İŞGÖREN TATMİNİNE ETKİSİ

2.1. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim programında yer alan konuların eğitilen kişiye aktarılış biçimini belirleyen eğitim yöntem ve yöntemlerinin işlerlik kazanmasıdır¹. Hizmet içi eğitim programının yürütülmesinde uygulanabilecek değişik türde ve çok sayıda yöntem bulunduğundan, eğitim yönteminin seçiminde en iyi kararı verebilmek için aşağıdaki etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekir²:

- I. Eğitimin amacı (ulaşılacak istenen hedefler),
- II. Eğitimin konusu,
- III. Eğitime katılacakların sayısı,
- IV. Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- V. Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- VI. Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- VII. Eğitim yönteminin maliyeti,
- VIII. Eğitim yönteminin gerektirdiği zaman,
- IX. İşletmenin maddi imkanları,
- X. Eğitim yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Hangi eğitim yöntemi uygulanırsa uygulansın, eğitim yöntemlerinden ancak eğitim gereksinimleri için kullandıklarında yararlı sonuçlar alınacağı kuşkusuzdur. Eğitim gereksinimleri uygun olarak belirlenmeden bir takım eğitim yöntemlerinin uygulanmasına girişilmesi, hizmet içi eğitimden sonuç alınamayacağı gibi, işletmeye ek gider yaratıcı araç durumuna düşürebilir.

Eğitim programının uygulanmasında kullanılacak yöntemin en uygun olanının seçilmesi gerekir. Çünkü seçilen yöntem, eğitimin amaçlarına ulaşmasını büyük ölçüde etkileyecektir. Ancak her zaman tercih edilmesi gereken en iyi yöntem yoktur. Her biri yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır.

¹ GEYLAN, Ramazan, Personel Yönetimi, Met Basım Yayım, Eskişehir, 1992, s.147.

² BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.159.

Hizmet içi eğitimin uygulanmasında; yöneticiler, eğitimi planlarken veya eğitim programını tasarımlarken aşağıdaki özellikleri mutlaka göz önünde bulundurmalarıdır³:

I. Çalışmakta olan bireylerin yetişme gereksinimlerini karşılayıcı bir özelliği bulunduğu için işletmelerin kendi personelini yetiştirmede hizmet içi eğitim yapılmalıdır.

II. Etkinlikler statik olmaktan çok dinamik olmalı, bireylerin başarılarını ve yükselmelerini sağlamalıdır.

III. Hizmet içi eğitim işgörenin çalışma yaşamının bir parçasıdır, eğitime katıldığı süre içerisinde de maaş ve ücretini almalıdır.

IV. Eğitim gereksinmesini kurum yöneticilerinin hissetmesi ve önemsemesi daha anlamlı olmalıdır.

V. Hizmet içi eğitim kişinin o anda yaptığı ve gelecekte yapacağı işlerle ilgili ve sınırlı olmalıdır.

VI. Öğretim esnasında eğitilen personelin düşüncelerine ve görüşlerine önem verilmesi gereklidir.

VII. Hizmet içi eğitim genelden çok, özel alanlarda yapılmalıdır.

VIII. Hizmet içi eğitime katılanlara, program sonundaki değerlendirmeye göre katılma veya başarı belgesi verilmelidir.

IX. Meslek kuruluşları ile yapılacak işbirliği, personel güvencesini olumlu yönde etkilemektedir.

X. Hizmet içi eğitimde tek yöntemle öğretim yapılmaz, iş ortamı yaratmak gerekmektedir.

XI. Beceri kazandırılması gereken durumlarda guruptan çok bireysel geliştirme eğitimi verilmelidir.

XII. İşletmenin her alan ve kademesinde görev alan personel için hizmet içi eğitim yaptırılmasında yarar bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitime katılanların bireysel açıdan temel hedefi, kendi verimliliğini artırmak ve verimlilik potansiyelini ortaya çıkararak iş tatminini en üst seviyeye çıkarmaktır. Ancak amaçlar, personelin ilgi alanlarına, gereksinimlerine ve beklentilerine göre değişebilir. Örneğin bir personel iş güvenliği amacını güderken

³HASLEY, George, "Training Employees", Harper and Brothers, New York, 1967, s.3; nakleden KILIÇ, Hasan, a.g.e.,.101.

bir başkası kazancını artırmayı, bir başkası ise iş değiştirerek fırsatlar yakalama beklentisi içinde olabilmektedir. Bu yüzden eğitim amaçları belirlenirken, işyerinin amaçları ile birey ya da personelin amaçlarının tam olarak paralellik göstermesine dikkat edilmesi gerekir.

Sonuç olarak işletmeler; eğitimin başarılı olmasını yani tesbit edilen hedeflere ulaşmasını istiyorlarsa personelin beklenti, gereksinim ve ilgi alanlarını dikkate almalıdırlar. Özellikle personelin beklentilerini ve işletmenin amaçlarını dikkate almayan bir eğitimin tam anlamıyla başarılı olması çok zordur.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında kullanılan yöntemler, eğitim programının yapıldığı zamana ve yere göre sınıflandırılarak iki ana bölüm altında toplanabilir. Bunlar :

- I. İş başında hizmet içi eğitim yöntemleri,
- II. İş dışında hizmet içi eğitim yöntemleridir.

İş başında eğitim yöntemleriyle, personel bir yandan işini yaparken, bir yandan da öğrenir. Eğitim, personeli görevinden uzaklaştırmadan kişi görevini yerine getirirken verilir.

İş dışında eğitim ise, personelin işinin başından uzaklaştırılması ile işletme içinde veya dışında iş dışı saatlerde gerçekleştirilen eğitsel çabaları kapsar. Başlıca iş dışında hizmet içi eğitim yöntemleri; anlatım, konferans, rol oynama, örnek olay, tartışma ve simülasyon çalışmalarıdır.

2.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim; adından da anlaşılacağı üzere, kişiye görevini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitilir ve öğrenmesi sağlanır. Diğer bir deyişle, iş başında eğitim; kişinin tezgahının, masasının ya da makinasının başından ayrılmaksızın eğitilmesi faaliyetidir. Söz konusu eğitim, eğitime katılan kişiye belirli bir işi gerçek yerinde öğretmeyi amaçlamakta ve genellikle, işi iyi bilen kıdemli bir çalışan ya da ilk amir tarafından verilmektedir. Bu nedenle, iş başında eğitimin başarısı büyük ölçüde ilk amire ya da

söz konusu eğitimi veren kişiye bağlıdır⁴. Dolayısıyla iş başında eğitim, tümüyle personelin iş koşulları ile kendi arasındaki ilişkileri, etkileşimi düzenleyen; eğitenle eğitilen kişi arasında oluşan bireysel bir süreçtir⁵.

İş başında yapılan eğitimin yararları⁶ ;

I. Gerçek iş koşullarında ve çalışırken kullanılan araç, gereç ve malzemeyle yürütülmesi nedeniyle maliyetinin düşük olması,

II. Gerçek iş çevresinde yürütülmesi nedeniyle, öğrenmenin daha etkin olarak gerçekleşmesi ve öğrenilenlerin hemen uygulanabilmesi,

III. Üretimin eğitim nedeniyle kesintiye uğramaması,

IV. Eğitilenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin zaman kaybedilmeden görülerek, hatalarının düzeltilebilmesi sayılabilir.

İş başında hizmet içi eğitimde en önemli rol hiç kuşkusuz ki, eğitimi yürütecek kişiye düşmektedir. Bu kişi her şeyden önce işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalıdır. Bununla birlikte; öğrenilmesi gereken görevleri ve anahtar noktaları bilmeli, uygulamada yapılmakta olan güncel hataların neler olduğunu ve bunların nedenlerini farkedebilmelidir. Ayrıca eğitimi yapacak kişinin eğitime imkan sağlayabilmek için gün boyunca ortaya çıkan zamanlama fırsatlarını değerlendirebilmesi beklenmektedir.

Belirtilen yararların yanısıra, işbaşında yapılan eğitimde karşılanabilecek sorunlar ise;

I. Eğitimi veren kişinin öğretme yeteneğinin yeterli olmaması ya da eğitim vermek için gerekli zamanı bulamaması,

⁴DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.63.

⁵BAŞARAN, İbrahim Ethem, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilgileri Fakültesi Yayınları No: 139 Ankara 1985. s.187.

⁶DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, a.g.e., s.63.

II. Eğitilenlerin deneyimli olmamaları nedeniyle, araç ve gereçlere zarar vermesi, kalitesiz ve hatalı üretim yapmaları,

III. Eğitimin, gürültülü, yoğun ve gergin iş ortamında yürütülmesi ve eğitilenin yaptığı hatalar nedeniyle iş arkadaşlarının yanında küçük düşme riskinin olması sayılabilir.

İş başı eğitim yöntemleri uygulanırken hatalar düzeltilir. Kısa açıklamalar ve gösterimler yapılır. Deneyimler ve pratik ipuçları iletilir ve personelin ilerlemesi denetlenir ve cesaretlendirilir. Kısaca tüm iş başında eğitim yöntemleri basit derslerden, düşünceye dayalı güncel denetimlerden, destek ve yönlendirmeden oluşur⁷.

Personeli, işini yaparken eğitmeyi amaçlayan bu yöntemlerin üstün yanları şunlardır⁸.

- I. İş gören eğitilirken aynı zamanda üreticiliği de devam ettiği için, iş gücü kaybı olmadan öğrenme sağlanır.
- II. Öğrenme süreci hızla gerçekleşir.
- III. Eğitim gerçek iş koşulları içerisinde yapıldığı için, eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu yoktur.
- IV. Gerçek iş koşulları öğrenmenin etkinliğini artırır.
- V. Personelin güçlü ve zayıf yönleri kolayca saptanır.
- VI. Hatalar anında düzeltilir.
- VII. İş birliği ruhu ve yardımlaşma hissi gelişir.
- VIII. Rekabet hissi kamçılanır.
- IX. İşgören eğitilirken nezaretçi de yetiştirilir.
- X. Eğitim sırasında özel mekan, araç ve gerece gerek olmadığı için eğitim çok ucuza mal olur.
- XI. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi kolay olur.

⁷ SEOK. Cheng Lee. İşbaşı Eğitimi. Trizm Eğitimi Konferans- Workshop, Yorum Basım yayın. Ankara. 9-11 Aralık 1992, s.109; nakleden, OĞUZ Şule, a.g.e.,s.84.

⁸ TANYELİ, Halit, Personel Eğitimi ilkeler, Metodlar, teknikler, B.T.İ. Yayını Şenyuva Matbaası, Ankara, 1970, s.109.

İş başı eğitim programlarının etkin olması için çok iyi planlanmış ve organize edilmiş olmaları gerekmektedir. Prosedürler ve standartlar belirlenmeli, başarılı nezaretçiler görevlendirilmeli, eğitimin uygulanabilmesi için yeterli zaman ayrılmalıdır. Genellikle kullanılan yöntemler; dört safha, iş rotasyonu, staj ve yetki devri yöntemleridir.

2.1.1.1. Dört Safha Yöntemi

Dört safha yöntemi, yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve bir kişiyi en iyi eğitecek olanın onun en yakın amiri olduğu fikrine dayanmaktadır⁹. Yöntemin uygulanmasında, amirin durumu çok önemlidir. Amir; eğitim faaliyetlerine istekli bir şekilde katılmıyor, astının eğitilmesini arzu etmiyor ise, eğitim programı ne kadar iyi düzenlenmiş olursa olsun, istenen amaca ulaşmak mümkün değildir.

Amirin astından en verimli bir şekilde yararlanabilmesi için, onun zayıf olduğu yönleri giderebilecek yeni bilgiler edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir. Çünkü amir, astının yetişmesine yardım edebilecek, ona fırsatlar tanıyabilecek en uygun kişidir. Yine de bu yöntemde işletme dışından profesyonel bir eğiticiden yararlanılabilir.

Yöntem; iş göreni hazırlamak, işi göstermek, işi yaptırmak ile kontrol ve takip olmak üzere dört safhadan oluşmaktadır. Bu safhaları şu şekilde açıklayabiliriz:

I. 1nci Safha: İş Göreni Hazırlamak;

Bu safhada, Eğitimci (amir), personele arkadaşça davranıp rahat hareket ederek personeli rahatlatır. Eğitimci işi birçok defa yaptığını öğrencisinin ise o işi belki de ilk defa yapacağını kesinlikle unutmamalı ve anlayışlı olmalıdır. Öncelikle işin içeriği personele anlatılır ve onun iş hakkında neler bildiği öğrenilir. Bu anlatım sırasında personelde işe karşı merak ve ilgi uyandırılmaya çalışılır. Çünkü merak edilen, ilgi duyulan şeyleri öğrenmek çok daha kolaydır.

⁹ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.85.

Ayrıca bu aşamada; eğitici, ne öğretileceğine nasıl öğretileceğine karar verir, konunun önemi açıklanır ve ulaşılması hedeflenen standartlar saptanır. Eğiticiler özetle şu hazırlıkları yaparlar¹⁰:

- A. İş listeleri geliştirilir,
- B. Eğitimin amaçları tesbit edilir,
- C. Öğretim metodları belirlenir,
- D. Her işin görevleri ve aşamaları saptanır,
- E. Eğitim süresi planlanır,
- F. Eğitimde verilecek konular kısımlara ayrılır,
- G. Uygun eğitim yeri belirlenir,
- H. Eğitimle ilgili teçhizat ve malzeme ayarlanır,
- I. Eğitimde kullanılacak yardımcı materyaller hazırlanır,
- İ. Mümkünse daha önceden eğitimle ilgili bir ön çalışma yapılır,
- J. Eğitime katılacak personel hazırlanır.

Personel bu safha sonunda işi başarabilmesi için kendine bol zaman bırakılacağından, istediği kadar soru sorabileceğinden ve yine istediği kadar deneme yapabileceğinden emin olmalıdır¹¹. Bunu sağlayacak olan eğitimcidir.

Bu konuya ilişkin şu örnek verilebilir; restoranda çalışan bir servis elemanı, her müşterinin restorandan ayrılırken tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasından sorumludur. Bunu sağlamak için müşteri ile samimi olmalı, hızlı ve düzgün bir hizmet vermeli ve gerektiğinde diğer personele yardımcı olmalı, çevreyi düzenli ve temiz tutmalıdır.

Bu açıdan bakıldığında yapması gereken işin gerekleri şunlardır:

- 1. Samimiyetli davranışı,
- 2. Görünüşü,
- 3. Takım çalışması,
- 4. Açılış (sipariş alma) işlemleri,
- 5. Faaliyetler (servis),

¹⁰ FOREST, Lewis Jr., Training For The Hospitality Industry, AHMA yayınları, 2. Baskı, 1990.

¹¹ TANYELİ, Halit, a.g.e., s.110.

6. Adisyon işlemleri,

7. Araç, gereç bakımı.

Tüm bu görevler ayrı ayrı eğitim konusu olabilir.

II. 2nci Safha : İşi Göstermek;

İyi bir sunuş bir çok basamaktan oluşur. Eğitime katılan personel yeni bir şey öğrenmenin getirdiği heyecan nedeniyle stres yüküldür. Bu nedenle personelin sakinleştirilmesi, işinin kolaylaştırılması gerekmektedir. Eğitici; personele neden kendisinin eğitim vermek için seçildiğini anlatmalı, ne öğretileceğini ve konunun önemini izah etmelidir. Bu iki nokta özellikle personelin motivasyonu açısından çok önemlidir. Eğitici bu aşamada; eğitime başlamak, ilgili prosedürü izah etmek, zamanı ayarlamak, personelle diyalogu artırmak, yapılan işlemi kontrol etmek, model kurmak ve yapılan iş sırasını tekrarlamak durumundadır.

Bu safhada; eğitimci, işi kendisi yaparken bir yandan da, işin nasıl yapıldığını personele anlatır. Böylece personel gösterme yoluyla, dinlemeden daha fazlasını anlayacak ve aklında tutacaktır. Eğitimci işi bir bütün olarak ele alıp, onun parçalarını açıklar. İşin yapılış aşamalarını başlangıcından sonuna kadar yavaşça gösterip, her yaptığını basit bir dille personele anlatır. Eğitimci işi gösterirken kesinlikle acele etmemeli ve öğrencinin soru sormasına izin vermelidir. Kendisi de öğrenciye sorular sorarak anlatılanları anlayıp anlamadığını kontrol etmelidir¹².

III.3 ncü Safha : İşi Yaptırmak;

Eğitime katılan personel, yeni görevini uygularken öncelikle işin doğruluğuna ve daha sonra işin hızına yoğunlaşmalıdır. Personele işi yerine getirirken ne yapacağını ve her aşamanın önemini açıklanması gerekmektedir. Bunun yapılmasındaki temel amaç eğitimi veren eğitimcinin personeli test ederek yaptığı işin önemini kavrayıp kavramadığını anlamaya çalışmasıdır.

İşin nasıl yapılacağı eğitime gösterildikten sonra, kendisinden işin anlatılan biçimde yapılması istenir. Personel işi yaparken bir yandan da her adımı açıklar.

¹² ŞENATALAR, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitapevi, İstanbul, 1978, s.174.

Başlangıçta eğitimci, öğrenciye daha yoğun bir biçimde yardımcı olur. Öğrencinin öğrenme aşamaları ilerledikçe eğitimcinin yardımı da azalır. Eğitimcinin personelin hatalarını düzeltirken, ona yardımcı olurken sakin ve sabırlı olması çok önemlidir.

IV. 4ncü Safha: Kontrol ve Takip;

İşi artık kendi kendine yapan personeli, tamamen terk etmek hatalıdır. Personelin eğitimden sonra öğrendiklerini işine uygulamakta ne ölçüde başarılı olduğunu izlemek ve kontrol etmek gerekir. Çünkü eğitimci çalışanların üretkenliğinden de sorumludur. Bu yüzden de eğitimci, eğitilene gözlemleyerek işin gerektiği gibi yapıldığından emin olmalıdır. Kontrol ve izleme safhasında personeli teşvik etmek ve kendine olan güven duygusunu kuvvetlendirmek gerekir.

Personel hakkında olumsuz yorumlarda bulunulması halinde performansında bir düşme olabilecektir. Personel performansının sürekli aynı seviyede ya da daha yukarıda olması periyodik olarak yapılacak olumlu eleştiri ve düşüncelere bağlı olacaktır. Bu olumlu eleştiri ve düşünceler özellikle personelin üst ya da amirinden gelirse performans seviyesi daha da artabilecektir. Bu basamakta eğitime katılan personel sürekli olarak kontrol altında tutulmalı ve izlenmelidir. Ayrıca sürekli bir şekilde olumlu eleştirilerin yapılması bu aşamada uygun olur.

Astın sorumluluktan kaçma, eleştiriden korkma gibi zayıflıkları varsa, amir veya eğitici konuya ilgisiz kalarak eğitim çalışmalarına gerekli zamanı ayırmıyorsa , dört safha yöntemi başarılı olmaz. Yöntemin en büyük sakıncası, eğitime katılan personelin örnek aldığı amirin etkisinde kalarak onun zayıf ya da beğenilmeyen kötü davranışlarını da taklit ederek alışkanlık edinmesidir¹³.

Dört safha yönteminin başlıca yararı ise, maliyetinin oldukça düşük olmasıdır. Ayrıca yöntemle ast ve amir arasındaki ilişki artarak aralarında saygı ve anlayışa dayalı bir iş birliği kurulabilir. Personel işi yerinde görerek öğrenir ve öğrendiklerini hemen uygulama imkanı bulur.

¹³ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.88.

2.1.1.2. İş Rotasyonu

Görev değiştirme olarak da adlandırılabilen iş rotasyonu; eğitilen kişinin işletmenin çeşitli bölümlerinde çalıştırılarak, her bölüm ve görevle ilgili olarak bilgi, beceri ve deneyim kazanmasını amaçlayan bir eğitim tekniğidir¹⁴. Eğitilen, planlı olarak kendi işi dışındaki işlerde belli sürelerde çalışır ve her bölüm yöneticisinden gerekli bilgileri alarak eğitilir.

Rotasyon tekniğinde elemanlar, işletmedeki değişik görevlerde görevlendirilerek bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmeye çalışılır¹⁵. Eğitime katılanların işletmeyi bir bütün olarak görebilmesini, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanımasını, çalıştığı bölümün ve yaptığı işin diğer bölümlerle ilişkisini ve etkilerini anlayabilmesini sağlayan ve eğitilene farklı bilgi ve deneyimlerle donatan yararlı bir eğitim tekniğidir. Ayrıca, eğitilen farklı bölümlerde çalıştığı için monotonluktan doğan bıkkınlık ve isteksizlik duygularından da bu süre içinde kurtulmaktadır.

Bu yöntemde personel benzer nitelikteki işlerde belirli sürelerde çalıştırılır. Her iş değişimi personel eğitiminin bir parçasını oluşturur. Böylece personel, çok sayıda işi yapabilme becerisi kazanarak bilgi ve deneyimini geliştirme olanağı bulur¹⁶.

İş rotasyonu yönteminin başlıca yararları şunlardır:

I. Her şeyden önce işletmenin çeşitli faaliyetleriyle karşı karşıya gelen personele geniş görüşlülük kazandırmış olur.

II. İş rotasyonuna tabi tutulanlar arasında, rekabeti teşvik eder.

III. Yöneticilere personeli değişik görevlerde deneme olanağı verir.

IV. Deneyimli ve çok yönlü iş gücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde sıkıntının aşılmasını sağlar.

¹⁴ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, a.g.e., s.72

¹⁵ ERGİN, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Elma Yayınevi, Ankara, 3. Basım, 2005, s.86.

¹⁶ GEYLAN, Ramazan, a.g.e., s.151.

İş rotasyonu yönteminin sakıncaları ise şunlardır:

I. Sürekli yer ve amir değiştirme sonucu bazı personel huzursuz olabilir.

II. Hangi işte ne kadar çalışacağıının belirlenmesinin güç olması halinde, yöntem kendinden bekleneni vermez.

III. Uygulamada, iş rotasyonu yönteminin amacından sapılarak 'elemanı meşgul edecek bir iş bulma' aracı olarak kullanılması tehlikesi vardır.

IV. Çalışılan bölümlerdeki bir üst yöneticinin eğitim için hazırlık yapmaması, isteksiz olması ya da eğitim için zaman ayıramaması halinde başarısızlık da söz konusu olabilmektedir.

Eğitimin amaçlarına ulaşılabilmesi için, rotasyona gönderilen kişinin daha önceki görevde verimsizliği söz konusu olduğu için bu yolun seçilmediği; gerçek amacın iş görenin deneyim kazanarak yeteneklerini geliştirmesi ve işletmeyle bütünleşmesinin sağlanması olduğu, gerek yöneticiler ve eğitimciler, gerekse personel tarafından çok iyi bilinmelidir.

2.1.1.3. Staj Yoluyla Eğitim

Stajyerlik; halen bir kadro görevinde çalışan veya ilerdeki bir göreve aday olan personelin belli bir zaman süresinde, sorumluluk mercilerinde çalışmasına yardım edici becerilerinin geliştirilmesine dönük eğitsel etkinlikler toplamıdır¹⁷.

Genellikle örgün turizm eğitimi veren kurumların öğrencileri belirli bir süre eğitim amacıyla, staj için turizm işletmelerine gönderilmeleri biçiminde uygulanır. Bu eğitim yoluyla öğrenciler okullarda öğrendikleri teorik bilgilerle, bunun uygulanması arasındaki ilişkiyi daha iyi bir şekilde kurma olanağı bulduklarından kalıcı bir öğrenme gerçekleşmiş olur.

¹⁷ AYTUN, E, Atilla, Ülkemiz Turistik Belgeli Beş ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Hizmet içi Eğitim Tekniklerinin Kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1991, s.60.

Stajyer; bir işletmedeki işleri genel olarak öğrenmek ve bilgisini birkaç yönde geliştirmek ve derinleştirmek için işletmede işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişidir¹⁸. Stajyer işletmede çalışmakta olan personel gibi geçimini sağlamak için değil, bilgi ve deneyimini arttırmak için çalışır.

Staj, iş görenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamını koşullarını tanıtmaya, işlerini öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlamaktadır¹⁹.

Yararları:

I. Öğrenim döneminde edinilen bilgilerin uygulanabilirlik derecesini artırmaya yardımcı olur.

II. Özellikle yöneticilik hizmetleri için en uygun yetişme olanaklarını sağlar.

III. Stajyerler ile çeşitli örgütlerdeki personel arasında beşeri ilişkileri geliştirir.

Staj yoluyla bireye verilen eğitim, onda dinleme ve tepki gösterme yeteneğini geliştirmeli ve onu yaratıcılık, açıklık, sezgi ve yapıcı eleştiriye özendirilmelidir²⁰. İyi planlanmadan uygulandığı takdirde beklenen sonucu vermemesi yöntemin başlıca sakıncasıdır.

2.1.1.4. Yetki Devri Yöntemi

Yetki devri yönetimi daha çok yönetici personelin eğitiminde kullanılmakta olup, bir üstün kendine bağlı olan personeli eğitmek amacıyla bazı yetkilerini personeline devretmesidir²¹. Gerçekten bir üst, astını samimi bir biçimde eğitmek ve geliştirmek istiyorsa, yetki devri yöntemi bunun en geçerli yollarından biridir. Yöneticiler eğitime en çok gereksinim duyan gruptur. Çünkü, yöneticilerin temel

¹⁸ ALDEMİR, Ceyhan, ve diğerleri, Personel Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir, s.154.

¹⁹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Personel Yönetimi Politikası Ve Yönetimsel Teknikler, 6. Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul,1991, s.148.

²⁰ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, y.a.g.e., s.149.

²¹ GEYLAN, Ramazan, a.g.e., s.151.

görevi; bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplamak, koordine etmek ve arzulanan sonuçlara varılmasını sağlamaktır²².

Yöntemin başarısı sadece yetki devrinin yapılmasıyla sağlanamaz. Demokratik yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için, yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekmektedir.

Özetle, yetki devri yöntemi personelin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır.

2.1.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında, işten ayrı bir yerde düzenlenen eğitim faaliyetleri ile; çalışan personelin kişiliklerini, becerilerini dolayısıyla verimliliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri amaçlanır. Personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri iş başında gerçekleştirmenin imkansız olduğu veya pratik olmadığı hallerde iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulmalıdır²³.

Mekansal olarak değerlendirildiğinde iş dışında eğitim üç ana şekilde gerçekleştirilmektedir:

- I. İşletme içerisinde yapılan eğitim,
- II. İşletme dışında yapılan eğitim,
- III. Bağımsız olarak çalışan personelin kontrolünde olan eğitim.

İşletme içinde eğitim; mesai saatleri dışında veya personelin izinli sayılmasıyla mesai içerisinde uygulanabilir. İşletmenin eğitim amacıyla kullandığı bir oda ya da salonda gerçekleşebileceği gibi işletmenin merkez ya da taşra kuruluşlarında ya da varsa eğitim merkezlerinde de gerçekleşebilir. İşyerinde yapılan eğitime, genellikle işletmenin kendi personeli katılmakta ve eğitim işletmedeki yetkili bir personel, özel eğitim uzmanları ve yüksek öğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri tarafından verilmektedir.

²² FINDIKÇI , İlhani, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa yayınları, İstanbul, 6. Basım 2006, s.258.

²³ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.92.

İşyeri dışında eğitim; üniversiteler, ticaret odaları gibi çeşitli kurum ve kuruluşların organize ettiği eğitim programlarına personelin katılımını sağlayarak da yürütülebilir. Bu eğitimlere farklı işletmelerden kişilerin katılması, eğitime çeşitlilik katar ve katılanların ufkunun gelişmesini sağlar. İş dışında eğitimin yarar ve sakıncaları şunlardır²⁴:

Yararları;

I. Eğitimin uzman eğiticiler tarafından verilmesi nedeniyle, eğitilenler konuyu sistematik ve bilinçli olarak öğrenirler.

II. Gerektiğinde özel araç ve gereçlerin eğitimde kullanılma olanağı söz konusudur.

III. Eğitilenler, belirli bir plan ve program içerisinde hazırlanmış örnekleri kullanarak işinde karşılaştığı sorunları nasıl çözebileceklerini öğrenirler.

IV. İş dışında eğitimin maliyeti kolaylıkla hesaplanabilir.

V. İş dışı eğitim yöntemlerinde; personel tüm zamanını eğitime ayırdığından öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat sarf etmekte ve böylece personelin öğrenme isteği ve eğitim bilinci artırılarak düşünsel yeteneklerinin gelişimi sağlanmaktadır.

Sakıncaları;

I. Öğrenilenlerin hemen uygulanma olanağının olmaması ve buna bağlı olarak da öğretilenlerin bazen işe ve işyerine transferinde güçlük çekilmesi,

II. Eğitimde özel ve pahalı araç gerecin kullanılması halinde, eğitim maliyetinin yükselmesi.

Ayrıca iş dışında eğitim, iş başında eğitime oranla daha pahalıya mal olabilmektedir. Çünkü; eğitim harcamalarının yanı sıra iş gören, işini eğitim süresince yapmamaktadır.

²⁴ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, a.g.e., s.64.

İş dışında eğitim, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi, birkaç hafta ya da birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanabilir²⁵. Kullanılan başlıca iş dışı eğitim yöntemleri olarak; anlatım, konferans, rol oynama, örnek olay, tartışma ve simülasyon yöntemleri sayılabilir.

2.1.2.1. Anlatım Yöntemi

Anlatım yöntemi; eğiticinin, bir konuyu düzenli bir biçimde bir gruba anlatması ve açıklamalarda bulunarak öğretmesidir²⁶. Personele bir konu ile ilgili bilgi vermek, bir fikri, bir durumu açıklamak ya da ortak bir anlayış ve kavrayış oluşturmak istendiği zaman bu yöntem kullanılmaktadır²⁷. Yöntemin başarısı büyük ölçüde eğitimciye bağlıdır. Öncelikle eğitimcinin gruba anlatacağı konu hakkındaki bilgi ve deneyimi ile, grubun sahip olduğu bilgi ve deneyim arasında önemli bir fark olması ve bunun da grup tarafından böylece kabul edilmiş olması gerekmektedir²⁸.

Çalışma yaşamında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Eğitici, karşısında yer alan gruba konuyu anlatır, açıklamalar yapar ve öğretir. Özellikle belirlenmiş bir bilginin kısa bir zaman dilimi içerisinde, geniş bir katılımcı kitlesine aktarılması hedefleniyorsa bu yöntem tercih edilmektedir²⁹. Anlatım yoluyla eğitimde, bilgi aktarılıyorsa katılımcı personelin verilen tüm bilgileri benimsemesi, öğrenmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bazı önemli konularda verilen dersler kayıt edilerek periyodik bir biçimde tekrardan gösterilebilir.

Anlatım yöntemi sözlü anlatıma ağırlık verdiği için anlatmayı gerektiren her türlü konuda kullanılır. Bu yöntemin ayırt edici özellikleri özet olarak şu şekildedir;

- I. Eğitici merkezlidir.
- II. Aynı anda çok sayıda kişiye bilgi aktarır.
- III. Katılımcılar konuyla ilgili organize bir görüş kazanır.
- IV. Eğitime katılanlara kısa zamanda çok bilgi verilir.
- V. Katılımcılara dinleme alışkanlığı kazandırır.

²⁵YILDIZ, Gültekin. İşletmelerde İşgören Yönetimi , İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları Sayı:72, Sakarya,1989, s.97.

²⁶OĞUZ, Şule, a.g.e., s.92.

²⁷GEYLAN, Ramazan, a.g.e., s.152.

²⁸BİNGÖL, Dursun, a.g.e., s.163.

²⁹FOREST, Lewis Jr., a.g.e., s.104.

Bu yöntemin başarılı olması için şu hususlara dikkat edilmelidir³⁰:

- I. Eğitici konuyu anlatırken basit, kısa ve tam cümleler kullanılmalıdır.
- II. Konularının ana ve ara başlıkları belirlenmeli, sunum mantıksal bir sıraya göre yapılmalıdır.
- III. Ses tonu iyi ayarlanmalıdır.
- IV. Plan, kroli, grafik gibi görsel araçların kullanılmasına yer verilmelidir.
- V. Anlatım esnasında katılımcıların tartışmasına yer verilmeli, katılımcılara sorular sorularak alınan yanıtlara göre konu genişletilmelidir.
- VI. Anlatırken espiri ve şakalara yer verilmeli, ilgi çekici jest ve mimikler yapılmalıdır.
- VII. Katılımcıların yaşantılarına uygun örnekler verilmelidir.
- VIII. Küçük grup çalışmaları ile anlatılanların tartışılması yapılmalıdır.
- IX. Anlatılanların dikkatle dinlenmesini sağlamak için ders sonunda kısa bir sınav yapılmalıdır.

Yöntemin etkin olabilmesi için, belli bir süre ile sınırlanmış konuşmaların ciddi bir hazırlık çalışmasına gereksinimi olduğu unutulmamalıdır. Bu çalışmalarla eğitimci, anlatımın hangi aşamalarında, hangi araçları kullanacağını önceden planlar³¹.

Anlatım yönteminin başlıca yararı, çok geniş gruplar için uygulanabilmesi ve maliyetinin düşük olmasıdır³². Bununla birlikte bu yöntemin diğer yararları ise şu şekilde sıralanabilir:

- I. Geniş bir gruba aynı anda, aynı bilgilerin ayrıntılı bir biçimde ve sıralı olarak aktarılmasını sağlamaktadır.
- II. Alışılmış bir yöntemdir.
- III. Eğitim zamanını kısaltır.
- IV. Grubun önceden hazırlanmasını gerektirmediği için kolay uygulanabilir.
- V. Çeşitli eğitim araçlarının kullanılmasına imkan verir.
- VI. İşletme dışından kolaylıkla uzman temini sağlanabilir.

³⁰ DEMİREL, Özcan, Genel Öğretim Yöntemleri, Usam Yayınları-11, Ankara, 1996, s.46.

³¹ TANYELİ, Halit, a.g.e., s. 89.

³² SIKULA Andrew F. and John F. Mc Kenna. Personnel And Human Resource Management, Robert E Kariger Publishing. Florida, 1990, s. 221.

Tüm hizmet içi eğitim yöntemlerinde olduğu gibi anlatım yönteminin de sağladığı yararların yanı sıra, sakıncaları da bulunmaktadır. Anlatım yönteminin en önemli sakıncası, eğitilen personelin eğitime aktif bir biçimde katılamamasıdır. Yöntemin diğer sakıncaları ise şunlardır³³:

- I. Grup katılımı az olduğunda sıkıcı olabilir.
- II. Dinleyicilerin sürekli olarak ilgisini çekerek konu üzerine yoğunlaştırmak kolay olmadığından yöntemin verimliliği düşebilir.
- III. Eğitiminin çok iyi hazırlanmasını gerektirmektedir.
- IV. İyi bir anlatım planı yapılmamışsa, anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilir.
- V. Katılanlar arasındaki farklılıklarına göre hareket etmek mümkün olmadığından, bazı personelde istenen değişiklikleri yaratabilmek mümkün değildir.
- VI. Anlatma yöntemini bilen konuşmacı bulmak her zaman kolay değildir.

İyi hazırlanmış bir anlatım saydığımız sakıncaların önemli bir kısmını ortadan kaldırılabılır. Ancak, anlatım yöntemi uygulandığında katılanlar anlatılanları uygulama fırsatına sahip olmadıkları için çok çabuk unutabileceklerdir. Dolayısıyla bu yöntemde, personelde istenen davranış ve düşünce değişikliğini yaratmanın zor olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

2.1.2.2. Konferans Yöntemi

Yiyecek içecek işletmelerinde eğitimin temel fonksiyonu, mevcut performansla ilgili problemlere çözümler getirmektir. Konferans yöntemi, özellikle müşteri ağırlanması, kişisel ilişkiler ve personel davranışları ile ilgili sorunların çözümünde yararlı olabilecek bir yöntemdir³⁴.

Bu yöntemde ve özellikle performansla ilgili problemlerin çözümünde eğiticinin rolü çok önemlidir. Eğitici, katılanları hem kendi kendilerinden hem de diğerlerinden birşeyler öğrenmeleri için teşvik etmelidir. Eğitime katılarak varolan problemi çözen bir katılımcı konferans esnasında işinde uygulayabileceği yeni fikirler de edinecektir.

³³ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.93.

³⁴ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.95.

Konferans özellikle beyin fırtınası (brain storming) tekniğine dayalı bir yöntemdir ve başarısında bu tekniğin etkin kullanılmasına bağlıdır.

I. Bu yöntemin yararları şunlardır³⁵:

- A. Çalışma alanı üzerinde yaratıcılığı teşvik eder ve heves uyandırır,
- B. Grup mensuplarının işe katkılarda bulunmalarını sağlar,
- C. Sorumluluk duygusunu geliştirir,
- D. İş birliği ruhunu geliştirir,
- E. Ortak uygulamalara ortam hazırlar,
- F. Çeşitli eğitim araçlarının kullanımını sağlar,
- G. Sorunların değişik açılardan görülmelerini sağlar,
- H. Personelin hatalı tutumlarını anlamalarını sağlar,
- I. Moral üzerinde olumlu etkiler yapar,
- J. Analiz kabiliyetini geliştirir.

II. Konferans yönetiminin sakıncaları arasında ise;

- A. Hazırlık için fazla zamana gereksinim göstermesi,
- B. Katılımcıların sayısının sınırlı olması,
- C. Her zaman iyi bir konferans lideri bulunamaması,
- D. Asıl amaçtan uzaklaşma tehlikesi sayılabilir.
- E. Grubun kontrolü zor olabilir, konferansta oluşan fikirler yönetici fikirlerine ters düşebilir. Fikir çatışması çıkabilir³⁶.

Bir konferansın eğitim açısından etki derecesini tayinde en önemli etken konferans lideridir. Liderin başlıca görevi; konferansın amaçları yönünde bir yol takip etmesini sağlamak ve onu başarı ile hedefe götürmektir.

Konferans liderinin kalifiye olması gereğinin yanı sıra, yöntemin başarısı için grubun iyi organize edilmesi, katılanların uygun sayıda olması, konferans verenin, araç – gereç ve malzemenin iyi seçilmesi ve grubun ne kadar süreyle toplanacağıının önceden hesaplanması gerekmektedir.

³⁵ TANYELİ, Halit, a.g.e., s. 95.

³⁶ OLALI, Hasan, Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 1993, s.438.

2.1.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama; eğitilen personele insanlarla diyalog kurmasını sağlayan, becerilerini uygulama olanağı veren katılımlı bir yöntemdir. Bu yöntemde eğitilenler belirlenmiş ve varsayılmış rolleri yerine getirir³⁷.

İş görenler bu yöntemde eğitilirken belirli bir sorun konuşmalarla değil, gerçeğe yakın biçimde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır. Eğitilenler bu yöntem vasıtasıyla insanlarla etkileşime ve iletişime girerken birden çok yolu deneme şansına sahip olurlar³⁸. Özellikle müşteri ilişkileri ile ilgili bir eğitimde tercih edilen yöntemdir. Tanımlanan olay içerisinde eğitilenler, kişiliklerinin dışında rol alarak olayı canlandırır.

Rol oynama tekniğinin çok çeşitleri bulunmakla beraber bu teknik aslında, bir eğitim grubundaki bireylerin katıldığı dramatize edilmiş bir olaydır. Bu teknik bazı kez, dinleyicileri eğlendirmek ve onlara bir şey öğretmek için bazı şakamsı konuşmaların yapılması olarak tanımlanır. Belli bir konuda önceden hazırlanmış diyalogların iki kişi tarafından seslendirilmesi ve grup tarafından konunun tartışılarak en uygun çözümün aranmasıdır³⁹.

Önceden ayrıntılı bir biçimde hazırlanmış olan olay, tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp, kararlar alarak kendisine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışır. Eğitici genellikle bir müşteri rolü oynayarak yer alabilir, tartışma açabilir.

Rol alanlar dışında kalanlar ise dinleyici olarak olayı izlerler. Oyun bittikten sonra, varılan sonuç ve rol alanların olayda davranışları üzerine bir yönetici gözetiminde eleştiri ve tartışmalar yapılır. Böylece tüm adaylar konu üzerinde fikirlerini söyleyebilme olanağı elde etmiş olurlar⁴⁰.

³⁷ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.98.

³⁸ FOREST, Lewis Jr., a.g.e., s.111.

³⁹ AYTUN, E, Atilla, a.g.e., s.79.

⁴⁰ YILDIZ, Gültekin, a.g.e., s.100.

I. Yararları:

- A. Grup üyelerinin sosyal bilgi ve becerilerini ve davranışlarını geliştirir.
- B. Yapılan hatalar cezalandırılmaksızın düzeltilir.
- C. Gerçek hayatta karşılaşılabilecek durumların bir gösterisini sağlar.
- D. Beşeri ilişkilerin geliştirilmesine yardım eder.
- E. Rol oynama yöntemiyle işletmede her zaman görülme olasılığı olan olaylar uygulamalı olarak ele alındığından, eğitilen personelin deneyim kazanması da sağlanır.
- F. Alternatif yaklaşımlar ortaya konulup analiz edilebilir. Eğitilenler belirli davranışlarının doğuracağı sonuçları sınıftaki çalışmada fark edebilirler⁴¹.

II. Sakıncaları:

- A. Çok becerikli bir lidere gereksinim gösterir.
- B. Toplantı sırasında kararlaştırılan roller hariç olmak üzere önceden dikkatle hazırlanmayı gerektirir.
- C. Canlandırılan durumu bilmeyenler için oyun yapmacık görülebilir.
- D. Sonuçların bazı kez karşı tarafça anlaşılması güç olabilir.
- E. Mesajın katılımcıya transferi çok zaman alır. Eğitilenin yaratıcı ve becerikli olması gerekir⁴².

2.1.2.4. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi; gerçek hayatta karşılaşılan problemlerin, eğitimin yer aldığı mekanda çözülmesi yoluyla eğitime katılan personele eğitim konusunun öğretilmesidir⁴³.

Örnek olay yönteminde sınırlı sayıda personelden oluşan bir gruba, daha önce yaşanmış veya işletme içinde karşılaşılabilecek olasılığı yüksek olan bir olayın özeti verilerek nasıl davranmaları gerektiği sorulur⁴⁴. Verilen bu örnek olayın neden, nasıl ve sonuç dizgesine göre incelenmesi istenir. Katılımcıların ayrı ayrı görüşleri

⁴¹ OLALI, Hasan, Meral KORZAY, a.g.e., s.439.

⁴² OLALI, Hasan, Meral KORZAY, y.a.g.e., s.439.

⁴³ KILIÇ, Hasan, a.g.e., s.97.

⁴⁴ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.97.

alınarak tartışma ortamı yaratılır. Böylece personel kuramsal bilgilerini, gerçek bir olayla karşılaştığında nasıl kullanacağını öğrenir.

Bu yöntem, katılımcılara bir konuyu ya da bir beceriyi kazandırmak ve o konuda uygulama yaptırmak amacıyla kullanılır⁴⁵. Yiyecek içecek işletmelerinde örnek olaylar, misafir veya çalışanların sorunlarına ait olabilir. Uygulamada oluşan her sorun, örnek olay yöntemi için iyi bir potansiyel oluşturmaktadır.

Bu yöntemin en belirgin özellikleri; eğitilen merkezli olması, katılımcıların bildikleri ve davrandıkları gerçek bir durumu uygulama şansına sahip olması ve problem çözmeyi, problemi analiz edip sonuca ulaşmayı öğretmesidir. Bu durumda eğitime katılan personel, kendisini olayda geçen kişilerin yerine koyup sorunlarla karşılaşan kendisi olsaydı ne yapacaktı sorusuna yanıt bulmaya çalışır. Farklı çözüm yollarının ortaya çıkmasıyla birlikte bu yollar arasında duruma uygun olanına karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek kazandırılmak istenen özellikler arasında yer alır.

Bu yöntemin başarılı olması için özetle şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir⁴⁶:

I. Örnek olayda temel ayrıntılar iyi belirlenmiş olmalı (örnek olay gerçek mi?, olay anlamlı mı? gibi).

II. Örnek olayda temel bir sorun bulunmalıdır.

III. Bu sorunun analiz edilmesi istenmeli, böylece sorun iyice irdelenmelidir.

IV. Örnek olay, hedefler, ilişkiler ve değerler açısından değerlendirilmelidir.

V. Örnek olayda beklenen çözüm için eğitilen personele ön bilgiler verilmelidir.

VI. Örnek olay için yönlendirici tartışma soruları önceden verilmelidir.

⁴⁵ DEMİREL, Özcan, a.g.e., s.481.

⁴⁶ DEMİREL, Özcan. y.a.g.e., s.491.

VII. Tartışma sonunda ortaya çıkan ilke ve sorunlar ile en çok görüş birliğine varılan öneriler belirlenip bir yere kaydedilmelidir.

VIII. Örnek olayın çözümünden elde edilen sonuçlardan ve deneyimlerden işletmede ne şekilde yararlanılacağı konusu üzerinde durulmalıdır.

Yöntem; katılanların çeşitli sorunları görebilme, sorunları kendi anlam ve önlemleri içinde inceleme ve doğuş nedenlerini belirleyebilme, çözümler önerebilme ve en iyi çözümü bulmayı öngörür.

I. Örnek olay yönteminin sağladığı başlıca yararlar şunlardır⁴⁷:

- A. Personele grup halinde çalışma alışkanlığı kazandırır.
- B. Personelin analiz yeteneği gelişir.
- C. Personelin düşüncelerini anlatabilme, başkalarını ikna edebilme ve konuşma yeteneğinin gelişmesine yardımcı olur.
- D. Karara etki eden unsurların aranıp bulunmasını sağlar.
- E. Aktif bir yöntem olması nedeniyle personelin sınıfa hazırlıklı olarak gelmesini ve araştırmaya dönük çalışmasını sağlayarak ilgiyi ayakta tutar.
- F. Başka fikirlere karşı toleransı geliştirir.
- G. Kendi kendini değerlendirme olanağı verir.

II. Örnek olay yönteminin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar:

- A. Eğitime katılacakların önceden hazırlanmaları gerektiğinden, hazırlık oldukça zaman almaktadır.
- B. Sadece küçük gruplar için uygun bir yöntemdir.
- C. Eğitim amacına uygun olayların bulunması ve düzenlenmesi kolay değildir.
- D. İyi bir lider ister.
- E. Liderin bazı kişiler üzerinde etkili olmama tehlikesi bulunmaktadır.
- F. İyi yönetilmez ise amacından uzaklaşabilir.

⁴⁷ TANYELİ, Halit, a.g.e., s.103.

2.1.2.5. Tartışma Yöntemi

Tartışma, bir konu üzerinde öğrencileri (eğitime katılan personel) düşünmeye yöneltmek, iyi anlaşılmayan noktaları açıklamak ve verilen bilgileri pekiştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir⁴⁸.

Bu yöntem daha çok bir konunun kavranması aşamasında karşılıklı olarak görüşler ortaya konurken bir problemin çözüm yollarını ararken ve değerlendirme çalışmaları yaparken kullanılır.

I. Bu yöntemin özellikleri şunlardır⁴⁹:

A. Eğitici – katılımcı etkileşimi söz konusudur.

B. Katılımcılara (öğrencilere) geçmiş yaşantılarından örnekler vermesi için imkan sağlar.

C. Katılımcılara bir konu üzerinde kendi düşüncelerini söylemesini ve yorum yapmasını sağlar.

D. Analiz, sentez ve değerlendirme gücü kazandırır.

II. Bu yöntemin başarılı olması için şu hususlara dikkat edilmelidir⁵⁰:

A. Eğitici tartışma ortamını hazırlarken, tartışılacak konu ya da sorunu önceden belirlemelidir.

B. Toplu tartışma yapılacaksa, eğitimci soruyu sormalı ve bunu tüm katılımcıların tartışmasını istemelidir.

C. Grup tartışması yapılacaksa, aynı konu oluşturulacak küçük gruplar içerisinde tartışılmalı, daha sonra tartışılmaya geçilmelidir.

⁴⁸ DEMİREL Özcan, a.g.e., s.47.

⁴⁹ KILIÇ, a.g.e., s.94.

⁵⁰ DEMİREL, Özcan. a.g.e., s.47.

D. Eğitimnin konusu ne ise b6l6mler halinde ayrı ayrı gruplarda tartışıldıktan sonra, toplu tartışma çalışması ders sona ermeden muhakkak yapılmalıdır.

E. Tartışmanın amacı yanıt alınması hedeflenen sorular, tartışma teknikleri (panel, sempozyum, açık oturum, forum, kollogyum vb..) ve tartışma sonucunda yapılacak olanlar 6nceden tesbit edilmelidir.

F. Eğitici ve grup liderleri tartışmayı y6nlendirmelidir.

G. Grup lideri tarafından tartışmanın planları yapılmalıdır.

H. Tartışmadan çıkan sonuç 6zetlenmelidir.

2.1.2.6. Sim6lasyon Eğitimi Y6ntemi

Sim6lasyon (benzetim) y6ntemi, eğitimin verildiği yerde eğitilenlerin bir olayı gerçekmiş gibi ele alıp 6zerinde eğitici çalışma yapılmalarına olanak sağlayan bir y6ntemdir⁵¹. 6zellikle beceri geliştirmek amacını g6den eğitimlerde etkin bir y6ntemdir. Eğitilen kişi yapılması gereken hareketleri taklit ederek, s6rekli tekrarlayarak 6đrenmeye çalışır.

Bu y6ntemin olumlu y6nleri; eğitimi gerçek bir çerçeveye oturtması, eğitilenlerin 6đrenim s6recine aktif olarak katılması, eğitim sonrası 6đrenilenlerin direkt olarak iş yerinde uygulanabilmesidir. Olumsuz ya da dikkat gerektiren y6nleri ise, sim6lasyon yapılacak ortamın hazırlanmasının çok zaman alması, becerikli, zeki ve yaratıcı eğitmenlere gereksinim duymasdır⁵².

Sim6lasyon eğitimi y6ntemi, çoğunlukla bir bilgisayar oyununa benzer. Y6ntem, yanlış ve doğru kararların yol açtığı sonuçları anında yansıtığı için son derece yararlıdır⁵³. Ancak sim6lasyon genellikle çok pahalı bir hizmet içi eğitim y6ntemidir.

⁵¹ DEMİREL, 6zcan, y.a.g.e., s.62.

⁵² OLALI H., Korzay M., a.g.e., s.439.

⁵³ GEYLAN, Ramazan, a.g.e., s.157.

2.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Günümüzde hizmet içi eğitim; isteğe bağlı çalışma olmaktan çıkmış, planlı, programlı ve zorunlu olarak yapılan etkinliklerden oluşan pahalı bir yatırım biçimini almıştır. Bu yatırımın verimlilik olarak geriye dönmesi, eğitim programının etkili olmasına bağlıdır. Bu nedenle, eğitim programlarının nitelikli biçimde programlanıp uygulanması kadar amacına ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmede ister iş başında, isterse iş dışında hizmet içi eğitim yöntemlerinden biri uygulansın; uygulanan eğitim programı ile eğitim faaliyetinin başında belirlenmiş olan eğitim amaçlarına ulaşip ulaşmadığının ortaya konması gerekmektedir. Eğitim değerlendirmelerinin amaçları şunlardır⁵⁴:

I. Eğitilenlerin eğitim programı sonunda yeni becerileri, davranışları ve bilgileri öğrenip öğrenmediğini saptamak,

II. Eğitimde fayda – maliyet analizi yaparak, eğitimden sağlanan parasal faydalarla, eğitim için yapılan giderleri karşılaştırmak,

III. Eğitimden beklenen amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemek,

IV. Eğitim değerlendirmesi sonuçlarından yararlanarak, daha sonraları düzenlenecek eğitim programlarında başarı düzeyini yükseltecek gerekli önlemleri almak (geri besleme).

Eğitim faaliyetinin başarılı bir biçimde değerlendirilmesi için uyulması gereken temel ilkeler ise şunlardır⁵⁵:

I. Eğitim öncesi durumun saptanması; eğitimin değerlendirilmesinde, sağlıklı olarak karşılaştırma yapabilmek için eğitime katılan kişilerin, eğitim öncesi bilgi ve beceri düzeyleri saptanmalıdır.

⁵⁴ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, a.g.e., s.76.

⁵⁵ TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 149, Sevinç matbaası, 1976, s.160.

II. Eğitim sonucunda gerçekleştirilmek istenen amaçlar belirlenmelidir; belirlenen amaçların ölçülebilir nitelikte olması önemlidir.

III. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde uygun olan tüm yöntemlerden yararlanılmalıdır.

IV. Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde, eğitimin başarısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen tüm etkenler gözönünde bulundurulmalıdır.

Değerlendirmede kullanılan farklı araçlar eğitilenin performansını ölçmek için de kullanılabilir. Bu araçlar eğitime katılan personelin bilgisini, hissettiklerini, davranışlarını ve neler yapabileceğini gösterir. Bu değerlendirme personelle ilgili dört farklı alanı kapsar⁵⁶:

I. Personelin Bilgisini Ölçmek;

Burada eğitici eğitime katılan personelin eğitim vasıtasıyla verilmek istenen bilgiyi kazanıp kazanmadığını tesbit etmek amacıyla. Personele bilgisini ölçen yazılı sorular sorulur. Eğitilenin bilgi düzeyi örneğin görünce tanıma, sorunca söyleme, seçip işaretleme, eleştirme, doğru – yanlış olduğunu söylemesi gibi davranışları içerir. Bilginin yanında anlamaya ve uygulamaya dayalı soruları da kapsar.

II. Personelin Kazandığı Beceriyi Değerlendirme;

Burada amaç eğitilenin belirli bir beceriyi kazanıp kazanmadığını ve işlenen performans için hangi becerinin uygulandığını öğrenmektir.

III. Davranışların Değerlendirilmesi;

Personelin performansını etkileyebilecek tüm davranışların değerlendirilmesi hedeflenir. Bunun için yazılı sınav, görüşme ya da davranış gözlememesi gibi yöntemler uygulanabilir.

⁵⁶ FOREST, Lewis Jr., a.g.e., s.251.

IV. Personelin Kendine Olan Güveninin Değerlendirilmesi;

Bazı durumlarda bir işin yapılmasında personel gerekli bilgilere sahip olmasına rağmen kendine olan güvensizliğinden dolayı uygulamada başarılı olamamaktadır. Eğitim esnasında başarılı olan bir personel, uygulamada müşteriyle olan yüz yüze temas sırasında aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bu nedenle personelin kendine olan güven derecesinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu amaçla gözlem ya da görüşme yöntemlerinden yararlanılabilir veya özel olarak hazırlanan sorular vasıtasıyla bu güven ölçülebilir.

Yapılacak değerlendirme çalışmalarının sağlıklı sonuçlar verebilmesi için eğitim ölçütünün daha eğitim başlamadan önce belirlenmiş olması gerekmektedir. Değerlendirmenin ölçütü, ölçülebilir nitelikteki eğitim amaçlarının aynısı olmalıdır⁵⁷.

Değerlendirme planı, faaliyetin sonunda önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir yargıya varmaktır. Bu yargılar hizmet içi eğitim çalışmalarının daha verimli hale getirilmesi için tarafsız olarak; ön, ara, son ve izleme değerlendirmesi aşamalarını kapsayacak biçimde yapılmalıdır.

2.1.3.1. Ön Değerlendirme

Eğitim programı uygulanmaya başlamadan önce yapılan değerlendirmedir. Ön değerlendirme, eğitim programına katılacak bireylerde ön şart niteliğindeki davranışların varlığını ve derecesini belirlemek amacıyla yapılmalıdır⁵⁸. Bazı kaynaklarda giriş testi olarak da isimlendirilen ön değerlendirmenin, sonuçlarından yararlanılarak bireyler gruplandırılmakta ve bu sonuçlar eğitimde kullanılacak yöntem ve araçların tür ve özelliklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

2.1.3.2. Ara Değerlendirme

Eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere dönük değerlendirmedir. Eğitime katılanların öğrenme derecelerini belirlemek, eğitim yöntem ve araçlarının uygunluğunu kontrol etmek amacıyla yapılır.

⁵⁷ GEYLAN, Ramazan, a.g.e., s.156.

⁵⁸ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.103.

2.1.3.3. Son Değerlendirme

Uygulanan eğitim programının personelin bilgisi üzerinde ne gibi değişiklikler yaptığını belirlemek amacıyla eğitim programı uygulandıktan sonra yapılan değerlendirmelerdir.

2.1.3.4. İzleme Değerlendirme

Bu aşama, eğitime katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler olup olmadığının belirlenmesini oluşturur. Hizmet içi eğitimin etkinliği işe yönelik davranışlar kazanmış olan personelin bu davranışları, işini yaparken sürekli olarak kullanması ile anlam kazanmaktadır. Böyle bir sonuca ulaşmak ise, ancak eğitime katılan bireyin iş başındaki davranışlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür⁵⁹.

İzleme değerlendirilmesinde eğitime katılan bireylerin görevlerine döndükten sonraki tutum ve davranışlarının bilimsel yöntemlerle gözlenmesi söz konusudur. Yani; eğitilen personelin öğrendiklerini ne ölçüde uyguladıkları ortaya konmaya çalışılır. Çünkü hizmet içi eğitim, bireyin işiyle ilgili davranışlarını değiştirmesine yardımcı olduğu ölçüde etkilidir.

Personelin çalışmasında olumlu değişiklikler gözleniyor ise, eğitim çalışması amacına ulaşmış demektir. Böylece hizmet içi eğitim programının değeri; verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, personel hareketliliği, anlaşmazlıklar, iş kazalarındaki azalma ve dolayısıyla iş tatmininin artması gibi somut ve soyut sonuçlarla anlam kazanmış olur.

Son olarak şunu söyleyebiliriz ki; değerlendirme fonksiyonunu kapsamayan bir eğitim ve eğitim amacı gütmeyen bir değerlendirme, yapılan bütün faaliyetlerin boşa gitmesine neden olur⁶⁰.

⁵⁹ OĞUZ, Şule, a.g.e., s.106.

⁶⁰ TANYELİ, Halit, a.g.e., s.192.

2.2. İş Tatminini Etkileyen Etkenler

2.2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon (güdüleme), Latince motive'den gelmektedir. Dilimize, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdü, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, gereksinim ve korkularıdır⁶¹. Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak da tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder⁶².

Ayrıca motivasyon; çalışanlarda, işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise işletmede "biz" değil, "ben" değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır⁶³.

İşgörenlerin iş tatmini ve motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken etkenlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır.

İnsanların yeme, içme, başarı, para gibi bazı belirgin gereksinimleri vardır ve onlar bu gereksinimlerini karşılamak için bir çaba ve çalışma gerektiğini bilirler. Bu gereksinimlerin giderilmesi, çalışanın performansında etkili olur. Örnek verecek olursak; çalışanın aldığı ücret, maddi gereksinimlerini karşıladığı ölçüde iş tatminini arttırır ve dolayısıyla kişinin mutlu olmasını sağlar.

İnsanlar gereksinimlerini giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller çalışanları daha fazla çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olduğunu ya da olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler.

⁶¹ BAŞARAN, İ.E., a.g.e., s.316.

⁶² BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. İstanbul, 2004, s.372.

⁶³ FINDIKÇI, İlhami, a.g.e., s.375.

Ödüller içsel veya dışsal olarak gerçekleşebilir. İçsel ödüller, bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin kendi işi ile ilgili düşünce ve davranışlarını doğrudan etkiler. Dışsal ödüller ise bir başka kişi ve genellikle yöneticiler tarafından verilen parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir.

Her çalışanın yeni bir işe girerken bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle o işi seçer ve orada çalışır. İşin ve işyerinin sağladıklarına bağlı olarak belirli bir düzeyde iş tatmini sağlanır, çalışanın morali ve motivasyonu buna bağlı olarak değişir. Bu durum, onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini gerektirir. Çalışan, kendi verdikleri ile aldıklarını yani harcadığı çabalarla elde ettiği ödülleri karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra, kendi çabasını artırmaya, aynı düzeyde sürdürmeye veya azaltmaya karar verebilir.

Çalışanın aldığı içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon, onun iş verimliliğini yani yüksek performansını yansıtan davranışları artırmasına yol açacaktır. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de çalışan motivasyonunu işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır.

2.2.2. Motivasyon Yaklaşımları

Bir yöneticinin, çalışanın motivasyonu ile ilgili varsayımları ve ödülleri kullanma biçimi onun motivasyona bakış açısına bağlıdır. Çalışanların motivasyonu ile ilgili yaygın olarak kabul edilen dört yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yaklaşımı ve çağdaş motivasyon yaklaşımlarıdır⁶⁴:

I. Geleneksel Yaklaşım:

Çalışanların motivasyonu ile ilgili ilk çalışmalar, bilimsel yönetim anlayışıyla başlamıştır. Çalışanların etkinliğini artırmak için işin sistematik analizini temel alan bir yaklaşım olan geleneksel yaklaşım; klasik yönetimde parasal ödüllerin, çalışanın iş verimini yani performansını yükselttiğini öngörmektedir. Burada, insanların ekonomik davrandığı ve daha çok para için daha çok çalışacağı, paraya ve iş güvenliğine en büyük önemi verdiği varsayılmaktadır.

⁶⁴BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.373.

II. İnsan İlişkileri Yaklaşımı:

1930' lu yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, ekonomik olmayan ödüllerin çoğu kez paradan daha önemli olduğu ortaya konmuştur. Bu dönemde gelişen davranış bilimleri ekolünde, organizasyonlardaki çalışanlar her şeyden önce, insan olarak görülmüş ve insan ilişkilerine önem verilmiştir. Araştırmacılar, insanlara (çalışanlara) yalnızca biraz daha dikkat göstermesinin bile onların davranışlarını daha iyiye götürmede etkili olacağı sonucuna varmışlardır. Bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımdaki ekonomik insan tanımının yerine sosyal insan kavramını getirmiştir.

III. İnsan Kaynakları Yaklaşımı:

İnsan kaynakları yaklaşımı, “ekonomik insan” ve “sosyal insan” kavramlarını bir araya getirerek ve bir adım daha ileri götürerek insanı bir bütün olarak ele alan bir anlayışı ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre, insanları ekonomik ya da sosyal olarak etkilemeye çalışmak ve onları motive etmek için yalnızca ekonomik ödülleri ya da yalnızca sosyal ödülleri öngörmek yetersiz kalmaktadır. Bu tek boyutlu özendiricilerin çalışanların iş performanslarına katkısı sınırlı olacaktır. İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışanların motivasyonu konusunda bütüncül bir bakış açısı sağlamak ve böylelikle çağdaş yönetim ve motivasyon anlayışları için bir temel oluşturmaktadır.

IV. Çağdaş Yaklaşımlar:

Çağdaş yaklaşımlar günümüzün motivasyon anlayışını önemli ölçüde etkileyen bir teoriler dizisini ifade etmektedir. Bunlar; temeldeki insan gereksinimlerinin analizini vurgulayan içerik, süreç ve pekiştirme teorileri olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır.

2.2.2.1. İçerik Teorileri

İnsanları belirli davranışlara yönelten gereksinimlerin çözümlenmesine önem veren bu teoriler, çalışanların gereksinimleri hakkında farkındalığı artırır ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır. Yöneticiler, çalışanların gereksinimlerini anladıkları ölçüde, organizasyonun ödül

sistemini çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde kullanırlar. Bu teorilerin en önemlileri şunlardır:

I. Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi:

Maslow tarafından geliştirilen bu teori; insanların çeşitli gereksinimler tarafından güdülendiğini ve bu gereksinimlerin hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürer. İnsanları çalışmaya ve belirli davranışlara yönelten gereksinimler; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi şeklinde beş basamakta sıralanır. Organizasyonel anlamda;

A. Fizyolojik gereksinimler; uygun fiziksel iş ortamı, temel ücret, ulaşım, yemek ve giyimdir.

B. Güvenlik gereksinimi, güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre, iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri ve sosyal haklardır.

C. Ait olma gereksinimi, çalışanlara ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif katılmaktır.

D. Saygı gereksinimi, olumlu imaj geliştirme, fark edilme, başkaları tarafından takdir edilme gereksinimidir. Ayrıca bu gereksinim, tanınma, sorumluluk alma, statü arayışı olarak kendini gösterir.

E. Kendini gerçekleştirme gereksinimi, daha iyi insan olma, yetkinliklerini artırma ve tam potansiyelini ortaya koyma, büyüme için fırsatlar yaratma, yaratıcılığı ortaya koyma, başarıya özendirme, zor görevler ve ilerleme için eğitim alma şeklinde görülür.

Bu teoriye göre ilk sıralardaki gereksinimler öncelik alır. Bunlar tatmin edilmedikçe çalışan, bir üst düzeydeki gereksinimi duymaz. Fizyolojik gereksinimler giderilmeden sosyal ya da psikolojik gereksinimler gündeme gelmez. Bir gereksinim giderildikten sonra, davranışı etkileyici rolü önemini yitirir ve daha sonraki gereksinim daha fazla önem kazanır.

Maslow'un bu teorisi; bir gereksinimin karşılanmasından sonra diğerinin devreye girdiği yönündeki ilkesi yüzünden eleştiri konusu olmuştur. Örneğin, güvenlik gereksinimi karşılanmadan da birey, ait olma gereksinimi hissedebilmektedir⁶⁵.

II. ERG Teorisi

ERG Teorisi; varolma (existence), ilişki (relatedness) ve büyüme (growth) olmak üzere üç gereksinim kategorisi tanımlar⁶⁶:

A. Varolma gereksinimi; fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel - fizyolojik gereksinimleri ifade eder.

B. İlişki gereksinimi; diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurma gereksinimidir. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin elde edilir.

C. Büyüme gereksinimi; potansiyelini geliştirmeye, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim gereksinimini ifade eder.

ERG teorisine göre gereksinimler birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve gereksinimine göre değişir. Üst düzey bir gereksinimi karşılamakta yaşanan bir sorun, alt düzeydeki gereksinimi de etkileyecektir. Yani, ERG teorisinin belirlediği üç gereksinim grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu teori yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşünmelerine yardımcı olması açısından anlamlıdır.

III.Çift Etken Teorisi

Herzberg, bir çalışanın işteki davranışlarına katkıda bulunan etkenleri farklı iki boyutta ele almıştır. Birinci boyutta iş tatminsizliğini ifade eden etkenlerin varlığı ya

⁶⁵ FINDIKÇI, İlhami, a.g.e., s.382.

⁶⁶ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.373.

da yokluğunu anlatan *hijyen etkenler*, ikinci boyutta ise iş tatminini etkileyen üst düzey gereksinimlerin oluşturduğu *motive edici etkenler* bulunmaktadır⁶⁷.

Çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, şirket politikaları, ast üst ilişkileri gibi hijyen etkenlerin varlığı iş tatminsizliğini giderir, fakat kendi başına insanların motive olmasını ve yüksek iş tatminini elde etmesini sağlamaz. Sorumluluk, takdir, başarı, işin niteliği gibi motive edici etkenler yüksek olduğunda, çalışanların motivasyonları ve işteki performansları artacaktır⁶⁸. Motivasyon sağlayan etkenler olmadığında insanlar ortada bir yeredirler, ne mutlu ne de mutsuzdurlar⁶⁹.

Bu teorinin mesajı açıktır. Hijyen etkenleri sağlayan yöneticiler, iş tatminsizliğini giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici etkenleri yerinde ve zamanında kullanan yöneticiler de yüksek tatmin ve performans elde edebilirler. Bu yaklaşımda, her iki etkenin birbirini tamamlayıcı rol oynadıkları söylenebilir.

IV. Kazanma Gereksinimi Teorisi

Bu teoriyi ortaya atan McClelland'a göre motivasyon, bir kişinin kazanma ve elde etme gereksiniminin gücüne bağlı olarak değişir⁷⁰. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır. Bu gereksinim; zor bir şeyi elde etmek, ustalaşmak, fiziksel nesnelere, insanları veya fikirleri düzenlemek ve yönlendirmek ve bütün bunları hızlı ve bağımsız bir şekilde yapmak olarak kendini gösterir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmele ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek, yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırmak da bu gereksinimin diğer ortaya konulma şekilleridir.

⁶⁷ FINDIKÇI, İlhami, a.g.e., s.382.

⁶⁸ EREN, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 4. Basım, 1993, s.329.

⁶⁹ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.376.

⁷⁰ FINDIKÇI, İlhami, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Yay., İstanbul, 1996, s.138.

2.2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışanların gereksinimlerini karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkat çeker. İçerik teorileri; davranışları bilinçaltında canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş gereksinimler gibi içsel etkenler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır. Bu grupta; Eşitlik Teorisi, Beklentiler Teorisi ve Amaç Belirleme ve Hedeflerle Yönetim yaklaşımı yer almaktadır⁷¹.

I. Eşitlik Teorisi;

Eşitlik Teorisi, sosyal süreçlerde ve etkileşimlerde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. İnsanların inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin motivasyon yarattığını savunur. Algılanan tutarsızlıklar, uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlık yaratır, kişiyi düzeltici eylemlere yöneltir.

Eşitlik Teorisine göre; çalışanlar, aynı çaba ile kendi elde ettiklerinin, başkalarının elde ettiklerine eşit olduğunu görürlerse, kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir.

İnsanlar eşitliği girdi ve çıktılara göre değerlendirilirler. Girdiler; eğitim, deneyim, yetki ve yetenektir. Çıktılar ise alınan maaş ve ücretler, yan ödemeler, takdir, tanınma ve terfilerdir. Çalışanlar, girdi ve çıktıları başka kişilerle ya da bir gurupla karşılaştırırlar. Eşitliğin aranması için bir kişinin yaptıklarının, diğerinin yaptıklarına eşit olması ve karşılığında eşit çıktılar elde etmesi gerekir. Eşitsizlik ise aynı girdileri ortaya koyan iki kişiden birisinin kendi elde ettiği ile diğerinin elde ettiği çıktılar arasında denge olmadığını düşündüğü zaman oluşur.

Yöneticiler, çalışanların kendi elde ettikleri ile değerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan

⁷¹ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.378.

kaçınmaya dikkat etmelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik yaratıyorsa genel anlamda motivasyonu bozucu bir etki yaratır. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarının motivasyonunu artırır.

II. Beklenti Teorisi;

Bu teori; motivasyonun, bireylerin görevlerini yerine getirme yetenekleri ve arzulanmış ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Beklenti teorisi, gereksinimlerin ve ödüllerin türleri ile değil, bireylerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilenir. Bu teori, bireyin gösterdiği çabayla elde edilen yüksek performans ile bağlantılı sonuçların arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanır.

Eğer çalışan çaba ve yüksek performans gösteriyor, fakat beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonu düşer. Eğer, sonuçların çalışan açısından çekiciliği (değeri) yüksek ise, çaba göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu yüksek olacaktır. Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konulan ödüller (sonuçlar) çalışan için bir değer ifade etmiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada önemli bir nokta, sonuçların çekiciliğinin (değerinin) çalışanlar arasında farklı algılanabilmesidir.

III. Amaç Belirleme ve Hedeflerle Yönetim;

Bir yönetim ve motivasyon tekniği olarak, Amaç Belirleme ve Hedeflerle Yönetim' in temelinde, yöneticilerle çalışanların belirli bir dönem için ulaşılacak hedefleri birlikte belirlemesi, üzerinde anlaşması ve dönem sonunda da bu hedeflere ulaşma derecesine göre performansın değerlendirilmesi uygulaması bulunmaktadır.

Hedeflerle yönetim; çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini ve iletişimi artırarak, performansı daha tarafsız bir şekilde değerlendirerek ve çalışanları bir anlamda yönetime katarak moral ve motivasyonu yükseltmektedir.

Amaç belirleme ile motivasyon ve performans artışı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bazı bulgular ve bunlara dayalı öneriler ortaya koymaktadırlar⁷². Bu öneriler şunlardır:

A. Zor amaçlar, kolay amaçlardan daha yüksek iş performansı elde edilmesini sağlar.

B. Belirli ve zor amaçların seçilmesi, hiç amaç olmamasından ya da “elinden gelenin en iyisini yap” türünden belirsiz amaçlardan çok daha yüksek performans sağlar.

C. Amaçlar; dikkati ve eylemi yönlendirdiği, çabaları başlattığı, kararlılığı ve sürekliliği sağladığı ve uygun strateji arayışlarını uyardığı için performansı olumlu etkiler.

D. İşle ilgili amaçlar, geribildirim sağlanmasını gerektirir. Çünkü insanlar kendi performanslarını amaçlarla karşılaştırmak isterler. Olumlu geri bildirim başarı ve güven duygularını pekiştirir.

E. Amaçlara sahip çıkıldığı ve onlar üzerinde ısrarlı olunduğu zaman amaçların performansı ve motivasyonu etkilemesi daha fazla olur.

F. Başarı beklentisi ve başarının derecesi, çalışanın kendini amaçlara adanmasını etkiler.

G. Parasal ya da parasal olmayan ödülleri, çalışanların kendilerine hedef belirlemelerini ve bu hedeflerin giderek daha yüksek olmasını cesaretlendirebilir. Ayrıca, kendini hedefe adama derecesi de yüksek olabilir.

H. Amaçların spesifik ve zor olması ile performans – motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra amacın zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde performans artışı durmakta ve bir noktadan sonra geriye gitmektedir.

⁷² BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.378.

2.2.2.3. Pekiştirme Teorisi;

Belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanan Pekiştirme Teorisi; çalışanların iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır.

Pekiştirme, belirli bir davranışın tekrarlanmasına veya bırakılmasına neden olan herhangi bir etken olarak tanımlanır. Bu teori, olumlu olarak pekiştirilen bir davranışın tekrarlandığı ve pekiştirilmeyen ya da olumsuz olarak pekiştirilen davranışın terk edildiği varsayımına dayanır. İnsan davranışlarını değiştirme ya da düzeltmek için kullanılan pekiştirme; olumlu pekiştirme, kaçınmayı öğrenme (olumsuz pekiştirme), cezalandırma ve bitirme olmak üzere dört grupta toplanabilir⁷³:

I. Olumlu pekiştirme; istenilen bir davranıştan sonra, ödüllendirme ve aynı davranışın tekrarlanması için hoş ve çekici sonuçlar önermektir.

II. Kaçınmayı öğrenme; arzulanan bir davranıştan sonra hoş olmayan bir sonucun ortadan kaldırılmasıdır. Çalışanlar, istenmeyen durumlardan kaçınmak için doğru şeyleri yapmayı öğrenirler. Bir çalışanın doğru olmayan bir davranışı bırakması durumunda yöneticinin onu azarlamaktan vazgeçmesi, olumsuz bir pekiştirme örneğidir.

III.Cezalandırma; bir çalışana hoş olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır. Arzulanan bir davranışın tekrarını önlemeyi amaçlar. Organizasyonlarda cezanın kullanılması tartışmalı bir konudur. Çünkü cezalar çoğu zaman doğru davranışın ne olduğunu göstermezler.

IV. Bitirme; olumlu bir ödülün geri alınmasıdır. Bir davranışın artık pekiştirilmediği ve tekrarının istenmediği anlamına gelir. Bir çalışan, eğer yetkileri ya da ücreti / primi azaltılıyorsa, davranışlarının ve çalışmalarının arzulanan sonuçları ortaya koymadığını ve değiştirilmesi gerektiğini anlamalıdır.

⁷³ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.381.

2.2.3. Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması

Kişiler hayatlarını kazanmak, gereksinim ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların içinde bulunduğu organizasyonlarda gerçekleştirmek istediği duygular ve buna bağlı beklentileri şöyle sıralanabilir⁷⁴;

- I. Aktivite arzusu; katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak,
- II. Sahip olma arzusu; amaçları, değerleri sahiplenmek ve ait olmak,
- III. Güç arzusu; karar almak ve etkili olmak için gereken yetkilerle donanmak,
- IV. İlişki geliştirme arzusu; etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek,
- V. Yeterlilik arzusu: bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek ve geliştirmek,
- VI. Başarma arzusu; eylemleri ve kararları ile amacına ulaşma yönünde sonuçlar almak,
- VII. Takdir arzusu; yaptıkları ile fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak, övgü almak,
- VIII. Anlamlılık arzusu; varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmek.

Çalışanlar, bu arzularını gerçekleştirdikleri ölçüde mutlu olurlar ve iş tatmini duygusunu üst düzeyde yaşarlar. Fakat unutulmaması gereken önemli bir kural da şudur: Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi hiç kolay değildir ve tatmin duygusunu artıracak basit ve kısa yollar da yoktur. Ancak, çalışanların sorunlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar sorunun çözülmesine yardımcı olabilir. Hiçbir çalışanın mutlak bir doyum düzeyine erişmesi beklenmemelidir.

⁷⁴ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.386.

İnsanların gereksinim ve istekleri sürekli olarak önde gider ve davranışlara yön verirler. Bir işletmenin çalışanlarını memnun etme açısından kusursuz olması beklenemez. Ancak, başkalarıyla karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi veya daha kötü olarak nitelendirilebilirler.

Çalışanların önemli bir kısmı işlerinde, işyerinden ve yöneticilerden yakınmakta; buna karşılık, bazı yöneticiler de çalışanlarla ilgili masrafların sürekli olarak arttığını, ancak, performansın düşmekte olduğunu ve çalışanlarda işlerine, işyerine ve yöneticilere karşı bağlılık duygularının zayıfladığını söylemektedirler.

Bütün bunlar, kuşkusuz bazı sorunların olduğunu ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki bağların olması gerektiği kadar güçlü olmadığını gösteren belirtilerdir. Yapılması gereken önce bu durumlara yol açan nedenleri bulmak sonra da bunları ortadan kaldıracak yöntemleri saptamaktır.

Birçok işyerinde tarafların iyi niyetine karşın, çalışanların çoğunda beklenen düzeyde bir tatmin, işe ve işyerine bağlılık ve içten gelen işbirliği ve çalışma isteği görülememektedir. Bu konuda yöneticilerin suçlandığı sıkça görülür. Ancak, motivasyonun azalması yalnızca yöneticilerden kaynaklanmaz.

İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermelerinin bir nedeni, işyerinin vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Kendilerine işyeri organizasyonunun neresinde ve niçin bulduklarının açıklanması çalışanın motivasyonu açısından çok önemlidir.

Çalışanların genel olarak içinde buldukları işyerine karşı duyguları tümüyle olumsuz değildir. O ortamın iş yönünden ve kurum olarak katlanılamayacak bir yer olduğunu düşünseler zaten orada durmazlardı. Hiç kimse kendisini uzun süreli rahatsız edecek çalışma koşullarına ya da mutsuzluğunu artıracak, kendisini kötü hissettirecek bir duruma katlanamaz. Böyle bir durum, bir süre sonra o kişinin işten kopmasına, işle ilgilenmemesine, sabah geç gelmesine ya da akşam iş saatleri biter bitmez oradan kaçmasına neden olur. Uzun dönemde, hiçbir ruh hali bunu kaldıramayacağı için işten kopmalar ve başka bir işe geçme çabaları ortaya çıkar.

Ancak, ilginç olan durum, başlangıçta oldukça yüksek performansla çalışanların, belirli bir süre sonra verim kaybına uğraması, iş performansının düşmesi, yapıcı bir iş ortaya çıkaramaması, hareketlerinin durağanlaşması ve işinden tatmin olmadığının açığa çıkması durumudur. Bu durum artık bu kişilerin gerçek potansiyellerinden yararlanılmadığı anlamına gelmektedir. İyi bir yönetici, bu olumsuz gidişi olabildiğince erken fark etmeli ve gelişmelere kayıtsız kalmayarak hemen eyleme geçmelidir.

2.2.4. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkileri

I. İş tatmini;

Her çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak, zaman içinde geliştirdiği zihinsel bir tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifade ile, çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise iş tatmini, eğer olumsuz ise iş tatminsizliği şeklinde nitelendirilebilir.

İş tatmini; bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin gereksinimleriyle ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir. Bu tanımda dikkati çeken bazı boyutlar şunlardır⁷⁵:

A. İş tatmini, değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.

B. Çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlarda çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.

⁷⁵ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.389.

C. İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.

D. İş tatmininin işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.

E. Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve yaşam standartları gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

Bütün bu kişisel ve duygusal boyutlara karşın yöneticiler, iş tatminini sağlayan işe ve iş ortamına bağlı etkenleri bilmek ve bunları geliştirmek durumundadır. Bu etkenlerin başlıcaları şunlardır:

1. İşin genel görünümü ve zorluk derecesi (işin çeşitliliği),
2. İşin içsel özelliklerini (aranan nitelikler ve özellikler),
3. Ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi,
4. Organizasyonda geçerli olan insan ilişkileri,
5. Organizasyonda kişiler arası iletişim biçimi,
6. Kişinin kendi içinde bulunduğu grup veya gruplar (biçimsel/biçimsel olmayan),
7. Organizasyonun sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği,
8. İşin çalışan için taşıdığı anlam⁷⁶,
9. Çalışanın yüklendiği kişisel sorumluluk.

⁷⁶ FINDIKÇI, İlhami, a.g.e., s.394.

II. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkileri

Çalışanların şu durumlarda motive olmaları beklenir⁷⁷. İş ortamı;

- A. Gereksinimlerini karşılıyorsa,
- B. Hedefleri varsa,
- C. İyi performans ödüllendiriliyorsa,
- D. Adil ve hakça uygulamalar varsa,
- E. Kendilerini verecekleri ilginç işler yapıyorlarsa,
- F. Çalışma arkadaşları da çok çalışıyorsa,
- G. Çok çalışma ve bağlılığın benimsendiği bir örgüt kültürü varsa.

Motivasyon, kişilerin kendilerine nasıl davranıldığını algılama biçimine de bağlıdır. Başkalarıyla karşılaştırarak performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiğine kendilerince karar veren kişiler, ödüllendirmede eşitlik ararlar. Bu eşitliğin sağlanmadığını düşündüklerinde katkılarını azaltırlar, algılama biçimlerini değiştirirler, çatışmacı durumlar yaratırlar ya da işi terk ederler. Çoğu zaman yöneticiler farkında olmadan bazı elemanlara daha candan ve daha yakın davranırlar. Böylesine küçük bir davranış bile çalışanların gözünden kaçmaz. Eğer yöneticinin jest ve mimikleri ile hak etmediği halde bir çalışana yakınlık duyduğu, koruduğu gibi bir izlenim doğurursa bu, çalışanların iş ilişkileri kadar iş tatminlerini de olumsuz etkiler⁷⁸.

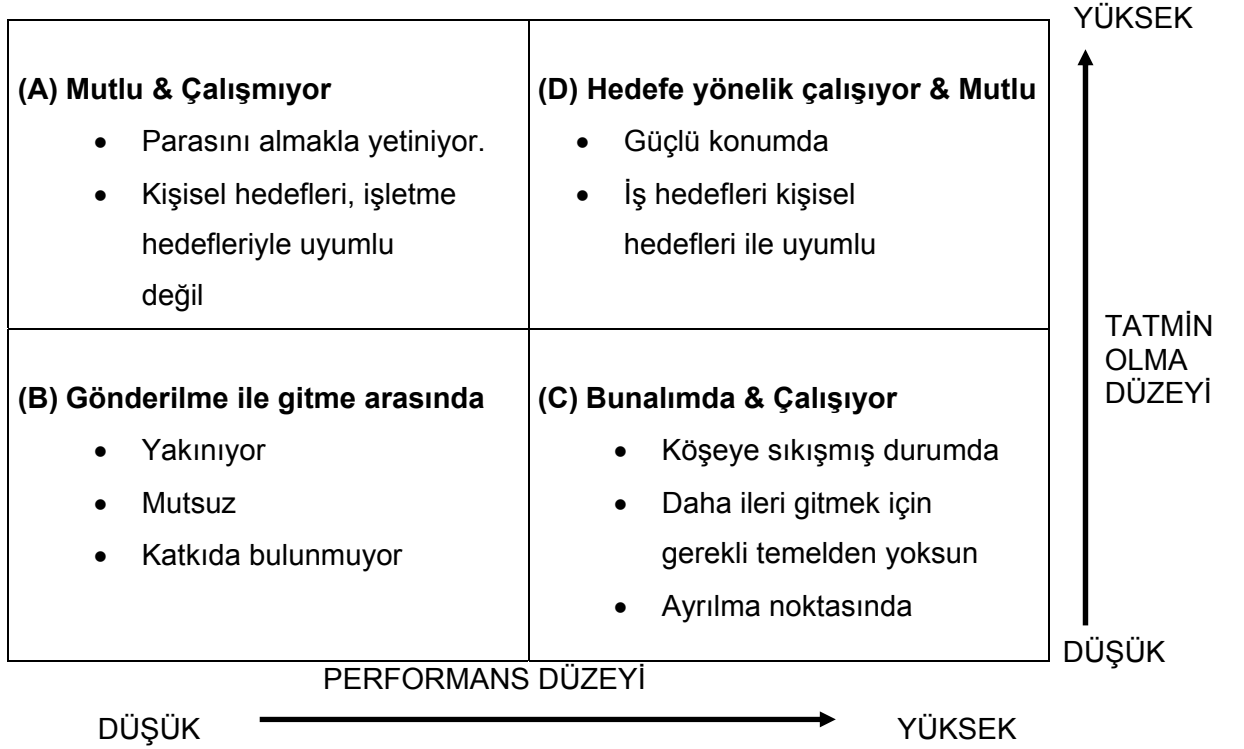
⁷⁷ ERGİN, Canan, a.g.e., s.133.

⁷⁸ FINDIKÇI, İlhami, a.g.e., s.392.

2.2.5. İş Tatmininin Performansa Ve Bağlılığa Etkisi

Performans, bir çalışanın veya grubun işine veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür. Çalışanların iş tatminlerini artırarak performanslarını artırma konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar⁷⁹;

- I. İş tatmini performansı artırır,
- II. Performans iş tatminine yol açar,
- III. Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.



Şekil-3 : İş Tatmini Ve Performans Modeli

Kaynak: BARUTÇUGİL, 2004, s.392.

Şekil-3' deki 'Tatmin Edici Performans Modeli', işgörenlerin performansları ile tatmin olma düzeyleri arasında ne kadar önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

⁷⁹ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.392.

Bu modelde performans ve tatmin olma düzeylerinin bileşimine göre işgörenler dört grupta toplanmaktadır⁸⁰:

İş tatmini yüksek - performansı düşük çalışanlar (A grubu); iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın işletmeye katkılarında daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin iyi yönlendirilmedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir.

İş tatmini düşük - performansı yüksek çalışanlar (C grubu); çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bunlar, bunalım içinde ve ayrılma sınırındadırlar. Beklentilerini karşılayamamanın verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ödüllendirecek işletmelerin arayışı içindedirler.

İş tatmini ve performansı düşük olanların (B grubu), huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir yarar sağlamamaktadır. Bu kişilerle ilgili disiplin eyleminin yani işten çıkarılmalarının en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekir.

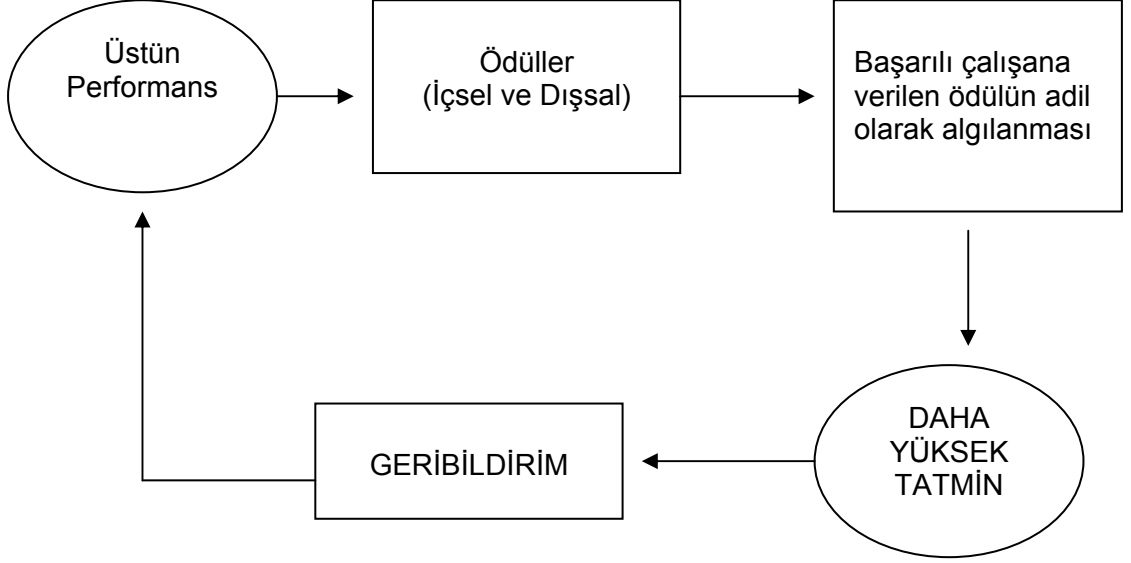
Diğer taraftan, performansı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar (D grubu), gerek kendileri gerek işletme açısından en anlamlı bileşimi ifade etmektedirler. Bu insanlar kişisel hedefleriyle işletme hedeflerinin uyumunu gerçekleştirdiklerinden işlerinde mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedirler.

Yöneticilerin, A grubundakileri daha fazla yönlendirerek ve denetleyerek performanslarını artırma yoluyla ve C grubundakileri de daha fazla motive ederek iş tatminlerini artırma yoluyla D bölgesine doğru taşımaları gerekmektedir.

Çalışanlar, aldıkları ödüllerin başarı düzeyleri ile hak ettiklerinin altında olduğu düşünülürse veya hak etmeyene de ödül verildiğini görürlerse ortaya bir iş tatminsizliği çıkacaktır. Bu durumda da kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkacak, yani, tatminsizlik başarısızlığı doğuracaktır.

⁸⁰ BARUTÇUGİL, İsmet, a.g.e., s.391.

İş tatmini ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi de ilginç bazı sonuçlar ortaya koymaktadır. Genellikle kabul edilen görüş, iş tatminsizliğinin işten ayrılmaları ve devamsızlıkları artıracığı yönündedir. Ancak, farklı kişiliklere ve algılama biçimlerine sahip çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği durumlarında verecekleri tepkiler de farklı olmaktadır. İş tatmini-performans ilişkisi Şekil-4' de gösterilmiştir.



Şekil-4: İş Tatmini – Performans İlişkisi

Kaynak: BARUTÇUGİL, 2004, s.393.

Çalışanların iş tatminini elde etmeleri ve işletmede kalıcı olmaları için kritik önlem, işe alma aşamasında özen göstermek ve doğru insanları seçme konusuna önem vermektir. İyi bir eleman seçimi çalışanların işte kalıcılığını artıracak, daha kolay iş tatminini bulmalarını sağlayacaktır.

2.3. Hizmet İçi Eğitimin İş Tatminine Etkisi

Eğitim programlarıyla, eğitilenlerin davranışlarında bir değişme yaratabilmek için aşağıda belirtilen beş koşulun bir arada olmasına gereksinim duyulmaktadır⁸¹:

⁸¹ DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, a.g.e., s.83.

- I. Eğitime katılanların kendilerinin de değişmeyi istemesi,
- II. Neyi, nasıl yapacağından haberdar olması,
- III. Doğru organizasyon ikliminde bulunmaları,
- IV. Davranışsal değişikliğin gerçekleşmesi için çevrenin yardımcı olması,
- V. Davranışsal değişikliklerin sonunda ödüllendirilmesi.

Eğitim değerlendirmesinde kullanılan kriterlerden birisi de, eğitime katılanların iş performansında değişme olup olmadığının belirlenmesi ve eğitim sonucunda öğrenilen bilgilerin, eğitilenin işine döndüğünde hareketleri ve davranışları üzerinde etkide bulunup bulunmadığının kanıtlanmasıdır.

Bundan önceki kriterler değerlendirildiğinde tüm sonuçlar olumlu çıksa bile (programdan memnun kalındığı, programın kavrandığı ve farklı davranışların kazanıldığı gibi sonuçlar) eğitilenlerin tüm bu olumlu gelişmeleri, iş performanslarına yansıtamadıkları da görülebilmektedir. Bu nedenle, iş performansının eğitim sonucunda olumlu biçimde etkilendiğinin kanıtlanması gereklidir.

Eğitimin etkinliği ile iş performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde aşağıdaki üç yöntemden yararlanılabilir:

- I. Karşılaştırmalı bireysel performans kayıtlarının incelenmesi,
- II. Eğitime katılan kişilerin işbaşında gözlenmesi,
- III. Eğitime katılan kişilerin birlikte çalıştığı kişiler tarafından değerlendirilmesi.

Karşılaştırmalı bireysel performans kayıtlarının incelenmesi, kabul edilebilir ve ölçülebilir standartların varlığına bağlıdır. Satış personelinin gerçekleştirdiği satış miktarı, üretim personelinin belli bir zaman periyodu içinde ürettiği parça sayısı, alınan şikayetlerin sayısı v.b. bazı standartlar oluşturulabilir. Daha sonra

değerlendirme sürecinde, eğitimin bireysel performansı standartlara göre nasıl etkilediği ölçülür.

Eğitime katılanların iş performansındaki değişimleri ölçme işlemi, eğitim programının bitiminden belli bir süre sonra yapılmalıdır. Çünkü, eğitime katılanlar, öğrendiklerini uygulamaya koyabilme fırsatını ancak bu süre içinde bulabilirler.

Bazen, işin yapılışı ile ilgili hataların uygulanan eğitim programı ile bir ilgisi bulunmayabilir. Bu tür hatalar işletme içindeki diğer unsurlardan kaynaklanabilir. Örneğin; üretimde çalışan personele, yeni iş prosedürüne alışmaları için eksiksiz bir eğitim programı uygulama bile, yeni prosedürleri uygulamaları için gereksinim duydukları araç ve gereçler sağlanmaz ise, eğitim amacına ulaşmayacaktır. Böyle bir durumda, eğitimin yetersiz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

Örgütsel performans ya da sonuçlardaki değişimlerin de ölçülmesi gereklidir. Bu ölçüm, eğitim sonucu eğitilenlerde meydana gelen değişimlerin işletmeye olan pozitif etkilerinin ölçülmesi amacıyla yapılmakta ve en zor ölçülen kriter özelliğini taşımaktadır. Çünkü, artan satışlar, artan verimlilik, artan kâr, düşen maliyet, yükselen kalite v.b. gibi işletmede gerçekleşen olumlu değişikliklerin ne kadarının eğitimden kaynaklandığını bulmak zordur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE SERVİS ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ, KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ UYGULAMASI

3.1. K.K.T.C. Hakkında

3.1.1. Coğrafi Ve Demografik Özellikler

Kıbrıs Adası, Akdeniz'in üçüncü büyük adasıdır. Türkiye' den 70 km, Suriye' den 100 km, Mısırdan 320 km ve Yunanistan' dan 800 km uzaklıkta olup, Akdeniz' in en doğusundadır.

K.K.T.C.' nin yüzölçümü 3242 km² (tüm ada 9822 km²), başkenti, Lefkoşa' dır. Girne, Gazimağusa, İskele, Güzelyurt ve Lefke diğer büyük yerleşim merkezleridir. Nüfusu 264.000' (2006 sayımı, resmi olmayan sonuç) dir. Halkının % 99 müslüman, % 1' i Ortodoks, Maronit ve Katolik' tir. Akdeniz iklimi hakim olan adada, yazlar sıcak ve kurak, kışlar ılık ve az yağışlıdır.

3.1.2. Siyasi Durum

Türkiye Cumhuriyeti, İngiltere, ve Yunanistan' ın garantörlüğünde 1960 yılında kurulan Kıbrıs Cumhuriyeti ; Rumların devleti yıkma ve Enosis çabaları sonucunda varlığını 1974 yılında fiilen yitirmiştir. Türk toplumuna karşı yürütülen planlı yok etme ve adayı Yunanistan'a ilhak etme (Enosis) amacıyla, Rumların 1974 yılında yaptığı askeri darbe sonucunda, zamanın Devlet Başkanı Makarios adayı terketmek zorunda kalmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti; bütün iyi niyet çabalarından bir sonuç alamayınca, uluslar arası anlaşmaların kendine verdiği garantörlük hakkını kullanmak üzere, 20 Temmuz 1974 tarihinde adaya müdahale ederek Türk toplumunun yok olmasını önlemiştir. Daha sonra yapılan barış görüşmelerinden sonuç alınamayınca 13 şubat 1975 tarihinde Kıbrıs Türk Federe Devleti, 15 Kasım 1983 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilan edilmiştir. K.K.T.C., 1983 yılından itibaren özgür, demokratik ve laik bir devlet olarak varlığını sürdürmektedir.

BM Genel Sekreteri Kofi ANNAN tarafından hazırlanıp 2004 yılında eş zamanlı olarak her iki toplum kesiminde halkoyuna sunulan Barış Planı, K.K.T.C.' de kabul edilmesine rağmen G.K.R.Y.' de reddedilmiştir.

3.2. K.K.T.C.' de Turizm

3.2.1.Genel

K.K.T.C., uygulanan haksız izolasyonlar sonucu dünya ile ticaretini sadece Türkiye üzerinden sağlayabilmektedir. Türkiye dışında üçüncü ülkelerden K.K.T.C.' ne direkt uçuş olmaması turizmin gelişmesini olumsuz etkilemektedir. Yine de 23 nisan 2004 tarihinde, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi (G.K.R.Y.) ile arasındaki sınır kapılarının açılması, turist sayısında ve turizm gelirlerinde bir önceki yıla göre önemli oranda (%51.6) artış sağlanmıştır. K.K.T.C.' nin net turizm gelirleri ve dış ticaret açığını karşılama oranları EK-1' dedir. Tüm engellemelere rağmen turizm, ülkenin en önemli gelir kaynağıdır.

Bakir kalmış doğası ve oldukça iyi korunmuş tarihsel ve kültürel varlıkları, tatil için çok uygun iklimi K.K.T.C. turizminin en önemli avantajlarıdır. Bu avantajların yanında, hukuksal alt yapısını tamamlayamamış turizm örgütleri, yenilenme ihtiyacındaki tesisleri ve yetişmiş eğitimli eleman eksikleri en büyük dezavantajlarıdır. Yetişmiş ve tecrübeli elemanların önemli bir bölümü, daha yüksek gelir elde ettikleri için G.K.R.Y. tesislerinde çalışmayı yeğlemektedir.

3.2.2. Yiyecek İçecek İşletmeleri

- I. K.K.T.C. Oteller encümeninin 2005 kayıtlarına göre K.K.T.C.' de¹;
- | | |
|-------------------|------|
| A. Girne' de | 103, |
| B. Lefkoşa' da | 31, |
| C. Gazimağusa' da | 19, |
| D. İskele' de | 8, |
| E. Güzelyurt' ta | 5, |

¹ Oteller ve Turist Hizmetleri Rehberi, K.K.T.C. Oteller Encümeni, Lefkoşa, 2005, s.57.

olmak üzere toplam 166 restoran mevcuttur. Görüldüğü gibi, restoranların büyük çoğunluğu Girne bölgesindedir. Bu araştırma Girne' nin Beylerbeyi (Bellapais) bölgesinde yapılmıştır.

Konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin ara eleman (servis) ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan Otelcilik Eğitim Merkezi (OTEM), 1974 yılında hizmet vermeye başlamıştır. OTEM mezunlarının yıllara ve bölümlere göre dağılımı EK-B' dedir (1974 – 2004). Başlangıçtan 2004 yılına kadar, 406 servis elemanı mezun eden merkez, son iki yıldır ekonomik ve yasal sorunlar nedeniyle açılmamaktadır. İçinde bulunduğumuz 2006 yılı için, kursların yeniden açılması planlanmış olup sonbaharda başlayacaktır.

K.K.T.C. Ekonomi ve Turizm Bakanlığı; mevcut restoranlara “Turistik Restoran” belgesi verebilmek için, 2005 yılında Restoranlar Birliğinin işbirliğinde bir çalışma başlatmıştır. EK-3' de bir örneği bulunan sınıflandırma formuna göre değerlendirilecek restoranlardan en az 200 puan alanlara, “ Turistik Restoran” belgesi verilmesi planlanmaktadır. Bu konudaki yasal düzenlemeler K.K.T.C. meclisi gündemindedir.

II. EK-C' deki sınıflandırma formu incelendiğinde, aranan diğer özellikler yanında;

A. Uzman personel ile üstün hizmet: **5 puan,**

B. İdari personelin mesleki bilgi ve görgü seviyesi (konusunda eğitim görmüş ve deneyimli): **3 puan,**

C. Hizmet standardını yükseltmek amacıyla, işveren tarafından belirli zamanlarda uygulanan, işbaşı eğitim programları ve uygulama örnekleri: **2 puan,**

D. Yabancı dil bilen servis personeli sayısının, toplam servis personeli sayısına oranı (kendine bakımı, temizliği, ayakkabısı, traş vb.): **4 puan,**

E. Müşteri isteğinin karşılanma süreci: **2 puan,**

gibi servis elemanlarını ilgilendiren konuların da puanlamaya dahil edildiği görülmektedir.

3.3. Uygulamanın Tanımı

K.K.T.C. Restoranlar Birliği yöneticileri ile başlangıçta yapılan görüşmede; mevcut yiyecek içecek işletmelerinde istihdam edilen servis elemanlarının mesleki bilgilerinin çok düşük olduğu beyan edilmiştir. Üst düzey yönetici yetiştirmede, K.K.T.C.' de ve Türkiye' de mevcut üniversitelerin yeterli olduğunu, fakat yetişmiş servis (ara) elemanı bulmanın zorluğundan bahsedilmiştir.

K.K.T.C. ; Türkiye dışında tanınmayan, ulaşım zorlukları bulunan, buna rağmen ekonomisinin en önemli gelir kaynağı turizm olan bir ülkedir. Böyle bir durumda, yiyecek içecek işletmelerinde tüketiciyle (turistle) en son teması gerçekleştiren servis elemanlarının, mesleki bilgilerinin ve iş tatminlerinin üst düzeyde olması gerektiği açıktır. Servis elemanlarına yönelik olarak uygulanacak hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışma uygulamalı araştırma olarak planlanmıştır.

Ayrıca bu çalışmada yukarıdaki maddelerde özetlenen K.K.T.C.' ye özgü tüm siyasi, yasal ve ekonomik sorunlar kapsam dışı tutulmuştur.

3.4. Uygulamanın Önemi

Mevcut kaynakların incelenmesi sonucunda bu tür bir uygulamanın, K.K.T.C.' de daha önce yapıldığına dair bir kaynak veya bilgiye rastlanmamıştır.

Bu araştırma ; kaynaklarda ulaşılan diğer iş tatmini ve personelin hizmet içi eğitimine yönelik araştırmalardan, uygulanan yöntem nedeniyle önemli farklılıklar içermektedir:

Başlangıçta; ulaşılan diğer araştırma ve kaynaklarda da tercih edildiği şekilde, servis elemanlarının iş tatmini ve hizmet içi eğitim konusundaki eğilimlerini ve düşüncelerini ölçmek için bir anket çalışması yapılmıştır. Daha sonra diğer araştırmalardan farklı olarak, servis elemanlarına yönelik olarak bir haftalık bir hizmet içi eğitim planlanmıştır.

Personel eğitimini tamamlandıktan sonra, eğitim sonucunun iş tatminine etkisi yeniden araştırılacaktır. Böylece, servis elemanlarının İş Tatmini ve Hizmet İçi Eğitim hakkındaki duygu ve düşüncelerinin tespit edilmesiyle yetinilmemiş, ilk anket sonucunda elde edilen görüş, olumlu ve/veya olumsuz etkenleri giderici bir hizmet içi eğitim programının uygulanması planlanmıştır.

Bu uygulamayla; araştırmanın doğruluğu, güvenilirliği ve genellenebilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle; bu araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların ve yapılacak yorum veya önerilerin, ülke turizm literatürüne katkı yaparak, bundan sonraki çalışmalar için bir temel oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca araştırmanın uygulandığı işletmelerde; servis elemanlarına bir hafta süreyle uygulanacak hizmet içi eğitimin; iş tatminine ve mesleki bilgisine olumlu katkılar sağlanması amaçlanmıştır. Böylece bu çalışmanın, ülke turizminin gelişmesine küçük çaplı da olsa bir katkı sağlanacağı değerlendirilmiştir.

3.5. Uygulamanın Detayı

3.5.1. Amaçlar

Bu uygulamanın temel amacı yiyecek içecek işletmelerinde çalışan ve tüketici (müşteri) ile son teması kuran servis elemanlarına yönelik uygulanacak hizmet içi eğitimin, aynı elemanların iş tatminine etkisinin ölçülüp, analiz edilmesidir. Bu temel amaçtan yola çıkılarak saptanan alt amaçlar şöyledir:

A. Servis elemanlarının iş tatmini veya tatminsizliklerinin hangi nedenlerden kaynaklandığını bulmak,

B. Personelin, hizmet içi eğitim (uygulama zamanı ve yöntemi açısından) hakkındaki duygu ve düşüncelerini tespit etmek,

C. Tespit edilen eğitim gereksinimlerine uygun bir hizmet içi eğitim programı oluşturmak,

D. Oluşturulan eğitim programına ve eğitim yöntemine uygun eğitimler gerçekleştirmek,

E. Uygulanan hizmet içi eğitimin, servis elemanlarının iş tatminine ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini saptamak.

3.5.2. Hedef Kitle

Uygulama, altı ayrı yiyecek içecek işletmesinde ve servis elemanlarına yönelik olarak tasarlanmıştır. Uygulamanın bir, iki, üç, ve altıncı amaçları; servis elemanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve hizmet içi eğitime yönelik duyu, düşünce ve görüşlerini ortaya koymaya yöneliktir.

Dört ve beşinci amaçlar hizmet içi eğitimi yürütecek eğitime yol göstermek, uygulanacak eğitimin içeriğini ve yöntemini saptamaya yöneliktir.

3.5.3. Uygulamanın Yöntemi

Uygulama bir 'alan araştırması' olarak gerçekleştirilecektir. Uygulamanın amaçlarına ulaşabilmek için görüşme, gözlem, anket, uygulama ve literatür araştırması teknikleri aynı anda ve birbirlerini tamamlayıcı olacak şekilde kullanılacaktır.

Teorik yapıyı ortaya koymak amacıyla; öncelikli olarak ikincil veriler; Dokuz Eylül Üniversitesi / İZMİR ve Yakın Doğu Üniversitesi / LEFKOŞA kütüphanelerinden, piyasada mevcut kitap ve yayınlardan, YÖK dökümantasyon merkezi kaynakları ve internet olanakları içinde analiz edilip değerlendirilecektir.

Daha sonra oluşturulan alt yapıyı (ikincil verileri) güçlendirmek amacıyla uygulamada kullanılacak yapılandırılmış anket formları kullanılacaktır. Anket uygulaması; icra edilecek hizmet içi eğitimin sonuçlarını ölçebilmek amacıyla biri eğitimden önce, diğeri eğitimden sonra olmak üzere iki kez yapılacaktır.

Birinci anket sonucunda, uygulamanın ilk iki amacı olan;

I. Servis elemanlarının iş tatmini veya tatminsizliklerinin hangi nedenlerden kaynaklandığını bulmak,

II. Personelin hizmet içi eğitim (uygulama zamanı ve yönetimi açısından) hakkındaki duygu ve düşüncelerini tespit etmek, konularında verilerin elde edilmesi planlanmıştır.

Yiyecek içecek işletmelerindeki servis elemanlarının sahip olması gereken temel mesleki bilgiler, uzman eğitici tarafından işverenlerin belirlediği saatlerde, hizmet içi eğitim şeklinde öğretilacaktır. İşverenlerle ve şef garsonlarla bizzat görüşülerek ve servis elemanlarını bizzat iş başında gözlemleyerek oluşturulan bir haftalık "Hizmet İçi Eğitim Programı" EK-4' dedir. Eğitim programı bir hafta süreyle günde iki saat, iş yoğun saatleri dışında (15.00-17.00) ve işletme içersinde uygulanacak şekilde planlanmıştır. Eğitim programı sürerken ilk anket sonuçları analiz edilerek yorumlanmıştır.

Bir haftalık eğitimi müteakip, servis elemanlarına yönelik ikinci bir anket uygulanacaktır. İkinci ankette sorular, birinci anket ile aynı olacaktır. Sadece ilave olarak ilk ankete ve hizmet içi eğitime katılıp katılmadıkları sorulacaktır. Uygulanacak ikinci anket; servis elemanlarının hizmet içi eğitimden geçtikten sonra iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmet içi eğitim hakkındaki düşüncelerinde ne gibi değişikliklerin olduğunu ölçmeye yönelik olduğundan, ilk ankete ve hizmet içi eğitimlere katılmadığını beyan edenlerin anket kağıtları değerlendirme dışı tutulacaklardır. Uygulanacak ikinci anket sonucunda uygulamanın ana amacı olan; uygulanan hizmet içi eğitimin, servis elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini saptamak, hedefine ulaşılacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın; planlama, ikincil verilerin derlenmesi, anket formlarının hazırlanması, birinci anketin uygulanması, hizmet içi eğitimin icrası, ikinci anketin uygulanması ve elde edilen birincil verilerin analizi safhalarını içeren 'Uygulama Süreci' EK-5' dedir.

3.5.4. Uygulama Ekibi

Araştırmayı hazırlayan öğrencinin öz geçmişi EK-6' da, araştırmanın uygulama bölümünde görev yapan turizm eğitmeni Sn. Semra ATAK' ın özgeçmişi EK-7' de, öğretmenlik belgesinin fotokopisi EK-8' dedir.

3.5.5. Anketin Tasarlanması

Anket formu araştırmanın amaçlarına uygun olabilecek verilerin toplanmasına yönelik hazırlanmıştır. Anket dört ana bölümden oluşturulmuştur. Bunlar:

- I. Örgütsel bağlılık (17soru)
 - A. Duygusal bağlılık (6 soru)
 - B. Zorunlu bağlılık (5 soru)
 - C. Mantıksal bağlılık (6 soru)

- II. İş memnuniyeti (26 soru)
 - A. İşin yapısı (5 soru)
 - B. Maaş (5 soru)
 - C. Terfi olanakları (5 soru)
 - D. İş arkadaşlığı (5 soru)
 - E. Yönetim (6 soru)

- III. Hizmet İçi eğitim (13 soru)
 - A. İş başında eğitim (4 soru)
 - B. İş dışında eğitim (4 soru)
 - C. Genel (5 soru)

- IV. Demografik değerlendirmeler (6-3 soru)

Demografik sorular dışındaki tüm sorular, 5' li Likert ölçeğine uygun olarak ve kapalı uçlu (seçmeli) şeklinde tasarlanmıştır. Ayrıca araştırmanın yönteminde açıklandığı gibi servis elemanlarının asgari mesleki bilgilerinin ne olması gerektiği, karşılıklı görüşme ve uluslar arası iş standartlarına uygun olarak saptanarak hizmet içi eğitim programı hazırlanmıştır.

Hizmet içi eğitim uygulamasından sonra yapılan ikinci anket çalışmasında, ilk anket kağıdının aynısı kullanılmıştır. Sadece demografik değerlendirmeler başlığındaki sorular iptal edilerek hedef kitleye;

- I. Bu ankete daha önce katıldınız mı?
- II. Bir hafta süreyle uygulanan hizmet içi eğitime katıldınız mı?

soruları sorulmuştur. Ayrıca anket hakkındaki düşünceleri yeniden sorularak, ilk anket ile ikinci anket arasında uygulanan hizmet içi eğitimden kaynaklanan bir düşünce değişikliği olup olmadığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Uygulanan birinci anket formunun örneği EK-9' da, ikinci anket formunun örneği EK-10' da sunulmuştur.

3.5.6.Uygulamanın Evreni Ve Örnekleme

Araştırmanın evreni K.K.T.C.' de mevcut 166 yiyecek içecek işletmesidir. 3.2.2. maddesinde açıklandığı gibi K.K.T.C.' de, yiyecek içecek işletmelerinin şu anda yasal bir sınıflandırılması mevcut değildir. Araştırmanın örnekleme tespit edilirken restoranların işleyiş tarzları (a'la carte, fast food, bar vb.) gözlemlenerek, genellikle turistlerin yoğun olarak devam ettiği, Beylerbeyi (Bellapais) bölgesindeki 6 işletme seçilmiştir.

Seçilen 6 işletme ve çalışan servis elemanlarının sayısı:

I. Kybele	22,
II. Chatal	12,
III. Mountain Hause	9,
IV. Huzur Ağaç	17,
V. Ayna	12,
VI. Bellavitta	9,

olmak üzere toplam 81 personeldir. Anket çalışmasına 78 personel katılmıştır.

3.5.7. Uygulamanın Hipotezleri

Uygulamanın amacına uygun olarak belirlenen hipotezler Tablo - 2' de özetlenerek verilmiştir. Hipotezleri test etmek için, katılımcıların birinci ve ikinci anket sonuçlarına 5' li Likert ölçeğine göre verdikleri yanıtların puan ortalamaları karşılaştırılacaktır. Böylece uygulanan hizmet içi eğitimin, duyu ve düşüncelerde değişikliğe neden olup olmadığını test edilecektir.

Tablo – 2 : Test Edilecek Hipotezler

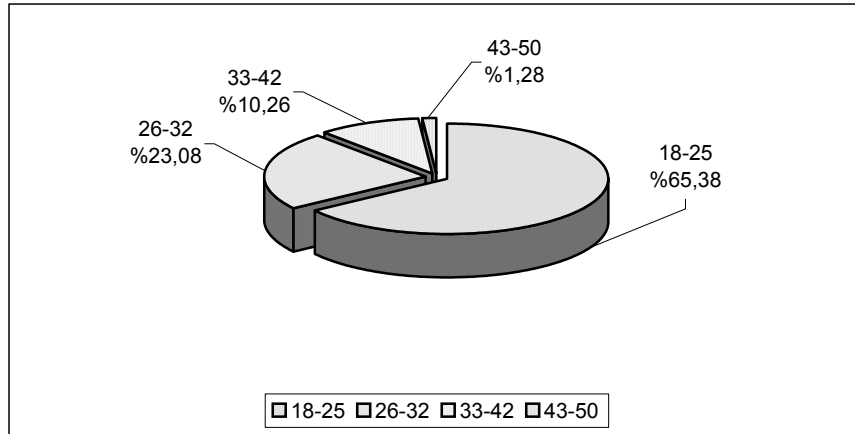
<u>Hipotez No : 1</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, işyerine duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, işyerine duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 2</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, işyerine zorunlu bağlılık arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, işyerine zorunlu bağlılık arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 3</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, işyerine mantıksal bağlılık arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, işyerine mantıksal bağlılık arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 4</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, iş yapısının algılanması arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, iş yapısının algılanması arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 5</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, maaş hakkındaki düşünceler arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, maaş hakkındaki düşünceler arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 6</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, işyerindeki terfi olanakları arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, işyerindeki terfi olanakları arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 7</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, iş arkadaşlığı arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, iş arkadaşlığı arasında bir ilişki vardır.
<u>Hipotez No : 8</u> h ₀ : Hizmet içi eğitimle, yönetimin algılanması arasında bir ilişki yoktur. h ₁ : Hizmet içi eğitimle, yönetimin algılanması arasında bir ilişki vardır.

3.6. Verilerin Analizi

3.6.1. Uygulamaya Katılan Servis Elemanlarının Demografik Verileri:

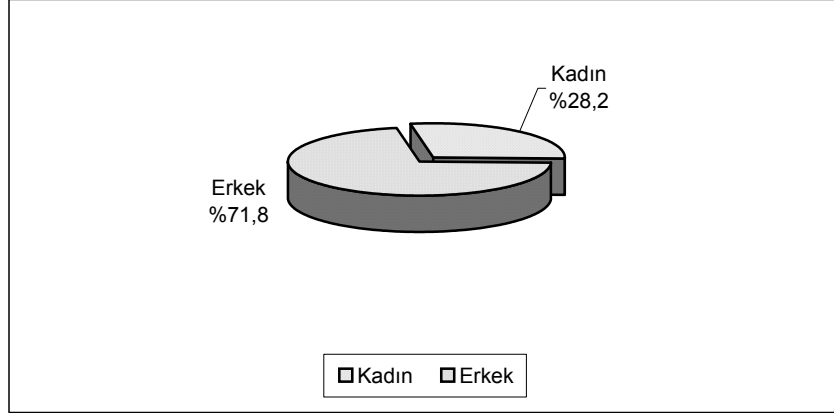
Birinci anket çalışmasına 78, ikinci anket çalışmasına 80 servis elemanı katılmıştır. Birinci anket çalışmasına katılan 6 eleman, çeşitli mazeretleri nedeniyle hizmet içi eğitime katılamamıştır. Ayrıca 2 eleman da, birinci anket çalışmasına katılmadan ikinci anket çalışmasına katılmıştır. Böylece ikinci ankete katılan, fakat hizmet içi eğitime ve ilk anket çalışmasına katılmayan toplam 8 elemanın anket kağıtları değerlendirmeye alınmamıştır. Birinci anket çalışmasında 78, ikinci anket çalışmasında ise 72 anket geçerli sayılmıştır.

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılanların demografik dağılımları aşağıya çıkarılmıştır:



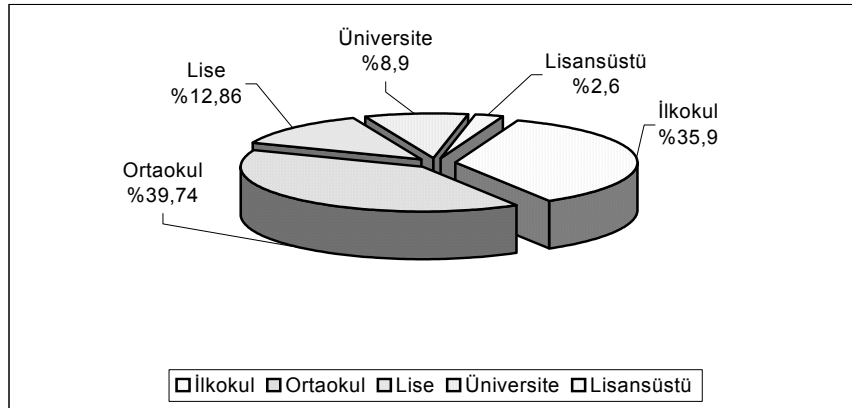
Şekil – 5 Uygulamaya Katılanların Yaş Dağılımı

Anket çalışmasına katılanların yaş dağılımları incelendiğinde 15-25 yaş aralığında bulunan servis elemanlarının çoğunlukta (%65,38) olduğu görülmüştür.



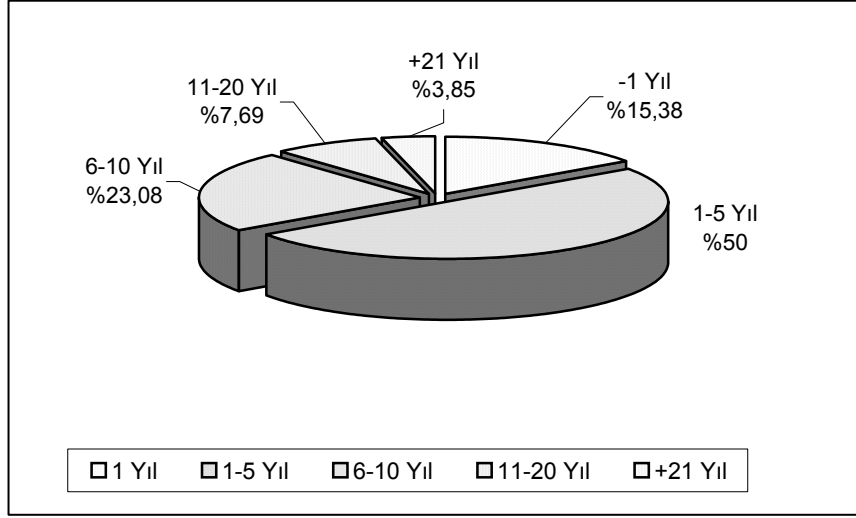
Şekil – 6 Uygulamaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

Şekil - 6 İncelendiğinde servis elemanı olarak çalışanların büyük çoğunluğunun erkek (%71,8) olduğu tespit edilmiştir.



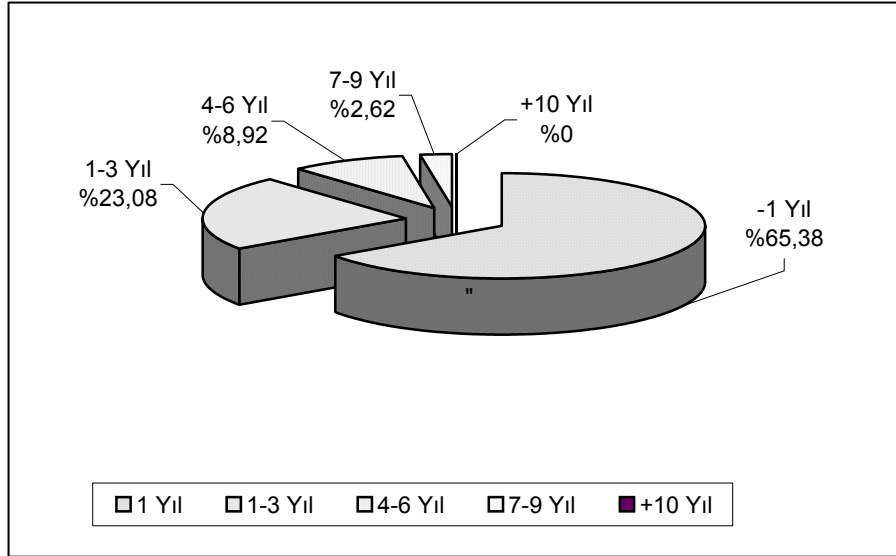
Şekil – 7 Uygulamaya Katılanların Eğitim Düzeyi Dağılımı

Ankete katılanların büyük çoğunluğunun ilkokul (%35,9) ve ortaokul (%39,74) mezunu olması, servis elemanlarının eğitim düzeylerinin genelde düşük olduğunu göstermiştir.



Şekil – 8 Uygulamaya Katılanların Çalışma Yaşamı Dağılımı

Şekil – 8 İncelendiğinde göze çarpan en önemli özelliğin servis elemanlarının yarısının, çalışma yaşamlarının başlarında (1-5 yıl) oldukları, diğer bir deyişle deneyimsiz oldukları saptanmıştır.



Şekil – 9 Uygulamaya Katılanların Aynı İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımı

Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz ? sorusuna verilen yanıtların dağılımı, Şekil – 9' dadır. Uygulamaya katılanların % 65,38' inin uygulamanın yapıldığı iş yerlerinde 1 yıldan az çalıştığı, yani mevsimlik işçi olduğu görülmüştür.

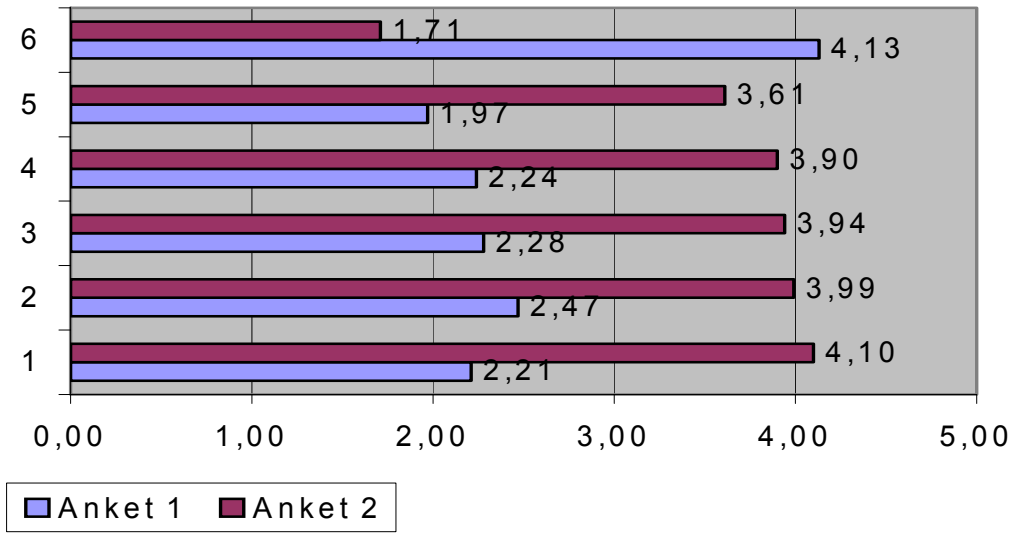
Tablo - 3 Uygulamaya Katılanların Demografik Yapısı		
SORU	Birinci Anket	
	Sayı	Yüzde
YAŞ:		
a. 15 - 25	51	65,38
b. 26 - 32	18	23,08
c. 33 - 42	8	10,26
d. 43 – 50	1	1,28
e. + 51	-	
CİNSİYET:		
a. Kadın	22	28,20
b. Erkek	56	71,80
EĞİTİM DÜZEYİ:		
a. İlkokul	28	35,90
b. Ortaokul	31	39,74
c. Lise	10	12,86
d. Üniversite	7	8,9
e. Lisansüstü	2	2,6
ÇALIŞMA YAŞAMI:		
a. - 1 Yıl	12	15,38
b. 1 - 5 Yıl	39	50,00
c. 6 - 10 Yıl	18	23,08
d. 11 - 20 Yıl	6	7,69
e. + 21 Yıl	3	3,85
BU İŞYERİNDE ÇALIŞMA:		
a. - 1 Yıl	51	65,38
b. 1 - 3Yıl	18	23,08
c. 4 - 6 Yıl	7	8,92
d. 7 - 9 Yıl	2	2,62
e. + 10 Yıl	-	0

Böylece sonuç olarak; Tablo 3’ deki veriler topluca incelendiğinde, hedef kitlenin; genelde **genç, eğitim düzeyi düşük, erkek ağırlıklı, çalışma yaşamının başında ve mevsimlik çalışan** işgörenler olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2. Hizmet İçi Eğitimin Duygusal Bağlılığa Etkisinin Analizi (Hipotez No: 1)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra örgütsel bağlılığın alt başlığı olan duygusal bağlılığa verdikleri yanıtların 5' li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 10' da gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 10: Hizmet İçi Eğitimin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işyerine karşı hissettikleri duygusal bağlılığa yönelik duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde, Tablo – 4' de karşılaştırılmıştır:

Tablo – 4 : Hizmet İçi Eğitimin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki Ortalama (ilk anket)	HİE' den sonraki Ortalama (ikinci anket)	Değişim (%)
1	Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	2,21	4,10	+ 85,52
2	İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi görürüm.	2,47	3,99	+ 61,54
3	Bu işyerine kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	2,28	3,94	+ 72,81
4	Bu işyerinde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	2,24	3,90	+ 74,11
5	Buranın benim için özel bir anlamı vardır.	1,97	3,61	+ 83,25
6	Kendimi buraya ait hissetmiyorum.	4,13	1,71	- 58,59

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil - 10 ve Tablo – 4' deki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. 1nci önermedeki olumlu değişim, servis elemanlarının hizmet içi eğitimden sonra, kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı işyerlerinde geçirmekten mutlu olacaklarını düşündüklerini göstermektedir.

II. 'İşyeri problemlerini kendi problemim olarak görürüm' önermesine verilen yanıtların ortalaması, hizmet içi eğitim sonrası 'katılmıyorum-fikrim yok' aralığından, %61,54 artışla 'katılıyorum' aralığına yükselmiştir.

III. Kendini işyerine duygusal olarak daha çok bağlı hissettiğini ifade edenler %72,81' lik bir artışla 'katılıyorum' olarak saptanmıştır.

IV. Hizmet içi eğitim sonrası, kendilerini işyeri ailesinin bir parçası gibi hissedenlerde önemli bir artış olmuştur.

V. Yine, 'işyerinin kendileri için özel bir anlam taşıdığı' önermesine verilen yanıtlarda olumlu yönde %83,25' lik bir değişim dikkat çekicidir.

VI. 'Kendimi buraya ait hisstmiyorum' önermesine başlangıçta, 4,13 puan ortalamasıyla katıldığını (4 : Katılıyorum) ifade eden servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden sonra aynı önermeye ortalama 1,71 (2 : Katılmıyorum) puan verdikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, işyerlerine karşı duygusal bağlılıklarının arttığı değerlendirilmiştir. Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, işyerine duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

h_1 : Hizmet içi eğitimle, işyerine duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

hipotezlerinden h_1 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile işyerine duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır** hükmü kabul edilmiştir.

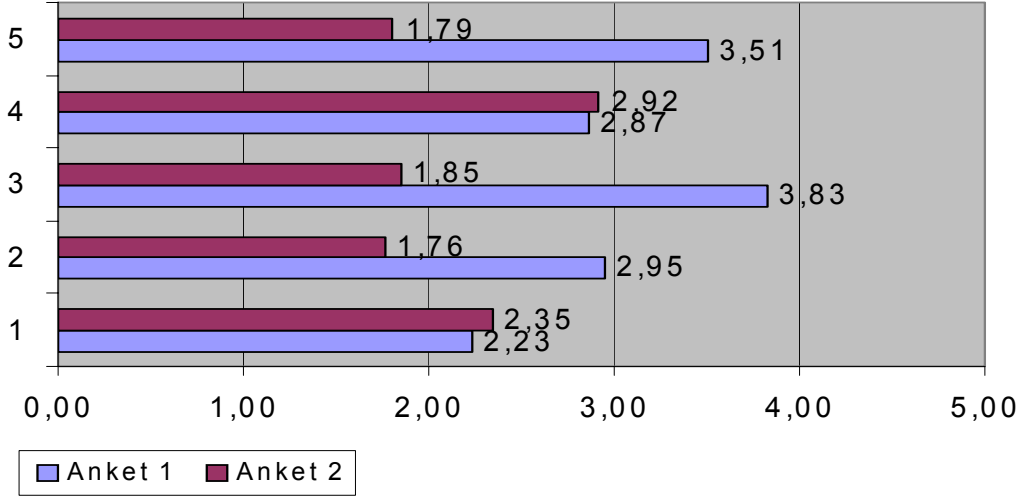
3.6.3.Hizmet İçi Eğitimin Zorunlu Bağlılığa Etkisinin Analizi

(Hipotez No: 2)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra örgütsel bağlılığın alt başlığı olan zorunlu bağlılığa verdikleri yanıtların 5' li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 11' de gösterilmiştir:

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işyerine karşı hissettikleri zorunlu bağlılığa yönelik duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 5' de karşılaştırılmıştır:

ÖNERME



Şekil – 11: Hizmet İçi Eğitimin Zorunlu Bağlılığa Etkisi

Tablo – 5: Hizmet İçi Eğitimin Zorunlu Bağlılığa Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki Ortalama (ilk anket)	HİE' den sonraki Ortalama (ikinci anket)	Değişim (%)
1	Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.	2,23	2,22	+ 0,89
2	İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.	2,95	1,76	- 40,34
3	Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.	3,83	1,85	- 51,69
4	Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.	2,87	2,92	+ 1,74
5	Bu işyerinden ayrılmam, istesem bile benim için çok zordur.	3,51	1,79	- 49,0

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil 11 ve Tablo – 5' deki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. Aynı işyerinde çalışmanın kendisi için bir gereklilik olduğunu düşünenlerin 'katılmıyorum' kategorisinde kaldıkları, yani düşüncelerinde pek bir değişim olmadığı görülmüştür.

II. İşten ayrılırsa hayatında pek çok şeyin alt üst olacağını düşünenlerin azalmasının, hizmet içi eğitim sonrası, bilgisi artan personelin kendisine olan güven duygusunun artması olarak yorumlanmıştır.

III. Personelin 3 ncü önermeye verdikleri yanıtların ortalamasının azalması, eğitim alan personelin alternatiflerinin arttığını düşündüğünü göstermektedir.

IV. 'Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim' önermesine verilen yanıtlarda önemli bir değişim olmamıştır.

V. Personelin 'işyerinden ayrılmasının istese bile zor olduğu' önermesine verdikleri yanıtların %49 oranında düşerek 'Katılıyorum' aralığından 'Katılmıyorum' aralığına düşmesi personelin uygulanan eğitim sonrası işinden ayrılmayı düşünmediğini göstermektedir.

Sonuç olarak; ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, işyerlerine karşı zorunlu bağlılıklarının azaldığı değerlendirilmiştir.

Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, işyerine zorunlu bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

h_1 : Hizmet içi eğitimle, işyerine zorunlu bağlılık arasında bir ilişki vardır.

hipotezlerinden h_1 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile işyerine zorunlu bağlılık arasında bir ilişki vardır** hükmü kabul edilmiştir.

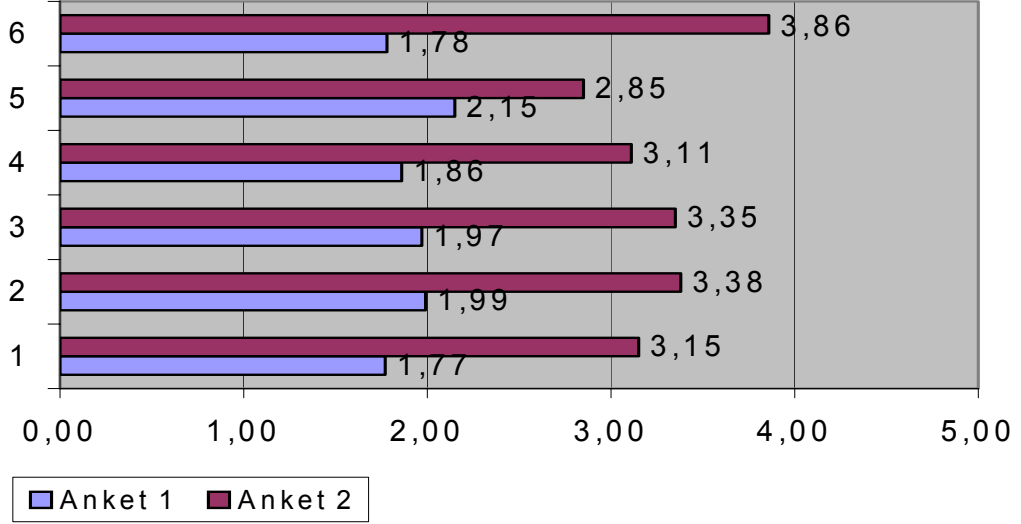
3.6.4. Hizmet İçi Eğitimin Mantıksal Bağlılığa Etkisinin Analizi

(Hipotez No 3)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra örgütsel bağlılığın alt başlığı olan mantıksal

bağlılığa verdikleri yanıtların 5' li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 12' de gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 12: Hizmet İçi Eğitimin Mantıksal Bağlılığa Etkisi

Ayrıca; uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işyerine karşı hissettikleri mantıksal bağlılığa yönelik duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 6' da karşılaştırılmıştır.

Tablo – 6 : Hizmet İçi Eğitimin Mantıksal Bağlılığa Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.	1,77	3,15	+ 77,97
2	Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz.	1,99	3,38	+ 69,85
3	İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1,97	3,35	+ 70,05
4	Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor.	1,86	3,11	+67,20
5	Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.	2,15	2,85	+ 32,56
6	Buraya çok şey borçluyum.	1,78	3,86	+116,85

Hizmet içi eğitimin mantıksal bağlılığa etkisini gösteren Şekil – 12 ve Tablo – 6’ daki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. Personelin; işinde kalmak için daha güçlü bir zorunluluk hissetmesi, menfaatine olsa bile işinden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, işten hemen ayrılması karşısında suçluluk duygusu taşıyacağını söylemesi, hizmet içi eğitimin personelde işletmeye karşı kendini borçlu hissetmesini sağladığının bir göstergesidir.

II. Bu iş yerinin bağlılığı hak ettiği ve işyerine çok şey borçlu olduğunu daha çok düşünmesi hizmet içi eğitim sonrasında personelin mantıksal bağlılığının arttığını göstermektedir.

III. Çalışanlara karşı kendini daha çok sorumlu hissetmesi, bir hafta süreyle bile olsa uygulanan hizmet içi eğitimin, personele sorumluluk duygusu verdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak; ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, işyerlerine karşı mantıksal bağlılıklarının arttığı değerlendirilmiştir.

Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, işyerine mantıksal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

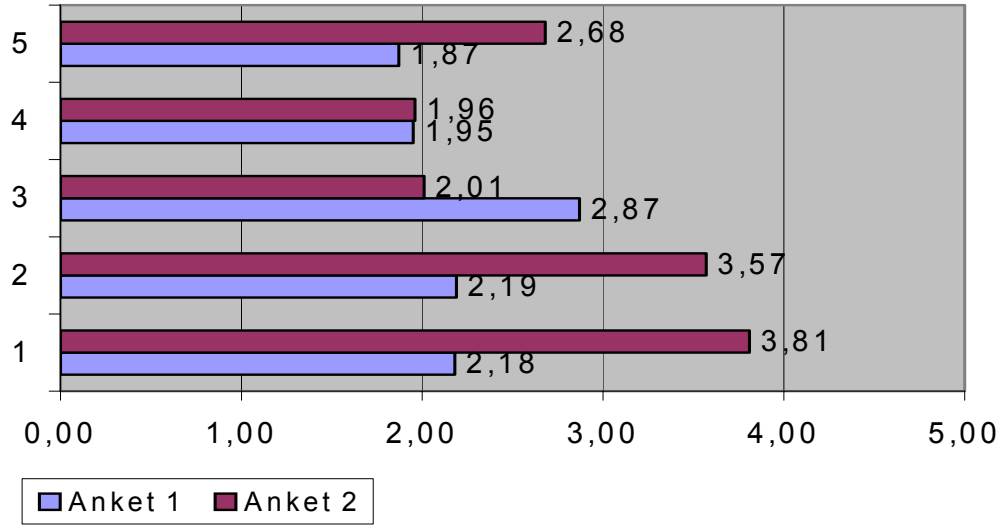
h_1 : Hizmet içi eğitimle, işyerine mantıksal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

hipotezlerinden h_1 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile işyerine mantıksal bağlılık arasında bir ilişki vardır** hükmü kabul edilmiştir.

3.6.5.Hizmet İçi Eğitimin İşin Yapısı Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi (Hipotez No:4)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra yaptıkları iş memnuniyetinin alt başlığı olan işin yapısı hakkındaki önermelere verdikleri yanıtların 5’ li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 13’ de gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 13: Hizmet İçi Eğitimin İşin Yapısına Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işin yapısına yönelik duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 7’ de karşılaştırılmıştır:

Tablo – 7 : Hizmet İçi Eğitimin İşin Yapısına Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE’ den önceki ortalama (1. anket)	HİE’ den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	İşim zevklidir.	2,18	3,81	+ 74,77
2	İşim iyidir.	2,19	3,57	+ 63,01
3	İşim kolaydır.	2,87	2,01	- 27,87
4	Çalışma koşullarım rahattır.	1,95	1,96	+ 0,5
5	İşimden gurur duyarım.	1,87	2,68	+ 43,32

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil –13 ve Tablo – 7’ deki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. ‘İşim zevklidir’ önermesine başlangıçta verilen ‘Katılmıyorum’ yanıtı % 74,77 lik bir artışla Katılıyorum (3,81) yükselmiştir. Ayrıca “İşim iyidir” önermesine verilen yanıtlar, benzer bir artışla (%63,01), ‘Katılmıyorum’dan ‘Katılıyorum’a yükselmiştir.

II. Hizmet içi eğitimden sonra; ‘İşim kolaydır’ önermesine verilen yanıtların ortalaması %27,87 lik bir düşüş göstererek, ‘Fikrim yok’ (2,87) tan, ‘Katılmıyorum’a (2,01) dönüşmüştür. Bu durum iş görenlerin; nasıl yapacaklarını öğrendikten sonra işlerin kolay olmadığını düşündüklerini göstermiştir.

III. Uygulanan hizmet içi eğitim, işgörenlerin, çalışma koşullarına bir etki yapmadığından, çalışma koşullarının rahatlığı açısından verilen yanıtlarda önemli bir değişim olmamıştır.

IV. ‘İşimden gurur duyarım’ önermesine verilen yanıtların ortalaması başlangıçta ‘Katılmıyorum’ (1,87) seviyesinde iken, uygulanan eğitimden sonra %43,32 artış göstererek ‘Fikrim yok’ (2,68) aralığına yükselmiştir.

Sonuç olarak ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, işin yapısına yönelik algılarında değişiklikler olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, işin yapısının algılanması arasında bir ilişki yoktur.

h_1 : Hizmet içi eğitimle, işin yapısının algılanması arasında bir ilişki vardır.

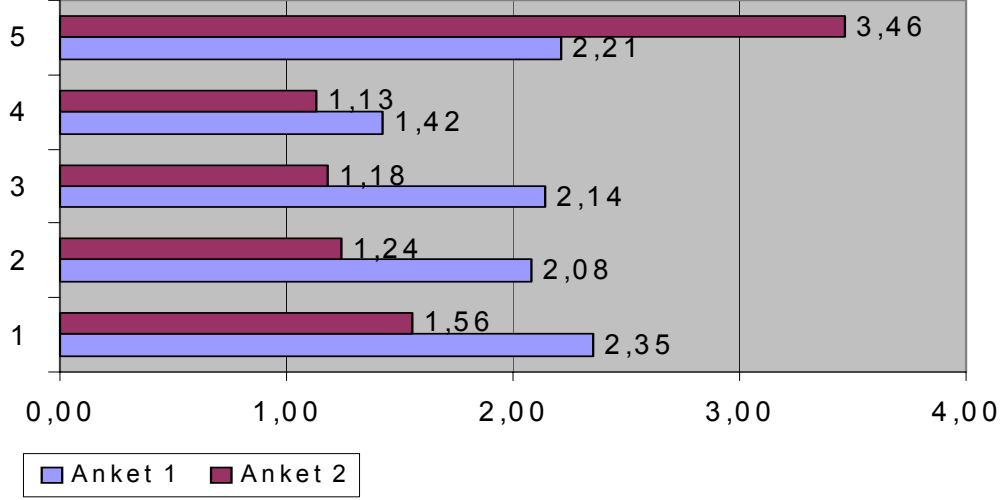
hipotezlerinden h_1 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile işin yapısının algılanması arasında bir ilişki vardır** hükmü kabul edilmiştir.

3.6.6.Hizmet İçi Eğitimin Maaş Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi (Hipotez No:5)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra, iş memnuniyetinin alt başlığı olan maaş

konusuna verdikleri yanıtların 5' li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 14' de gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 14: Hizmet İçi Eğitimin Maaş Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, maaş hakkındaki düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 8' de gösterilmiştir.

Tablo – 8 : Hizmet İçi Eğitimin Maaş Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	Maaşım asgari giderlerim için yeterlidir.	2,35	1,56	-33,62
2	Maaşım beni mutlu ediyor.	2,08	1,24	- 40,38
3	Maaşım hak ettiğim düzeydedir.	2,14	1,18	- 44,86
4	Maaşım oldukça yüksektir.	1,42	1,13	- 20,42
5	Maaşım sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.	2,21	3,46	+ 56,56

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil –14 ve Tablo – 8’ deki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara varılmıştır:

I. ‘Maaşım asgari giderlerim için yeterlidir’ önermesine verilen yanıtlar başlangıçta ‘Katılmıyorum – Fikrim yok’ (2,35) aralığında iken, ortalamalar %33,62’ lik bir düşüş göstererek ‘ Katılmıyorum – Tamamen Katılmıyorum’ (1,56) aralığına gerilemiştir.

II. Ankete katılan personelin, ‘maaşım beni mutlu ediyor’ ve ‘maaşım hakettiğim düzeydedir’ önermelerine verdikleri yanıtların ortalamaları %40 – 45 düşerek, ‘Katılmıyorum’ dan ‘Tamamen Katılmıyorum’a dönüşmüştür. Bu durumun hizmet içi eğitimden sonra, personelin kendini daha donanımlı hissettiğinden, bilgisine göre maaşını yetersiz bulmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

III. ‘Maaşım oldukça yüksektir’ önermesine verilen yanıtların ortalaması % 20,42 düşerek 1,42’ den 1,13’ e (tamamen katılmıyorum) gerilemiştir.

VI. ‘Maaşının sadece yaşamsal giderlerini karşıladığı’ önermesine verilen yanıtlar ise % 56,56 artış göstererek ‘Katılmıyorum’ (2,21) dan, ‘Katılıyorum’ (3,46) a yükselmiştir.

Sonuç olarak ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, maaşın algılanması hakkındaki düşüncelerinde değişiklikler olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, maaş hakkındaki düşünceler arasında bir ilişki yoktur.

h_1 : Hizmet içi eğitimle, maaş hakkındaki düşünceler arasında bir ilişki vardır.

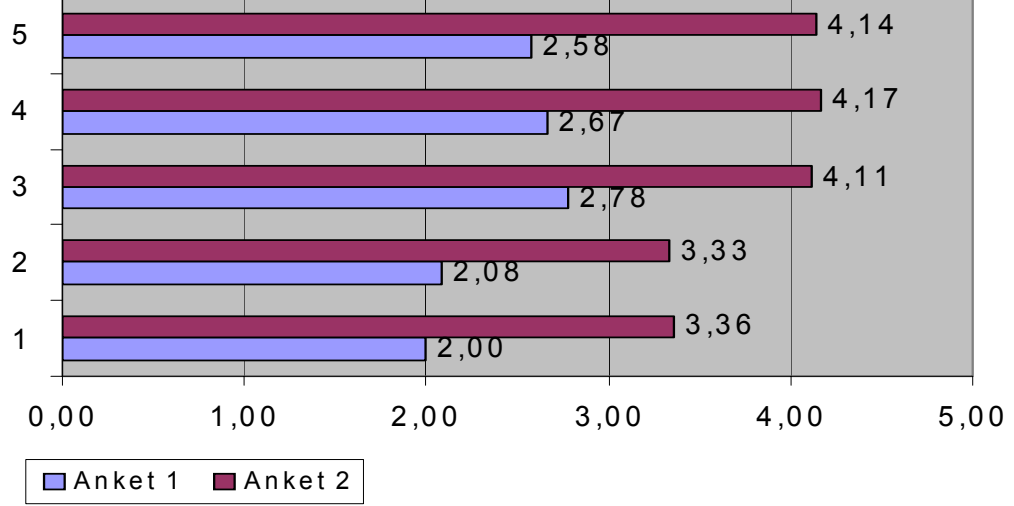
hipotezlerinden h_1 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile maaşın algılanması arasında bir ilişki vardır** hükmü kabul edilmiştir.

3.6.7.Hizmet İçi Eğitimin Terfi Olanakları Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi (Hipotez No:6)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra iş memnuniyetinin alt başlığı olan işyerindeki terfi

olanakları konusuna verdikleri yanıtların 5' li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 15' de gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 15: Hizmet İçi Eğitimin Terfi Olanakları Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işyerinde mevcut terfi olanaklarının algılanmasına yönelik, duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 9' da karşılaştırılmıştır:

Tablo – 9 : Hizmet İçi Eğitimin Terfi Olanakları Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.	2,00	3,36	+ 68,0
2	İşyerimde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur	2,08	3,33	+ 60,1
3	İşyerimde yükselme (terfi) becerilere dayanır.	2,78	4,11	+ 47,84
4	İşyerimde yükselme (terfi) konusunda iyi olanaklar mevcuttur.	2,67	4,17	+ 56,18
5	İşyerimde yükselme (terfi) konusunda, herkes eşittir.	2,58	4,14	+ 60,47

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil –15 ve Tablo – 9’ daki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. Başlangıçta, 'iş yerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır' önermesine, 'Katılmıyorum' (2,00) yanıtı veren katılımcıların düşünceleri hizmet içi eğitimden sonra % 68 oranında değişerek 'Katılıyorum'a (3,36) dönüşmüştür.

II. Anketlerde verilen yanıtlardaki değişime bakarak, servis elemanlarının çalıştıkları işyerlerinde yükselme (terfi) için fırsatlar bulunduğu, yükselmenin beceriye dayandığına ve tüm elemanların bu konuda eşit olduğuna inançları olumlu yönde değişmiş ve 'Katılmıyorum – Fikrim yok' aralığından, 'Katılıyorum' aralığına yükselmiştir.

Sonuç olarak ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, iş yerindeki terfi olanakları hakkındaki düşüncelerinde değişiklikler olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, iş yerindeki terfi olanakları arasında bir ilişki yoktur.

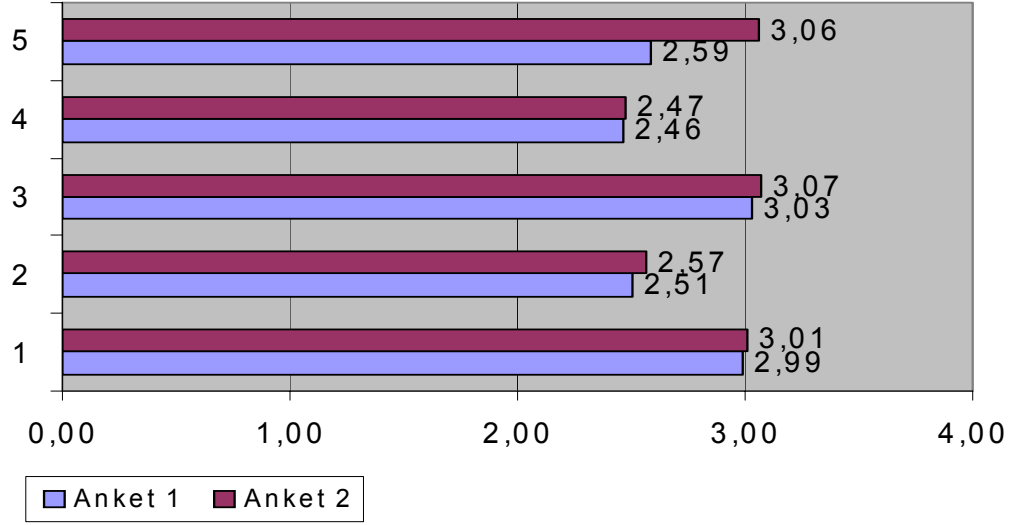
h_1 : Hizmet içi eğitimle, iş yerindeki terfi olanakları arasında bir ilişki vardır.

hipotezlerinden h_1 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile iş yerindeki terfi olanakları** arasında bir ilişki vardır hükmü kabul edilmiştir.

3.6.8.Hizmet İçi Eğitimin İş Arkadaşlığına Etkisinin Analizi (Hipotez No:7)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra yaptıkları iş memnuniyetinin alt başlığı olan iş arkadaşlığı konusuna verdikleri yanıtların 5' li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 16' da gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 16: Hizmet İçi Eğitimin İş Arkadaşlığı Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işyerine karşı hissettikleri iş arkadaşlığına yönelik duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 10' dadır.

Tablo – 10 : Hizmet İçi Eğitimin İş Arkadaşlığına Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	Çalışma arkadaşlarım, arkadaşçanıdır.	2,99	3,01	+ 0,67
2	Çalışma arkadaşlarım dinamikdir.	2,51	2,57	+2 ,40
3	Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.	3,03	3,07	+ 1,32
4	Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.	2,46	2,47	+ 0,41
5	Çalışma arkadaşlarım çalışandır.	2,59	3,06	+ 2,70

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil –16 ve Tablo – 10’ daki veriler birlikte incelendiğinde: anket çalışmalarına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden sonra çalışma arkadaşları hakkındaki duygu ve düşünceleri genellikle aynı kalmıştır.

Bu durumda;

h_0 : Hizmet içi eğitimle, iş arkadaşlığı arasında bir ilişki yoktur.

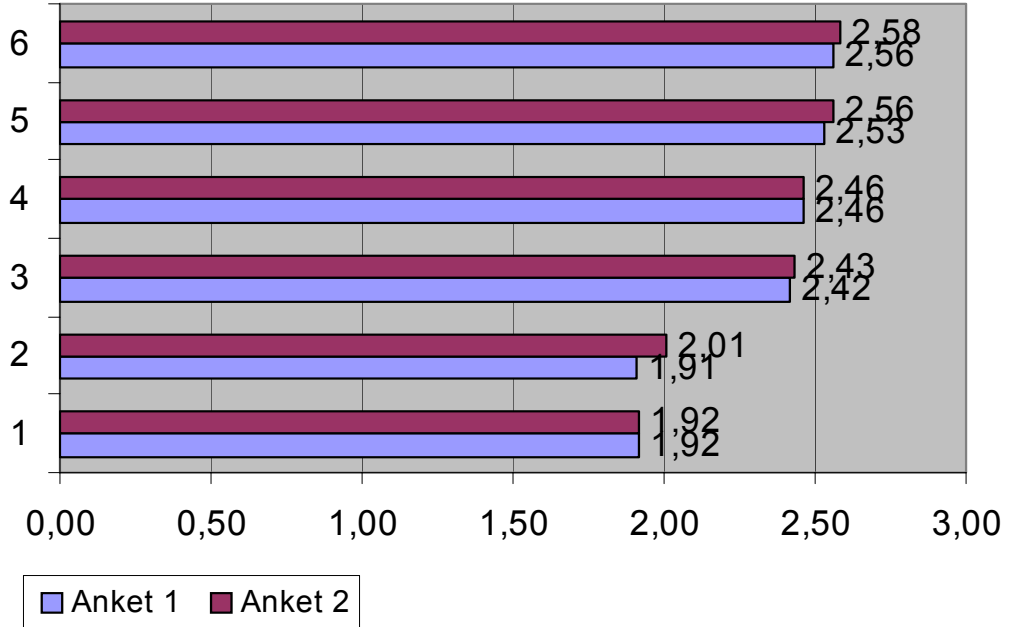
h_1 : Hizmet içi eğitimle, iş arkadaşlığı arasında bir ilişki vardır.

hipotezlerinden h_0 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile iş arkadaşlığı arasında bir ilişki yoktur** hükmü kabul edilmiştir.

3.6.9.Hizmet İçi Eğitimin Yönetimin Algılanmasına Etkisinin Analizi (Hipotez No:8)

Anket çalışmalarına ve eğitim uygulamasına katılan servis elemanlarının, hizmet içi eğitimden önce ve sonra yaptıkları iş memnuniyetinin alt başlığı olan yönetimin algılanması konusuna verdikleri yanıtların 5’ li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 17’ de gösterilmiştir:

ÖNERME



Şekil – 17: Hizmet İçi Yönetimin Algılanması Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Uygulanan hizmet içi eğitimin; işgörenlerin, işyerine karşı hissettikleri yönetimin algılanmasına yönelik duygu ve düşüncelerinde oluşan değişmeyi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde Tablo – 11’ de karşılaştırılmıştır:

Tablo – 11 : Hizmet İçi Eğitimin Yönetimin Algılanmasına Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE’ den önceki ortalama (1. anket)	HİE’ den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	Amirlerimi memnun etmek kolaydır.	1,92	1,92	0
2	Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.	1,91	2,01	+ 5,24
3	Amirlerim naziktir.	2,42	2,43	+ 0,41
4	Amirlerim sabırlıdır.	2,46	2,46	0
5	Amirlerim sakindir.	2,53	2,56	+ 0,40
6	Amirlerim saygılıdır.	2,56	2,58	+ 0,78

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil –17 ve Tablo – 11’ deki veriler birlikte incelendiğinde: ‘amirlerim çalışanların görüşlerini alır’ önermesine verilen yanıtların puanındaki % 5,24 lik artış dışında diğer yanıtlarda kayda değer bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; ankete katılan servis elemanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sonunda, yönetimin algılanması hakkındaki düşüncelerinde değişiklikler olmadığı tespit edilmiştir.

Bu durumda;

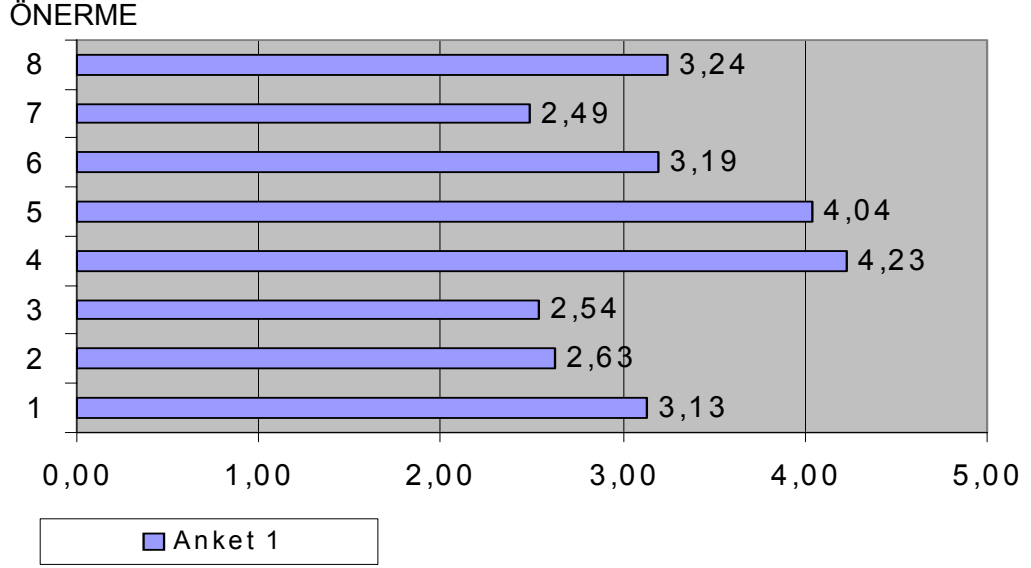
h_0 : Hizmet içi eğitimle, yönetimin algılanması arasında bir ilişki yoktur.

h_1 : Hizmet içi eğitimle, yönetimin algılanması arasında bir ilişki vardır.

hipotezlerinden h_0 kabul edilerek, **hizmet içi eğitim ile yönetimin algılanması arasında bir ilişki yoktur** hükmü kabul edilmiştir.

3.6.10. Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Görüşlerin Analizi

Uygulamaya katılan yiyecek içecek işletmelerindeki servis elemanlarının ilk anket sonucunda hizmet içi eğitim hakkında verdikleri yanıtlar Şekil – 18’ dedir.



Şekil – 18: Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitimi Hakkındaki Düşünceleri

Yapılan ilk anketin Şekil-18’deki sonuçlarına göre servis elemanlarına uygulanacak hizmet içi eğitimin yöntemi ve zamanı saptanmaya çalışılmıştır. İşyeri yöneticileri ile de yapılan koordine sonucunda uygulanacak eğitim hakkında şu ilkeler saptanmıştır:

I. Hizmet içi eğitimi iş başında, mesai saatleri içinde ve iş yoğun saatleri dışında uygulanmalıdır.

II. Eğitim yöntemi olarak, ağırlıklı olarak anlatım yöntemi tercih edilmekle birlikte, örnek olay çözümü ve rol oynama yöntemlerinden de yararlanılacaktır.

III. Anlatım yönteminin başarıya ulaşabilmesi için “Dört Safha” yönteminden de yoğun şekilde yararlanılacaktır.

IV. Mesai saatleri dışında bir eğitim programı planlanmayacaktır.

Uygulama çalışmasına katılan servis elemanlarının hizmet içi eğitimden önce ve sonra hizmet içi eğitim hakkında verdikleri yanıtların ortalamaları, karşılaştırmalı olarak tablo – 12’ de verilmiştir.

Tablo – 12 : Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Düşünceleri

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	İş başında verilen hizmet içi eğitim daha faydalı oluyor	3,13	4,56	+ 45,69
2	İş rotasyonu yoluyla hiçbir işi tam öğrenemiyorum	2,63	3,11	+ 18,25
3	Üstlerimin bazı yetkilerini bana devretmesi beni mutlu eder	2,54	2,58	+ 1,57
4	Hizmet içi eğitim, iş yoğun saatleri dışında uygulanmalıdır	4,23	4,85	+ 14,65
5	İş dışında eğitim yapmak istemiyorum	4,04	4,71	+ 16,58
6	Anlatım yönteminin benim için en faydalı eğitim yöntemi olduğunu düşünüyorum	3,19	4,68	+ 46,71
7	Rol oynama yöntemiyle yapılan eğitim beni sıkıyor	2,49	2,11	- 15,26
8	Örnek olayların çözümü esnasında işimi daha iyi öğreniyorum	3,24	4,71	+ 45,37

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Tablo – 12' deki veriler incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. İş başında ve anlatım yöntemi kullanılarak yapılan eğitimin faydalı olduğu önermesine verilen yanıtların 'Fikrim yok' aralığından 'Tamamen katılıyorum' aralığına yükselmesi, uygun yöntemin seçildiğini göstermektedir.

II. Servis elemanları hizmet içi eğitimin işyoğun saatleri dışında uygulanmasına tamamen katılmaktadırlar (4,85).

III. 'İş dışında eğitim yapmak istemiyorum' önermesine, genellikle elemanların büyük çoğunluğu katılmaktadır (4,71).

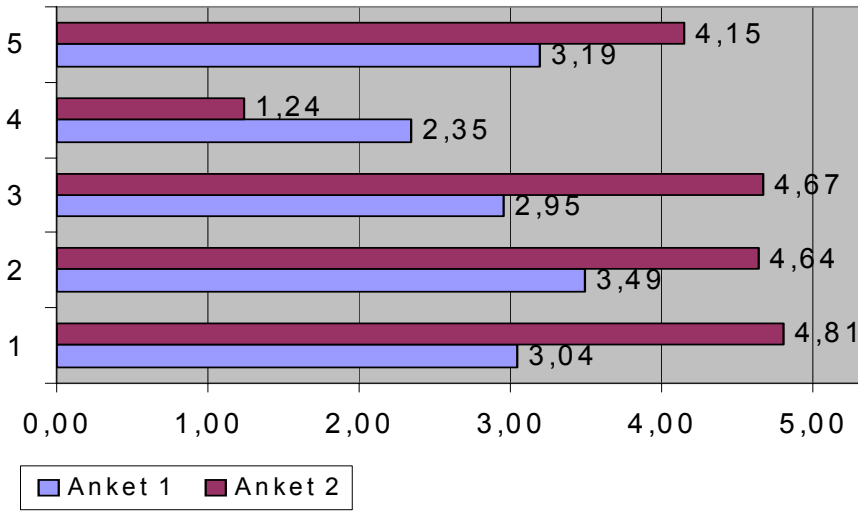
IV. 'Örnek olay çözümü esnasında işimi daha iyi öğreniyorum' önermesine verilen yanıtların %45,37'lik bir artışla 'Fikrim yok' aralığından, 'Tamamen

katılıyorum’ aralığına yükselmesi, bu yöntemin seçimindeki isabetin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

3.6.11. Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Genel Olarak Görüşlerin Analizi

Uygulamaya katılan işyerlerindeki servis elemanlarına “Genel” başlığı altında beş önermeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Servis elemanlarının, bu önermelere hizmet içi eğitimden önce ve sonra verdikleri yanıtların 5 li Likert ölçeğine göre ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil – 19’ da verilmiştir.

ÖNERME



Şekil – 19: Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Genel Düşünceleri

Uygulanan hizmet içi eğitimin, işgörenlerin duygu ve düşüncelerinde oluşturduğu değişimi yorumlayabilmek için verilen yanıtların ortalama değerleri, değişim oranlarını da içerecek şekilde, Tablo – 13’ de karşılaştırılmıştır:

Tablo – 13 : Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Genel Düşünceleri

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	Hizmet içi eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum	3,04	4,81	+ 58,22
2	Hizmet içi eğitim, işimden aldığım zevki artırıyor	3,49	4,64	+ 32,95
3	Hizmet içi eğitimden sonra işimi daha doğru yaptığıma inanıyorum	2,95	4,67	+ 58,31
4	Hizmet içi eğitimin gereksiz olduğunu düşünüyorum	2,35	1,24	- 47,23
5	Hizmet içi eğitimin, gelirimde bir artış sağlayacağına inanıyorum	3,19	4,15	+ 30,09

Not : 5: Tamamen katılıyorum, 4: Katılıyorum; 3: Fikrim yok; 2: Katılmıyorum; 1: Tamamen katılmıyorum.

Şekil – 19 ve Tablo – 13' deki veriler birlikte incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. Başlangıçta, 'hizmet içi eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum' önermesine, verilen 'Fikrim yok' (3,04) yanıtı, % 58,22 artışla 'Tamamen katılıyorum' (4,81) aralığına yükselmiştir.

II. Hizmet içi eğitim, servis elemanlarının işlerinden aldıkları zevki; olumlu yönde %32,95 artırarak, 'Fikrim yok' (3,49) aralığından, 'Tamamen katılıyorum' a (4,64) yükseltmiştir.

III. 'Hizmet içi eğitimden sonra işimi daha doğru yaptığıma inanıyorum' önermesine verilen yanıtların ortalamasının 'Fikrim yok' tan (2,95), 'Tamamen katılıyorum' a (4,67) yükselmesi verilen eğitimin amacına ulaştığını göstermektedir.

IV. Personelin; 'Hizmet içi eğitimin gereksiz olduğunu düşünüyorum' önermesine verilen yanıtlarının %47,23' lik bir düşüşle, 'Tamamen katılmıyorum'a (1,24) düşmesi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir.

V. Hizmet içi eğitime katılan personel, 'hizmet içi eğitimin, gelirinde bir artış sağlayacağına inandığı' önermesine başlangıçta, 'Fikrim yok' (3,19) derken, daha sonra ortalama olarak 'Katılıyorum' (4,15) yanıtını vermesi maaşında bir artış beklentisi içinde olduğunun göstergesidir.

3.6.12. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanan Anket Hakkındaki Düşüncelere Etkisinin Analizi

Anket çalışmalarına ve verilen eğitime katılanların, Hizmet içi eğitimden önce ve sonra, anketin geneli hakkında verdikleri yanıtların ortalamaları karşılaştırmalı olarak Tablo – 14' de verilmiştir.

Tablo – 14 : Hizmet İçi Eğitimin Anket Hakkındaki Düşüncelere Etkisi

Önerme No.	SORU	HİE' den önceki ortalama (1. anket)	HİE' den sonraki ortalama (2. anket)	Değişim (%)
1	Anketimiz hakkında düşünceniz nedir ?	3,08	4,50	+ 46,10

Not : 5: Çok olumlu; 4 :Olumlu; 3: Fikrim yok; 2: Olumsuz; 1 :Çok olumsuz.

Servis elemanlarının uyguladığımız anket hakkındaki düşüncelerinin hizmet içi eğitimden sonra, 'Fikrim yok' (3,08) aralığından, %46,1 artış göstererek 'Çok olumlu' (4,5) aralığına yükselmesi sevindirici bir gelişmedir.

SONUÇ

Bir yiyecek içecek işletmesinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için üç ana unsur mevcuttur. Bunlar fiziksel olanaklar (işletmenin bulunduğu yer ve binasının özellikleri), menü ve menüdeki yiyecek ve içeceklerin sunumu (servisi).

Fiziksel olanaklar başlangıçta işletmenin yeri doğru seçilerek ve etkileyici bir atmosfer yaratılarak istenilen düzeye getirilebilir. Menü sorunları da hitap edilen müşteri kitlesinin beklentilerine göre başlangıçta ve/veya daha sonra çeşitlendirilerek çözümlenebilir. Fakat tüketici (müşteri) ile son teması sağlayan ve belki de fiziksel olanaklar ve menü hakkındaki algılamaları da değiştirebilen servis'tir, servis personelidir. Elbette mükemmel bir servis yemeklerin kötülüğünü unutturamaz. Fakat iyi olmayan bir servis, iyi bir menünün bırakacağı izlenimi olumsuz yönde etkiler ve müşterinin olumsuz düşüncelerle işletmeden ayrılmasına neden olur. Parmakları tabağın içine batmış, kılık ve kıyafeti uygun olmayan bir servis elemanının yapacağı hizmet müşterileri kesinlikle memnun etmeyecektir.

Hizmet sektöründeki diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, yiyecek içecek işletmelerinde de, müşteri taleplerinin sürekli olarak değiştiği ve farklılaştığı bir ortamda müşteri ile son teması gerçekleştiren servis elemanlarının iş tatminlerini artırmak dolayısıyla; personel devir hızını düşürmek, işgörenleri işletme amaçları ve müşteri beklentileri yönünde eğitebilmek çok önemlidir. Bunu sağlamanın en etkin ve önemli yolu ise hizmet içi eğitimidir.

Bu araştırmanın genel amacı, hizmet içi eğitimin işgörenlerin iş tatminine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için başlangıçta ikincil veriler mevcut kaynaklardan toplanmış ve kuramsal çatı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinin genel olarak sınıflandırılması, özellikle dünya ve ülkemiz açısından ortaya konmuştur.

Çeşitli çalışmalar ve yasal düzenlemeler yapılmaya çalışılsa da, ulusal gelirinde turizm en büyük payı almasına rağmen K.K.T.C.' de, resmî bir restoran sınıflandırması bulunmamaktadır. İki yıldır bulunduğum K.K.T.C.' de gözlemlediğim kadarıyla, yiyecek içecek işletmelerinin büyük bir kısmı yerel servis alışkanlıkları ile

ve yerli halka hitap eden menülerle hizmet yapmaktadırlar. Bir kısım işletmeler ise üniversite öğrencilerine yönelik fast food türü hizmet görmektedirler. Ayrıca kamu işletmesi olarak orduve ve gazinoların restoranları Kıbrıs' ta görev yapan Türk Silahlı Kuvvetleri ve K.K.T.C. Güvenlik Kuvvetleri personeline yönelik olarak hizmet vermektedirler.

Bir araştırma veya resmî veri olmadığı için tam olarak sayı vermenin zor olmasına rağmen; mevcut yiyecek içecek işletmelerinin çok az bir kısmı uluslar arası standartta ve yabancı ziyaretçilere hitap edebilecek şekilde hizmet vermektedirler. Mevcut konaklama tesislerinin yiyecek içecek bölümleri bu gözlemlerin dışında tutulmuştur. Ayrıca K.K.T.C.' nin uluslar arası politik arenada tanınmamasının, ülkeye Türkiye dışından direkt uçuşların veya gemi ulaşımının bulunmamasının, mevcut turizm işletmelerinin uluslar arası standartlara ulaşmasının önündeki en büyük engel olduğunu düşünmekteyiz.

İkincil veriler toplanıp kuramsal çatı oluşturulurken; yiyecek içecek işletmelerinin ve servis elemanlarının genel özellikleri ortaya konduktan sonra, hizmet içi eğitimin ikincil verileri olarak; türleri, faydalı ve mahsurlu yanları, seçimi uygulanması ve değerlendirme yöntemleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Daha sonra servis elemanlarının iş tatminini, etkileyen etmenler, motivasyon ve motivasyon teknikleri ve hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisinin kuramsal olarak incelenmesine çalışılmıştır.

Uygulama araştırmasının yapılması planlanan işletmelerin sahipleri ile başlangıçta yüz yüze yapılan görüşmelerde hemen hepsi elemanlarının hizmet içi eğitime ihtiyaçları olduğunu beyan etmişlerdir. Fakat bu alan çalışmasına dahil olmaları teklif edildiğinde, çeşitli mazeretler öne sürdükleri ve bu çalışmaya gönüllü olmadıkları tespit edilmiştir. Görüşme yapılan 26 adet işletmenin sadece 6 adedinin yöneticileri ikna edilebilmiş ve çalışma bu işletmelerde yapılabilmektedir.

Çalışma, genellikle turizm alanında yapılan araştırmalardan farklı olarak uygulamalı alan araştırması şeklinde planlanıp uygulanmıştır. Başlangıçta ortaya konan hipotezleri test etmeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Daha sonra profesyonel bir eğitici tarafından servis elemanlarına yönelik olarak hizmet içi eğitim programı uygulanmıştır.

Hizmet içi eğitim; iş yoğun saatleri dışında fakat mesai saatleri içerisinde (15.00-17.00), teorik bilgilerin verilmesi, dört safha yöntemi (personeli hazırla, yaparak göster, anlatarak uygulat, değerlendir), örnek olay çözümü ve rol oynama eğitim yöntemleri kullanılarak verilmiştir.

Daha sonra uygulanan hizmet içi eğitimin saptanan hipotezlere etkisinin ölçülmesi amacıyla ikinci bir anket çalışması uygulanmıştır. Sonuç olarak birinci ve ikinci anket çalışmasına verilen yanıtlar 5' li likert ölçeğine uygun olarak sayısallaştırılarak hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. İlk anket çalışmasına ve / veya hizmet içi eğitim çalışmasına çeşitli nedenlerle katılamayan elemanların ikinci ankete verdikleri yanıtlar değerlendirilmeye alınmayarak gerçeğe yakın sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuçları yorumlanırken tez metni içinde de özetlenen K.K.T.C.' nin siyasal ve yasal sorunları, iş tatminini etkilemesi muhtemel diğer tüm etmenler inceleme dışı tutulmuş, Ceteris Paribus (araştırılan konu dışında diğer tüm etmenlerin sabit olduğunun kabulü) kuralı uygulanmıştır. Birinci ve ikinci ankette verilen yanıtları, sadece uygulanan hizmet içi eğitimin etkilediği varsayılmıştır.

Birinci anketten elde edilen demografik verilerden çıkan sonuçlara göre;

I. Uygulamaya katılanların %65,38 nin 15-25, %23,08 nin ise 26-32 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

II. Servis elemanlarının %71,8 ile büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

III. Eğitim düzeyi olarak % 35,9 ilkokul, %39,74 ortaokul mezunu oldukları yani %75,64 gibi büyük bir oranın ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir.

IV. Toplam çalışma yaşamı açısından ise yaş gruplarına paralel olarak, %50'sinin 1 ila 5 yıl, %15,38'nin ise 1 yıldan az çalıştıkları görülmektedir. Yani uygulamaya katılanların %65,38' nin 0-5 yıl arası bir çalışma yaşamı bulunmaktadır.

V. Aynı işyerinde bir yıldan az çalışanların %65,38 gibi yüksek bir oranda bulunması, servis elemanlarının genellikle mevsimlik olarak istihdam edildiğinin göstergesidir.

Sonuç olarak yiyecek içecek işletmelerinde çalışan servis elemanlarının genelde; genç, eğitim düzeyi düşük, erkek ağırlıklı, çalışma yaşamının başında (tecrübesiz) ve mevsimlik çalışan işgörenler olduğu tespit edilmiştir.

Servis elemanlarının başlangıçta ve uygulanan hizmet içi eğitim sonrasında ikinci ankete verdikleri yanıtlar birlikte analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

I. Personelin işletmeye karşı hissettiği duygusal bağlılık olumlu yönde ve büyük ölçüde artmıştır. Örneğin kariyerin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutlu olacağı önermesine verilen yanıtlar, 'Katılmıyorum' dan (2,21) %85,52 lik bir artışla 'Katılıyorum' a (4,10) yükselmiştir. Yine benzer şekilde duygusal bağlılık ana başlığı altındaki diğer önermelere verilen yanıtlarda da olumlu değişimler tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık açısından belkide en çarpıcı sonuç; 'kendimi buraya ait hissetmiyorum' önermesine başlangıçta 'Katılıyorum' (4,13) denilmesine rağmen hizmet içi eğitimden sonra verilen yanıtların %58,59 değişim göstererek 'Tamamen katılmıyorum' a (1,71) yaklaşmasıdır. Yani personel kendini işletmeye ait hissetmeye başlamıştır.

II. Birinci anket sonuçları incelendiğinde personelin işletmeden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifinin olduğunu, ayrılmaya karar verirse hayatında pek çok şeyin altüst olacağını düşündüğü görülmüştür. Fakat hizmet içi eğitim sonrası bu düşüncelerinde değişiklik olduğu, bu şekilde düşünenlerin azaldığı tespit edilmiştir. Bu durumun bilgisi artan personelin kendine olan güven duygusunun arttığı şeklinde yorumlanabilir. Hizmet içi eğitim, personelin işletmeye zorunlu olarak bağlılık derecesini düşürmesine rağmen işini zorunlulukla değil, kendine güvenerek yapan personelin alacağı iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği açıktır.

III. Verilen hizmet içi eğitim sonrası işletmeye çok şey borçlu olduğu önermesine verilen yanıtların 'Katılmıyorum' dan (1,78), %116,85 lik bir artış göstererek 'Katılıyorum' a (3,86) yükselmesinin, 5 günlük gibi kısa bir süre uygulama olanağı bulunan hizmet içi eğitimin bile personelin işletmeye karşı olan

mantıksal bağıllığını olumlu yönde artırması açısından ilginçtir. Hizmet içi eğitim, diğer mantıksal bağıllığı ölçmeye çalışan tüm önermelerde olumlu değişimlere neden olmuştur.

IV. Hizmet içi eğitim; işin yapısının servis personeline algılanmasında da olumlu değişimler yaratmıştır. Ancak başlangıçta 'İşim kolaydır' önermesine 'Fikrim yok' (2,87) olarak verilen ortalama yanıt, hizmet içi eğitim sonrası %27,87 azalarak 'Katılmıyorum' a (2,01) düşmüştür. İşgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarını öğrendikten sonra aslında işlerinin kolay olmadığını görmeleri ilginçtir.

V. Hizmet içi eğitim, personelin maaşları hakkında daha olumsuz düşüncelerine yol açmıştır. Örneğin, başlangıçta 'Maaşım hak ettiğim düzeydedir' önermesine verilen 'Katılmıyorum' (2,14) yanıtı, %44,86 azalarak 'Tamamen katılmıyorum' a (1,18) dönüşmüştür. Bu durum kısa vadede işletme açısından, belkide ücretlerin artırılması zorunluluğunu doğuracak ve işgören maliyetlerini yükseltecektir. Fakat uzun vadede, elemanların iş tatmininin artmasının, verimliliğe ve dolayısıyla kârlılığa olumlu katkı yapacağı düşünüldüğünde, bu artışın ileride işletme açısından olumlu sonuçlar doğuracağı değerlendirilebilir.

VI. İşyerlerindeki mevcut terfi olanakları hakkındaki düşüncelerin; hizmet içi eğitim sonrası, servis elemanlarının iş tatminini artıracak şekilde olumlu değişimler gösterdiği tespit edilmiştir.

VII. Uygulanan hizmet içi eğitimin iş arkadaşlığı hakkındaki düşüncelerde önemli değişim sağlamadığı tespit edilmiştir. bunun nedenleri olarak iyi bir arkadaşlık ortamının tesis edilmesinin daha uzun bir süreç gerektirdiği ve K.K.T.C.'deki mevcut durumun (çalışanların milliyetlerinin, dillerinin ve kültürlerinin oldukça farklı olması) bir sonucu olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca iş tatminini olumlu yönde etkileyebilecek bir arkadaşlık ortamı yaratmak için hizmet içi eğitim dışında bazı sosyal ortamların yaratılması gerekir.

VIII. Yine iş tatminini etkileyen etkenlerden biri olan yönetimin algılanmasında hizmet içi eğitim önemli bir değişim sağlamamıştır. Belki de amirlere yönelik olarak uygulanacak bir eğitim süreci, iş tatminini etkileyen bu etkenlerde olumlu değişimler yaratabilir.

IX. Şekil – 18 ve Tablo – 12’ deki veriler birlikte yorumlandığında; yiyecek içecek işletmelerinde uygulanacak hizmet içi eğitimin iş yoğun saatleri dışında fakat iş başında, örnek olay çözümü ve anlatım yöntemi kullanılarak yapılmasının, personel tarafından tercih edildiği tespit edilmiştir.

X. Uygulanan hizmet içi eğitim sonrası ; hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğunu düşünenlerin, işini daha doğru yaptığına inananların ve işinden aldığı zevki artırdığını söyleyenlerin artması olumludur. Böylece hizmet içi eğitimin iş tatminini artırdığı kanısına varılabilir.

Tüm bu bulgular birlikte analiz edildiğinde yiyecek içecek işletmelerinde servis elemanlarının iş tatminlerini hizmet içi eğitim vasıtasıyla artırabilmek ve bunu sürekli hale getirebilmek için önerilerimiz şunlar olabilir:

I. Uygulamaya katılan işletmelerin hiç birinde planlı bir eğitim sistemi kurulmadığı bizzat işletme sahip ve yöneticileri tarafından itiraf edilmiştir. Bu nedenle, yiyecek içecek işletmelerinde planlı hizmet içi eğitim uygulamaları yapılmalıdır.

II. Yiyecek içecek işletmelerine yönelik olarak yasal düzenlemeler bir an önce yapılmalıdır. Yasal boşluk nedeniyle uluslar arası standartlarda hizmet vermeye çalışan işletmeler haksız rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar.

III. OTEM benzeri kuruluşlar aktif hale getirilmeli ve sektörde çalışanlara hatta yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim zorunlu hale getirilmelidir.

IV. Müşteri ile son teması sağlayan servis elemanlarının eğitim düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum hizmet içi eğitime daha da fazla ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca yetişmiş elemanların K.K.T.C.’ den güneye kaçışını önleyici maddi ve manevi önlemler alınmalıdır.

V. Servis elemanlarının iş tatminlerini artırmak için, hizmet içi eğitimin yanında diğer önlemlerin de alınması ve uygulanması gereklidir.

VI. İşletme sahipleri / yöneticileri personel devir hızını düşürecek ve personelin işletmeye ve işine bağlılığını artıracak her türlü önlemi almalıdır.

VII. K.K.T.C.' deki servis elemanlarının büyük çoğunluğu Türkiye'den ve diğer ülkelerden gelmektedir. Türkiye'den gelenler ise genelde Türkiye' deki işletmelerde iş bulamamış kişilerdir. Bu kişilere oturma ve çalışma izni verilirken herhangi bir eğitim alma veya bir sertifika sahibi olma zorunluluğu getirilmelidir.

VIII. Çalışan personelin eğitim gereksinimleri, eğitim öncesi belirlenen yöntemler kullanılarak sistemli bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Uygulamada genellikle müşteri yönlü yöntemler tercih edildiği gözlemlenmiştir. Oysa tespit yapılırken bu yöntemlerin yanısıra iş analizi ve personel önerilerinin de dikkate alınması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Personel önerileri, uygulanacak basit anket yöntemleriyle saptanabilir. Tespit edilen eksiklikler, oluşturulacak geliştirme programları ile giderilmeli ve bu eğitimler periyodik olarak tekrar edilmelidir.

IX. Hizmet içi eğitim verilirken, mümkün olduğunca işletme dışından profesyonel eğitimcilerden yararlanılmalıdır. Çünkü usta-çırak usulü eğitimde, hatalı uygulamalar tüm personele yayılmakta ve sonradan doğrusunun öğretilmesi daha zor olmaktadır.

X. Personele hizmet içi eğitim aracılığıyla kazandırılmak istenen bilgi ve becerilerin personel tarafından alınıp alınmadığının mutlaka tespit edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, genellikle kullanılan gözlem yönteminin yanında diğer değerlendirme yöntemlerinden de mutlaka yararlanılmalıdır.

XI. Gayri safi milli hasılasında en önemli kalem olan turizm, K.K.T.C. ekonomisi için yaşam kaynağıdır. Sektörü siyasal gelişmelerin insafına bırakıp mevcutlarla yetinmek yerine, planlı bir kalkınma ve gelişme dönemi başlatılmalıdır. K.K.T.C.' de mevcut üniversitelerin turizm ve otelcilik bölümlerinden azami yararlanmak için tüm taraflar çaba göstermelidir.

Sonuç olarak, yapılan bu uygulamalı alan araştırması, personelin iş tatminini artırmak için hizmet içi eğitimin mutlaka gerekli olduğunu göstermiştir. İş tatmini artan personelin verimliliği de artacak böylece işletmenin kârlılığı artacaktır. Siyasal

ve yasal bir çok handikapları olan K.K.T.C.' nin, dünya turizminde var olabilmesi ve rekabet edebilmesi için iyi yetişmiş, işini bilen, işinden zevk alan ve sürekli sektörde çalışan elemanlara ihtiyacı vardır.

KAYNAKÇA

ALDEMİR, C., Ataol A., Budak G. , **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1996.

ALPUGAN, Oktay, Hulusi DEMİR, Mete OKTAY ve Nurel ÜNER, **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, 2. Baskı Beta Basım Yayım, İstanbul, 1990.

AYTUN, E. Atilla, "Ülkemiz Turistik Belgeli Beş ve Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Hizmet içi Eğitim Tekniklerinin Kullanımı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1991.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. şti., İstanbul, 2004.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139, Ankara, 1985.

BATMAN Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

BİNGÖL, Dursun, **Personel yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

BOELLA M.J.. **Human Resource Management In Tha Hotel and Catering Industry**, 4th ed., 1998.

BÖLÜKOĞLU İlhan, "Kitleye Yönelik Yiyecek Ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon", Yayınlanmamış Doktora Tezi , Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1988.

CHAPADOS James T., Rentford, Deborah, Hachheiser Louis, **Four Principles of Training and Development Journal**, sayı: 41, Aralık 1987.

DEMİREL, Özcan, **Genel Öğretim Yöntemleri**, Usam Yayınları-11, Ankara, 1996.

DENİZ, (DÖŞOĞLU) Nevin, **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

ERDOĞAN, Gülden, "Ankara'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Personelinin Eğitimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 4. Basım, 1993.

ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Elma Yayınevi, Ankara, 3. Basım, 2005.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa yayınları, İstanbul, 6. Basım 2006.

FINDIKÇI, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Yay., İstanbul, 1996.

FOREST, Lewis Jr., **Training For The Hospitality Industry**, AHMA yayınları, 2. Baskı, 1990.

GEYLAN, Ramazan, **Personel yönetimi**, Met Basım Yayım, Eskişehir, 1992.

HASLEY, George, **Training Employees**, Harper and Brothers, New York, 1967.

KILIÇ, Hasan, "Otel İşletmelerinde Hizmet içi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000.

KOÇAK, Nilüfer, **Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999.

KRECK, Lothar A., **Evaluating Training Through Work Performance Standarts, Hotel Management And Operations** G. Rutherford, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.

MAVIŞ, Fermani (Editör), **Servis ve Bar**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:939, Eskişehir, 2001.

OĞUZ, Şule, “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999.

OLALI Hasan, Meral KORZAY, **Otel İşletmeciliği** , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.

ROBİNSON D., Robinson J., **Breaking Barriers To skill transfer, Training and Development Dergisi**, sayı 39, 1985.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, 6. Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1991.

SEOK, Cheng Lee, **İşbaşı Eğitimi Turizm Eğitimi Konferans- Workshop**, Yorum Basım Yayın, Ankara, 9-11 Aralık 1992.

SİKULA Andrew F. ve John F. Mc Kenna, **Personnel And Human Resource Management**, Robert E. Kariger Publishing, Florida, 1990.

ŞENATALAR, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitapevi, İstanbul, 1978.

TANYELİ, Halit, **Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler**, B.T.İ. Yayını Şenyuva Matbaası, Ankara, 1970.

TAYMAZ A.. Haydar, **Hizmet İçi Eğitim**, Pegem Yayınevi, Ankara, 1992.

TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 149, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.

TÜTÜNCÜ, Özkan, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

YILDIZ, Gültekin, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları Sayı: 72, Sakarya, 1989.

EK - 1: TURİZMİN K.K.T.C. EKONOMİSİNDEKİ YERİ (1995-2004)

YILLAR	NET TURİZM GELİRİ (MİLYON USD)	DIŞ TİCARET AÇIĞINI KARŞILAMA ORANI (%)
1995	218.9	73.3
1996	175.6	70.0
1997	183.2	61.3
1998	186.0	55.2
1999	192.8	53.5
2000	198.3	53.0
2001	93.7	39.5
2002	114.1	43.2
2003	178.8	41.9
2004	271.1	39.5

Kaynak : Turizm istatistikleri yılı, K.K.T.C. Ekonomi ve Turizm Bakanlığı Turizm Planlama Dairesi, 2004.

EK - 2 OTEM MEZUNLARININ YILARA VE BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMI (1974-2004)

YILLAR	ÖN BÜRO	SERVİS	MUTFAK	KAT HİZMETLERİ	TOPLAM
1974-75	-	14	18	8	40
1975-76	5	21	19	-	45
1977-78	7	16	8	2	33
1978-79	12	34	14	7	67
1979-80	-	23	12	2	37
1980-81	-	-	13	-	13
1980-81/ 1981-82	-	11	-	3	14
1982-83	-	2	-	2	4
1983-84/ 1984-85	-	4	1	-	5
1984-85/ 1985-86	-	8	3	5	16
1986-87	-	8	-	-	8
1987-88	-	9	8	5	22
1988-89	11	38	22	-	71
1989-90	7	22	12	-	41
1990-91	-	29	9	7	45
1991-92	-	20	9	7	36
1992-93/ 1993-94	-	17	11	3	31
1994-95	-	16	17	6	39
1995-96	-	18	16	6	40
1996-97	-	20	10	-	30
1997-98	4	14	11	-	29
1998-99	4	15	16	1	36
1999-2000	8	14	4	1	27
2000-2001	4	10	12	-	26
2001-2002	4	15	12	-	31
2002-2003	2	8	8	-	18
2003-2004	-	-	-	-	-
TOPLAM	68	406	265	65	804

Kaynak : K.K.T.C. Ekonomi ve Turizm Bakanlığı Turizm Planlama Dairesi, 2004 Turizm istatistikleri yıllığı

**EK - 3 : K.K.T.C. TURİZM PLANLAMA DAİRESİ TURİSTİK RESTORANLAR İÇİN
SINIFLANDIRMA FORMU**

TESİSİN ÇEVRESİ VE GENEL GÖRÜNÜMÜ

1. Restoranda girişteki genel görünüm, (3 puan)
2. Girişte antre ve vestiyer, (3 puan)
3. Restoranda girişte bedensel engelliler için düzenleme, (3 puan)
(Yol ile giriş kapısı arasında % 6 meyili geçmeyen rampa)

BAHÇELER

4. Bahçe düzenlemesi, (3 puan)
5. Temizlik ve devamlı bakım, (3 puan)
6. Aydınlatma, (1 puan)
7. Bahçede bedensel engelliler için yapılan düzenleme, (1 puan)
(Bahçe rampalı ise meyili %6' dan az olan en az 180 cm. genişliğinde düz ve engelsiz yollar)

GENEL TUVALETLER

8. Zemin
 - Granit, (6 puan)
 - Mermer, seramik, vb. (5 puan)
 - Karo vb. (3 puan)
 - Düz mozaik vb. (1 puan)
9. Duvar kaplamaları,
 - 2.20 metre yüksekliğe kadar, mermer, fayans, seramik vb. (3 puan)
 - Yarım kaplama, (2 puan)

10. Temizlik ve devamlı bakım,
 - Çok temiz ve bakımlı, (7 puan)
 - Temiz ve bakımlı, (4 puan)
11. Havalandırma,
 - Yeterli mekanik havalandırma, (3 puan)
 - Yeterli doğal havalandırma, (2 puan)
12. Erkek tuvaletlerinde pisuvarlar arasında ayraç, (1 puan)
13. Baslar / Rezervuarlar, (iyi kalite ve fonksiyonunu yerine getiren) (3 puan)
14. Hijyenik klozet kapak kağıdı (klozet üzerini tam kapayan, tek kullanımlık) (2 puan)
15. Temizlik fırçası, (1 puan)
16. Çöp kutusu, (1 puan)
17. Lavabo ebatlarının uygunluğu, an az (40x50) (1 puan)
18. Lavabo ayna ebatlarının uygunluğu, an az (40x50) (1 puan)
19. Lavabo ve etejerin niteliği ve birbirine uyumu,
 - Tezgahlı lavabo ve büyük ayna, (4 puan)
 - Ayaklı Lavabo ve etejeri iyi kalite, (3 puan)
 - Normal Lavabo ve etejeri iyi kalite, (2 puan)
20. Aynanın niteliği,
 - Kristal vb. kaliteli ayna, (2 puan)
 - Normal ayna, (1 puan)
21. El kurutma imkanı,
 - Kağıt havlu (en az 20 cm eninde) veya rulomatik havlu ile kurutma, (2 puan)

- Makine ile kurutma, (1 puan)

22. El yıkamada sıvı sabun kullanılması, (1 puan)

23. Armatürler,

- Ayarlı ve fotoselli, (3 puan)
- İyi kalite, (2 puan)
- Normal kalite, (1 puan)

24. kapılar üzerinde bedensel engellilere ait olduğu vinyitlerle belirlenen lavabo ve tuvalet düzenlemesi, (5 puan)

(Klozet yükseltilmiş veya duvara monte edilmiş, sifon yerden en fazla 1 metre yükseklikte, tutunma barları ayarlanabilir, lavabo ve aynası tekerlekli sandalyenin altına girebileceği ve oturarak el yıkanabilecek yükseklikte olacak, tekerlekli sandalyenin 90 derecelik dönüşüne uygun "140x110cm" ebadına kaygan olmayan bir alan bulunacaktır.)

BARLAR

25. İçki servisi yapılan barlar, (faal olan barlar değerlendirilir)

(Herbiri 2 puan olup, toplam 6 puanı geçemez)

26. Bar malzeme ve teçhizatı,

- İçecek cinsine uygun malzeme ve teçhizat kullanılması, (3 puan)
- İçecek cinsine uygun malzeme ve teçhizatın tan olmasına rağmen hizmeti aksatmayacak düzeyde olması, (1 puan)

YEMEK SALONU

27. Yemek salonu girişinde fiyat teşhiri, (1 puan)

28. Günlük menü,

- Günlük menünün iyi kalite bir kit içinde müşteriye sunulması, (3 puan)
- Günlük menünün cam dolaplı ayakça içinde müşteriye sunulması, (1 puan)

(Günlük menünün en az iki yabancı dilde yazılmış olması halinde 1 puan ilave edilir.)

29. Zemin kaplaması,

(a) Halı,

- Özel dokuma yün halı, (6 puan)
- Tüylü yün halı, (5 puan)
- Sentetik halı, (3 puan)
- Keçe tipi yer kaplaması, (1 puan)

(b) Diğerleri,

- Granit, (6 puan)
- Mermer, seramik, vb. , (5 puan) (özel bir kültürü yansıtan marmerler de dahil)
- Karo, camcila parke vb. , (3 puan)
- Düz mozaik, marley vb. , (1 puan)

30. Dekorasyon,

- Özel dekorasyon, (bir kültürü yansıtan) , (5 puan)
- İyi bir dekorasyon, (3 puan)
- Normal dekorasyon, (1 puan)

31. Tefriş elemanları ve düzenleme,

- Çok iyi özel malzeme ile fonksiyonel bir düzenleme, (5 puan)
- İyi malzeme ile fonksiyonel bir düzenleme, (3 puan)
- Normal malzeme ile fonksiyonel bir düzenleme, (1 puan)

32. Servis malzemeleri, (çatal, kaşık, bıçak, tabak, bardak vb.)

- Çok iyi özel kalite, sağlam ve temiz, amblemlı, (5 puan)
- İyi kalite, sağlam ve temiz, (3 puan)
- Normal kalite, sağlam ve temiz, (3 puan)

33. Masa örtüleri, (iyi kalite ve lekesiz) , (3 puan)

34. Peçeteler, (her müşteri ile değişir, kağıt peçete ile birlikte)

- İyi kalite, (2 puan)
- Normal kalite, (1 puan)

35. Servis sırasında yiyecekleri soğuk tutma veya sıcak tutma veya sıcak bekletme teçhizatı, (3 puan)

36. Özel yemek veya kokteyl salonu, (5 puan)

MUTFAK

37. zemin

- Mermer, seramik, vb. , (5 puan)
- Karo vb. , (3 puan)
- Düz mozaik vb. , (1 puan)

38. Etlер-hamur işleri ve tatlılar-soğuklar-sıcaklar için birbirinden ayrı yada bölmeye ayrılmış hazırlık yerleri, (her biri 2 puan, toplam 8 puanı geçemez)

39. İhtiyaca uygun pişirme yerleri, (Kuzine) , (2 puan)

40. Yemekleri sıcak saklama teçhizatı, (benmari) , (3 puan)

41. Rechaud (reşo) (servis sırasında yemekleri sıcak saklama teçhizatı) , (1 puan)

42. Izgara donatımı, (2 puan)

43. Fırın, (Kuzine fırını değerlendirmeye alınmaz) , (3 puan)

44. Tabakları sıcak saklama teçhizatı, (3 puan)

45. Yiyeceklerin sağlık kurallarına uygun olarak hazırlanması ve saklanması, (2 puan)

46. Personel el yıkama lavabosu ve dezenfektanlı sıvı sabun, (2 puan)

47. Soğuk oda, dipfriz ve soğuk dolaplar,

- Soğuk oda, (soğuk odalarda kapı içeriden açılabilmesi ve pil ile çalışan bir alarm tertibatı bulunmalıdır.) , (3 puan)
- Dipfriz ve soğuk dolaplar, (1 puan)

48. Bulaşık yıkama yerinin niteliği,

- Mermer, seramik, metal evye vb. malzeme ile yapılmış, (2 puan)
- Mozaik, fayans, vb. malzeme ile yapılmış, (1 puan)

49. Mutfak malzemelerinin (tencere, tepsi vb)ayrı yıkama odasında yıkanması, (3 puan)

50. Servis takımlarının makine ile yıkanması, (4 puan)

51. Giriş kapısından ayrı mutfak ve depo ile bağlantılı servis girişi, (3 puan)

YEMEKLER

52. Uluslar arası standartlara uygun Türk ve yabancı yemekler, (5 puan) (yemeğin sunuş tarzı ve nefaseti dikkate alınır)

53. Yemek malzemelerinin kalitesi,

- Temiz ve özel seçilmiş malzeme, (6 puan)
- Temiz ve iyi cins malzeme, (4 puan)
- Temiz ve normal cins malzeme, (2 puan)

PERSONEL

54. Personel üniteleri, (Asgari ihtiyaçları karşılayacak malzeme ile tefriş ve kullanılabilir durumda olmak koşuluyla.)

- Soyunma yerleri ve dolapları, (3 puan)
- Duş, tuvalet ve lavaboları, (3 puan)
- Oturma ve yemek mahalleri, (3 puan)

55. Personelin mesleki bilgi ve görgü seviyesi ile müşteriye davranışları,

- Uzman personel ile üstün hizmet, (5 puan)

- **Bilgili personel ile iyi hizmet, (3 puan)**
- **Normal personel ile iyi hizmet, (1 puan)**

56. İdari personelin mesleki bilgi ve görgü seviyesi, (konusunda eğitim görmüş ve deneyimli) , (3 puan)

57. Hizmet standardını yükseltmek amacıyla, işveren tarafından belirli zamanlarda uygulanan, işbaşı eğitim programları ve uygulama örnekleri, (2 puan)

58. Personelde işlerine ve görev yerlerine uygun özel ve temiz kıyafet, (4 puan)

59. Tesiste yabancı dil bilen servis personeli sayısının, toplam servis personeli sayısına oranı,

- % 50' sinden fazlası yabancı dil biliyor, (5 puan)
- % 30-50' si arasında yabancı dil biliyor, (3 puan)
- % 20-30' u arasında yabancı dil biliyor, (1 puan)

60. Personelin dış görünümü, (Kendine bakımı, temizliği, ayakkabısı, traş vb.) , (4 puan)

61. Müşteri isteğinin karşılanma süresi, (2 puan)

TEMİZLİK VE DEVAMLILIK BAKIM

62. Çevre temizliği, (Ana girişve tesisin çevresi)

- Çok temiz, (5 puan)
- Temiz, (3 puan)

63. Müşteri mahallerinin ve buralarda bulunan tefriş elemanları ve malzemelerin temizliği)

- Çok temiz ve bakımlı, (8 puan)
- Temiz ve bakımlı, (5 puan)

64. Müşteri mahallerinin dışındaki ünitelerin temizliği,

- Çok temiz ve bakımlı, (8 puan)
- Temiz ve bakımlı, (5 puan)

TESİSAT MAHALLERİ

65. Restoran ve mutfak bölümlerinde gerekli havalandırılmanın sağlanması, (5 puan)

66. Merkezi ısıtma – soğutma, split unit veya air conditioner, (5 puan)

67. Sıcak ve soğuk su sisteminin bulunması, (3 puan)

68. Su yumuşatma ve filtre sisteminin ve sağlıklı su sisteminin sağlanması, (5 puan)

69. Elektrik akımı olmayan bölgelerde; jeneratör desteğinde devamlı ve yeterli elektrik sağlanması, (4 puan)

70. Elektrik akımının kesilmesi halinde,

- Otomatik jeneratörün anında devreye girmesi, (4 puan)
- Normal Jeneratör ile akım sağlanması, (2 puan)

OTOPARK

71. Otopark,

- Restorantın kapasitesinin % 30' u oranında zemini asfalt veya beton, (5 puan)
- Restorantın kapasitesinin % 20' si oranında zemini asfalt veya beton, (3 puan)
- Restorantın kapasitesinin % 10' u oranında zemini asfalt veya beton, (1 puan)

YANGIN ÖNLEMLERİ

72. Yakacak maddelerinin ocaklarda ve ateş alma ihtimali mevcut mahallerden uzakta ve tecrit edilmiş durumda olması, (2 puan)

73. Yangın söndürücüler,

- Kimyevi söndürücüler ve otomatik basınçlı söndürücüler, (2 puan)
- Yangın hortumu, (1 puan)

DEPOLAR

74. Restorantın kapasitesine yeterli malzeme deposu, (3 puan)

ÇÖPLER

75.Çöplerin muhafazası

- (a) Çöpleri toplanan restoranlarda çöplerin muhafazası,
 - Çöp bekletme odası, (kapalı naylon torbalar içinde muhafazası) , (5 puan)
 - Kapalı naylon torbaların kapalı bidonlar içinde muhafazası, (2 puan)
- (b) Çöpleri toplanmayan restoranlarda çöplerin muhafazası ve sağlıklı biçimde çöp alanlarına nakli,
 - Çöp bekletme odası, (burada kapalı naylon torba içinde muhafaza ile çöplüklere nakletme) , (5 puan)
 - Kapalı naylon torbaların kapalı bidonlar içinde muhafazası ile çöplüklere nakletmek, (4 puan)

76. Çöp bekletme odalarında soğuk hava tertibatı, (4 puan)

EK - 4 K.K.T.C. Yiyecek İçecek İşletmeleri Servis Elemanları Hizmet İçi Eğitim Programı

ÖĞRETMEN: Semra ATAK

TARİH	SÜRE (saat)	İŞLENECEK KONULAR	EĞİTİMİN HEDEFİ
15.05.2006	1/2	İŞLETMELERDE İLETİŞİM: İletişim nedir? İş hayatında ve işletmelerde iletişim niçin önemlidir?	İletişimin tanımını bilir. İş hayatındaki iletişimi ve iletişim kanallarını işletmeyi öğrenir.
15.05.2006	1/2	HALKLA İLETİŞİM: Müşteriler kimlerdir? Müşteri niçin önemlidir? Müşteri ile iletişim yöntemleri. Müşterilerle Elektronik iletişim.	Müşterilerle iletişimin türlerini bilir. Müşteriyi dinlemek niçin önemlidir, bilir.
15.05.2006	1	PERSONELİN NİTELİĞİ VE KIYAFETİ: Servis personelinin davranış ve karakterleri: Servis personelinin kıyafeti.	Servis personelinin kademe, görev ve sorumluluklarını bilir. Kişisel temizlik ve yanında bulundurması gereken araçlar gösterilir.
16.05.2006	1	KULLANILAN ARAÇ ve GEREÇLER: Serviste kullanılan malzemeler.	Seramik, porselen, cam, kumaş ve diğer malzemelerin çeşitlerini, kullanılmasını bilir.
16.05.2006	1	TAŞIMA VE TEMEL SERVİS TEKNİKLERİ: Tabak, tepsi ve bardak taşıma. Servis metodları ve çeşitleri.	Elde, tepside temiz/kirli tabak ve bardak taşıma; maşa servisi; İngiliz, Fransız, Amerikan ve işletmeye özgü servis usüllerini bilir.
17.05.2006	1	SERVİSE HAZIRLIK: Masalar, menaj, servan ve servis arabalarının hazırlığı.	Masa örtülerinin serilmesini, peçetelerin katlanmasını ve kuver açmayı; menaj, servan ve arabaların servise hazırlanmasını; işletmenin açılışında ve kapanışında yapılacak işleri öğrenir.
17.05.2006	1	İÇECEK ÇEŞİTLERİ VE SERVİSİ: Sıcak, soğuk ve alkollü içecekler	Sıcak ve soğuk içeceklerden işletmede bulunanları ve servis şekillerini; yiyecek-içecek uyumu ve içecek önerme; özel servis (bira, şarap, şampanya, konyak, likör vb.) şekillerini yaparak öğrenir.
18.05.2006	1	MENÜ: Menüler hakkında genel bilgi.	İşletmenin menüsünü tanıtabilmeyi, yemeklerin içeriklerini, kullanılan garnitür ve sosların içeriklerini bilir.
18.05.2006	1	YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE HİJYEN: Besin kaynaklı hastalıklar ve besin zehirlenmeleri. Bakteriler ve özellikler.	Bakterilerin özelliklerini üreme yerlerini ve kaynaklarını bilir.
20.05.2006	1	ZİYAFET: Genel bilgiler.	Masa düzenleri, konuk karşılama ve masaya oturtma; ziyafet servis sırasını takip etmeyi öğrenir.
20.05.2006	1	İŞLETMEDEKİ BARIN YERİ ve ÖNEMİ: Bar çeşitleri, Barda kullanılan araçlar, Barda ön hazırlık.	Barda çalışan personelin görevlerini bilir. Araç ve gereçleri bilir.
21.05.2006	2	ÖZEL KUVER VE SERVİSLER	Ördövr, çorba servisi; etler, kanatlılar, balıklar ve tranş işlemlerini yaparak öğrenir. Tatlı, meyve, peynirlerin sunum ve takımlarını kullanmayı öğrenir.

EK - 5 ARAŞTIRMA SÜRECİ

S. No.	Başlangıç Tarihi	Bitim Tarihi	Yapılacak Faaliyet	Açıklamalar
1	01 Eylül 2005	01 Nisan 2006	İkincil verilerin toplanması	Dokuz Eylül / İzmir, Yakın Doğu / Lefkoşa Üniversiteleri Kütüphaneleri, yayınlanmış kaynaklar, YÖK Dökümantasyon Merkezi, internet olanakları
2	01 Nisan 2006	15 Nisan 2006	Anket formlarının hazırlanması	Doç. Dr. Ö. TÜTÜNCÜ' nün Yönlendirmesi ve katkılarıyla
3	27 Nisan 2006	10 Mayıs 2006	Birinci anketin uygulanması	Seçilen işletmelerdeki servis elemanlarına yönelik olarak.
4	15 Mayıs 2006	21 Mayıs 2006	Hizmet içi eğitimin İcrası	Eğitmen Semra ATAK' ın katkılarıyla servis elemanlarına yönelik olarak bir hafta süre ile.
5	30 Mayıs 2006	10 Haziran 2006	İkinci anketin uygulanması	Seçilen işletmelerdeki servis elemanlarına yönelik olarak.
6	10 Haziran 2006	15 Haziran 2006	Elde edilen birincil verilerin analizi	
7	15 Haziran 2006	30 Haziran 2006	Son düzeltmelerin yapılması	Doç. Dr. Ö. TÜTÜNCÜ' nün Yönlendirmesi ve katkılarıyla
8	01 Temmuz 2006		Tezin D.E.Ü. S.B.E.' ne teslimi	

EK - 6

MEHMET ATAK

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum tarihi : 02.05.1963

Memleketi : BALIKESİR

Medeni hali : EVLİ

EĞİTİM DURUMU

1977-1981 : Kuleli As. Lisesi

1981-1985 : Kara Harp Okulu

1994-1998 : Anadolu Üniv. Turizm ve Otelcilik İşl. Y.O.

İŞ TECRÜBESİ

1985-2006 : Kara Kuvvetlerinin çeşitli makam ve rütbelerinde Subaylık

HOBİLERİ

Kitap okumak, seyahat etmek, sportif ve sosyal aktivitelere katılmak

EK - 7

SEMRA ATAK

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum tarihi : 21.02.1968

Memleketi : BURSA

Medeni hali : EVLİ

EĞİTİM DURUMU

1982-85 : Bursa Kız Lisesi

2001-03 : Anadolu Üniv. Turizm Otelcilik Y.O.

İŞ TECRÜBESİ

2003-2004 : İzmir Ötel İletişim Derhanesi, Servis ve Bar Usta Öğreticisi

BELGE VE SERTİFİKALAR

23.02.2004 : T.C. MEB Servis ve Bar Usta Öğretici Yeterlilik Belgesi

18.04.204 : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Seyehat Acentaları Enformasyon Memurluğu Belgesi

HOBİLERİ

Kitap okumak, seyahat etmek, sosyal aktiviteler organize etmek.

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü

SAYI : B.08.0.ÖÖG.0.19.02.06-284/P2/3382
KONU : SEMRA ATAK

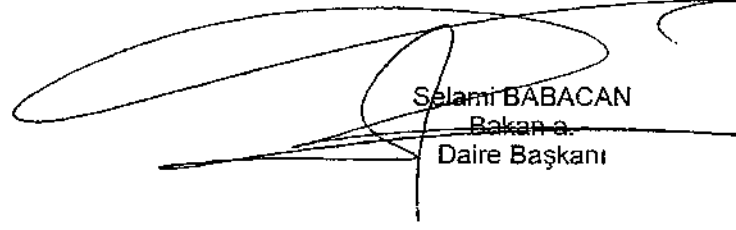
ANKARA
23.02.2004

GÖREV YETERLİLİK BELGESİ
(Ön İzin)

Sayın:
SEMRA ATAK
ÖZEL İZMİR İLETİŞİM OTELCİLİK VE TURİZM KURSU
1362 SOKAK KAT 6 NO:26-618/619/620 KERİMHAN- ÇANKAYA - İZMİR

İLGİ: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği

İlgi Yönetmelik hükümleri doğrultusunda adınıza Valilikçe çalışma izni verilmesi halinde: özel öğretim kurumlarında aşağıda belirtilen görevi yapmanız uygun görülmüştür.


Selami BABACAN
Bakan a.
Daire Başkanı

T.C. Kimlik No	19117510746
Ö.Ö.K. Sicil No	199001
Adı Soyadı	SEMRA ATAK
Doğum Yeri İl-İlçe / Yılı	BURSA-MERKEZ / 1968
Öğrenim Durumu	Lisans Diploması

Görevi	Ders	Seviyesi
Usta Öğretici	Servis-Bar	Kurs

EK - 9 : UYGULANAN BİRİNCİ ANKET FORMUNUN ÖRNEĞİ**Sayın Katılımcı,**

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti üzerine etkilerini analiz etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması en fazla beş dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

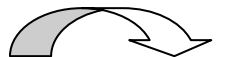


Doç.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında kararsızsanız, "**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**" seçeneğini; ifadeye kesinlikle katılıyorsanız "**Tamamen Katılıyorum**" seçeneğini "**√**" ile işaretleyiniz.

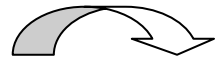
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK					
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi görürüm.					
Bu işyerine kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
Bu işyerinde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
Buranın benim için özel bir anlamı vardır.					
Kendimi buraya ait hissetmiyorum.					
ZORUNLU BAĞLILIK					
Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.					
İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.					
Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.					
Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.					
Bu işyerinden ayrılmam, istesem bile benim için çok zordur.					
MANTIKSAL BAĞLILIK					
İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.					
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz.					
İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor.					
Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.					
Buraya çok şey borçluyum.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.



İŞ MEMNUNİYETİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İŞİN YAPISI;					
İşim zevklidir.					
İşim iyidir.					
İşim kolaydır.					
Çalışma koşullarım rahattır.					
İşimden gurur duyarım.					
MAAŞ;					
Maaşım asgari giderlerim için yeterlidir.					
Maaşım beni mutlu ediyor.					
Maaşım hak ettiğim düzeydedir.					
Maaşım oldukça yüksektir.					
Maaşım sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.					
TERFİ OLANAKLARI;					
İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.					
İşyerimde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur					
İşyerimde yükselme (terfi) becerilere dayanır.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda iyi olanaklar mevcuttur.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda, herkes eşittir.					
İŞ ARKADAŞLIĞI;					
Çalışma arkadaşlarım, arkadaş-canlısıdır.					
Çalışma arkadaşlarım dinamiklidir.					
Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.					
Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.					
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.					
YÖNETİM;					
Amirlerimi memnun etmek kolaydır.					
Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.					
Amirlerim naziktir.					
Amirlerim sabırlıdır.					
Amirlerim sakindir.					
Amirlerim saygılıdır.					

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz.



HİZMET İÇİ EĞİTİM	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İŞ BAŞINDA EĞİTİM					
İş başında verilen hizmet içi eğitim daha faydalı oluyor					
İş rotasyonu yoluyla hiçbir işi tam öğrenemiyorum					
Üstlerimin bazı yetkilerini bana devretmesi beni mutlu eder					
Hizmet içi eğitim, iş yoğun saatleri dışında uygulanmalıdır					
İŞ DIŞINDA EĞİTİM					
İş dışında eğitim yapmak istemiyorum					
Anlatım yönteminin benim için en faydalı eğitim yöntemi olduğunu düşünüyorum					
Rol oynama yöntemiyle yapılan eğitim beni sıkıyor					
Örnek olayların çözümü esnasında işimi daha iyi öğreniyorum					
GENEL;					
Hizmet içi eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum					
Hizmet içi eğitim, işimden aldığım zevki artırıyor					
Hizmet içi eğitimden sonra işimi daha doğru yaptığıma inanıyorum					
Hizmet içi eğitimin gereksiz olduğunu düşünüyorum					
Hizmet içi eğitimin, gelirimde bir artış sağlayacağına inanıyorum					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?
a) 15-25 b) 26-32 c) 33-42 d) 43-50 e) 51 ve üzeri
- Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?
a) Kadın b) Erkek
- Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü
- Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1'den az b) 1-5 c) 6-10 d) 11-20 e) 21 ve üzeri
- Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1'den az b) 1-3 c) 4-6 d) 7-9 e) 10 ve üzeri
- Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi, anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz.



İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK - 10 : UYGULANAN İKİNCİ ANKET FORMUNUN ÖRNEĞİ**Sayın Katılımcı,**

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti üzerine etkilerini analiz etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması en fazla beş dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

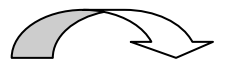


Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında kararsızsanız, "**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**" seçeneğini; ifadeye kesinlikle katılıyorsanız "**Tamamen Katılıyorum**" seçeneğini "**√**" ile işaretleyiniz.

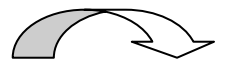
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK					
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi görürüm.					
Bu işyerine kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
Bu işyerinde kendimi "ailemin bir parçası" gibi hissediyorum.					
Buranın benim için özel bir anlamı vardır.					
Kendimi buraya ait hissetmiyorum.					
ZORUNLU BAĞLILIK					
Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.					
İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.					
Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.					
Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.					
Bu işyerinden ayrılmam, istesem bile benim için çok zordur.					
MANTIKSAL BAĞLILIK					
İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.					
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz.					
İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor.					
Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.					
Buraya çok şey borçluyum.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.



İŞ MEMNUNİYETİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İŞİN YAPISI;					
İşim zevklidir.					
İşim iyidir.					
İşim kolaydır.					
Çalışma koşullarım rahattır.					
İşimden gurur duyarım.					
MAAŞ;					
Maaşım asgari giderlerim için yeterlidir.					
Maaşım beni mutlu ediyor.					
Maaşım hak ettiğim düzeydedir.					
Maaşım oldukça yüksektir.					
Maaşım sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.					
TERFİ OLANAKLARI;					
İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.					
İşyerimde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur					
İşyerimde yükselme (terfi) becerilere dayanır.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda iyi olanaklar mevcuttur.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda, herkes eşittir.					
İŞ ARKADAŞLIĞI;					
Çalışma arkadaşlarım, arkadaş-canlısıdır.					
Çalışma arkadaşlarım dinamiklidir.					
Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.					
Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.					
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.					
YÖNETİM;					
Amirlerimi memnun etmek kolaydır.					
Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.					
Amirlerim naziktir.					
Amirlerim sabırlıdır.					
Amirlerim sakindir.					
Amirlerim saygılıdır.					

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz.



HİZMET İÇİ EĞİTİM	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İŞ BAŞINDA EĞİTİM					
İş başında verilen hizmet içi eğitim daha faydalı oluyor					
İş rotasyonu yoluyla hiçbir işi tam öğrenemiyorum					
Üstlerimin bazı yetkilerini bana devretmesi beni mutlu eder					
Hizmet içi eğitim, iş yoğun saatleri dışında uygulanmalıdır					
İŞ DIŞINDA EĞİTİM					
İş dışında eğitim yapmak istemiyorum					
Anlatım yönteminin benim için en faydalı eğitim yöntemi olduğunu düşünüyorum					
Rol oynama yöntemiyle yapılan eğitim beni sıkıyor					
Örnek olayların çözümü esnasında işimi daha iyi öğreniyorum					
GENEL;					
Hizmet içi eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum					
Hizmet içi eğitim, işimden aldığım zevki arttırıyor					
Hizmet içi eğitimden sonra işimi daha doğru yaptığıma inanıyorum					
Hizmet içi eğitimin gereksiz olduğunu düşünüyorum					
Hizmet içi eğitimin, gelirimde bir artış sağlayacağına inanıyorum					

1. Bir hafta süreyle uygulanan hizmet içi eğitime katıldınız mı?

- a) Evet b) Hayır

2. Bu ankete daha önce katıldınız mı?

- a) Evet b) Hayır

3. Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi, anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz.



İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.