

anatolia

TURİZM VE ÇEVRE KÜLTÜRÜ DERGİSİ ● OCAK - HAZİRAN 1994 ● FİYATI : 50.000 TL.

Turizmimizde vahamet ve lakaydi

Prof. Dr. Hasan Zafer Doğan'ın dünya turizm literatürüne katkısı

Çevre sorunları turizmi tehdit ediyor mu?

Mistik Kapadokya

Ağırlama konulu ders programlarının geliştirilmesi

Hizmet pazarlamasında karşılaşılan sorunlar

Verimlilik ve çevre

Destinasyon yaşam süresi ile taşıma kapasitesi arasındaki ilişki

Türk konaklama sektöründe personel eğitimi ve mevcut uygulamalara yönelik bir araştırma

Turizm sektöründe kadın yöneticiler

KKTC'de turizmin sosyo-ekonomik ve çevresel etkileri

Milli parklar ve Türkiye açısından önemi, alınması gerekli önlemler(1)

Suç, şiddet, terörizm ve turizm

Anatolia Dergisi'nin beşinci yılında yazar indeksi

Genç otel yöneticileri için öneriler

Yunanistan'ın çirkin yüzü

■ TÜRK turizmini baltalamak amacıyla cabaları harcayan Yunanistan, terör örgütü PKK'ın propagandaya alet olan Yunanlı turistleri -"ERNEK" tarafından hazırlanan dev afişleri, adalarda billboardları astı.

Stern Dergisi Türkiye'yi savaş ülkesi gösterdi!

■ Alman Stern Dergisi, tehlikeli ülkeler sıralamasında Bosna ile aynı kategoriye koydu Türkiye'yi, savaş olan ülkeler arasında en yaygın sektörde

Atina'nın ihaneti

Kapalıcarsız olarak bir turistin ölümü. Teröristler

'Orman' kokteyli

TURİZM, Türkiye'de geleceği olan en önemli ve gelişen sektör. İtalya, Portekiz gibi ülkelerin Türk dostu ve Türkiye hayranı turizm engelleyen olumsuzlukların bir an önce

TURİZM

TURİZM sektörünün verilerine göre bir yıl önce

MILLİYET

TURİZM sektörünün verilerine göre bir yıl önce

PKK'nın üç bombacı, Hollanda - Almanya - Atina "eylem hatmı" anlattı

■ Haber 15'de

Yunanistan'ın çirkin yüzü

■ TÜRK turizmini baltalamak amacıyla elinden gelen legal ve illegal tüm cabaları harcayan Yunanistan, terör örgütü PKK'yla işbirliği yapıyor. Çirkin propagandaya alet olan Yunanlılar son olarak Kürdistan Kurtuluş Partisi -"ERNEK" tarafından hazırlanan dev afişleri, adalarda billboardları astı.

Kasım'daki sok itiraflar

Yunanistan'ın çirkin yüzü

Müthiş itiraflar

Atina "eylem hatmı" anlattı

iki bomba Marmaris'i bitirdi!

Yunanistan'ın çirkin yüzü

DO NOT VISIT TURKEY

DO NOT VISIT TURKEY

DO NOT VISIT TURKEY

anatolia

turizm ve çevre kültürü dergisi
Tourism and Environment Research Quarterly

Yıl : 5 Sayı : 1-2
Ocak - Haziran
January - June
1994

(Üç ayda bir yayınlanır)
issued every three months

sahibi ve
sorumlu yazışmaları müdürü
publisher & editor - in chief
NAZMİ KOZAK

genel yayın danışmanı
general publishing consultant
YRD.DOÇ.DR. MEHMET ÖZDEMİR

turizm - çevre
tourism - environment
MEHMET YEŞİLTAŞ
MERYEM AKOĞLAN

İngilizce metin
english text
ÖZGÜR ÖZMEN

yurtiçi temsilcilikler
domestic branch

İSTANBUL
BÜLENT AĞAOĞLU
TEL: (212) 246 17 94

ESKİŞEHİR
DOÇ.DR. UĞUR DEMİRAY
TEL: (222) 335 05 81

AYDIN
DR. BAHATTİN RIZAOĞLU
TEL: (256) 225 69 09

ANTALYA
DOÇ.DR. AHMET AKTAŞ
TEL: (242) 227 45 50

MUĞLA
METİN KOZAK
TEL: (252) 214 60 14

NEVŞEHİR
KURTULUŞ KARAMUSTAFA
TEL: (384) 212 24 90

yurtdışı temsilcilikler
foreign / abroad branch

VIRGINIA (ABD)
ŞEYHMUS BALOĞLU
TEL: (703) 231-3169

LANDSHUT (ALMANYA)
KENAN AVCI
TEL: (49 871) 286 18

K.K.T.C.
ZEKAİ ALTAN
TEL: (581) 535 87

YAZISMA ADRESİ
correspondence address

P. K. 589 06425
KIZILAY- ANKARA
TEL: (312) 479 10 84

dizgi ve sayfa düzeni
typing & designed by
anatolia dizgi merkezi

basılı / printed by
MNA OFSET
TEL: 341 80 90

Dergide yer alan yazıların sorumluluğu yazana aittir.
Yazılardan kaynak gösterilerek alınılı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

- 3** anatolia'dan...
NAZMİ KOZAK
- 4** Ocak - Haziran Günlüğü
- 8** Turizmimizde vahamet ve lakaydi
YRD. DOÇ. DR. MEHMET ÖZDEMİR
- 16** Prof. Dr. Hasan Zafer Doğan'ın dünya turizm literatürüne katkısı
PROF. DR. MUZAFFER UYSAL
- 18** Çevre sorunları turizmi tehdit ediyor mu?
DOÇ. DR. ORHAN İÇÖZ
- 23** Mistik Kapadokya
DR. EMRULLAH GÜNEY
- 26** Ağırlama konulu ders programlarının geliştirilmesi
ÇEV. ÖZGÜR ÖZMEN
- 28** Hizmet pazarlamasında karşılaşılan sorunlar
YRD. DOÇ. DR. BAHATTİN RIZAOĞLU
- 33** Verimlilik ve çevre
PROF. DR. SERAP KARA - DR. TUNCAY DÖĞEROĞLU
- 36** Destinasyonun yaşam süresi ile taşıma kapasitesi arasındaki ilişki
PROF. DR. MUZAFFER UYSAL - ŞEYHMUS BALOĞLU
- 43** Türk konaklama sektöründe personel eğitimi ve mevcut uygulamalara yönelik bir araştırma
KURTULUŞ KARAMUSTAFA - İBRAHİM İLHAN
- 48** Turizm sektöründe kadın yöneticiler
MERYEM AKOĞLAN KOZAK
- 50** KKTC'de turizmin sosyo-ekonomik ve çevresel etkileri
MEHMET KIRAL
- 53** Millî parklar ve Türkiye açısından önemi, alınması gerekli önlemler(11)
M. ZEKAİ BAYER
- 58** Suç, şiddet, terörizm ve turizm
ÇEV. AYNUR PEHLİVAN
- 63** Anatolia Dergisi'nin beşinci yılında yazar indeksi
- 71** Genç otel yöneticileri için öneriler
YRD. DOÇ. DR. FERMANİ MAVİŞ

ABONE OLMAK İÇİN; abone bedelini Nazmi Kozak adına Türkiye İş Bankası Kızılay (Ankara) Şubesi'nde 0720095 no'lu banka, ya da 104797 numaralı Posta Çeki Hesabı'na yatırdıktan sonra, alındı belgesinin fotokopisini P.K. 589 06425 Kızılay/ ANKARA adresine göndermeniz yeterlidir. Abonelık için yapacağınız başvuruda adınızı, açık adresinizi, posta kodunuzu, (varsa) vergi numaranızı ve bağlı bulunduğunuz vergi dairesinin adını, telefonunuzu ve hangi sayıdan itibaren abone olmanız istediğinizi lütfen belirtiniz. Bir yıllık abone tutarı 200.000 TL'dir.

OTEL İŞLETMECİLERİ HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİNİ BİLİYORLAR MI?

Türk konaklama sektöründe personel eğitimi ve mevcut uygulamalara yönelik bir araştırma

**KURTULUŞ KARAMUSTAFA
İBRAHİM İLHAN**

ABSTRACT

PERSONNEL EDUCATION IN THE HOSPITALITY OF TURKEY

This research paper examines the personnel education process in the hospitality sector of Turkey. The survey study includes upscale hotels which operate in various parts of Turkey. A questionnaire including 11 questions was mailed to upper level hotel managers of the aforementioned operations. As a result, this study found out that the upper level managers perceived the importance of personnel education; however, they did not consider to assign some part of their budget on this issue.

Kurtuluş Karamustafa - İbrahim İlhan, Erciyes University, Nevşehir School of Tourism and Hotel Management, Nevşehir, Turkey.

Kurtuluş Karamustafa ve İbrahim İlhan, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadırlar.

Bir hizmet sektörü olan turizm, diğer sektörlerden farklı olarak, ayrı ayrı pek çok mal ve hizmet üreten alanların katkı ve bileşiminden oluşmaktadır. Dinamik (seyahat) ve statik (konaklama) olmak üzere iki önemli boyutu olan turizm, içerisinde konaklama sektörü önemli bir konuma sahiptir. Turizm açısından konaklama sektörünün temel yapı taşı oluşturulan oteller ise, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence hizmetleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulunduran tesislerdir. Otellerde mal ve hizmet üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olması, stok imkanlarının sınırlı olması gibi özelliklerin etkisiyle hizmet kalitesinin sağlanması ve turist ile turistte hizmet edenler ve hizmet edenler arasında ilişkilerin sağlıklı ve kaliteli olarak gerçekleşmesi, büyük ölçüde otellerde istihdam edilen personelin eğitime bağlıdır. Bu eğitim içerisinde ise işletmede (otel) gerçekleştirilecek eğitim, daha önce formal eğitim alınmış olsa bile, "hamurun yoğurulup pişirilmesi ve yenebilecek çörek haline getirilmesi" kadar önemlidir.

Ülkemizde turizm hızla gelişmekte ve geleceğe yönelik olarak da bu sektörden beklentiler hızla artmaktadır. Ancak, oluşan arz paralelinde sektörde çalışan eğitilmiş personelin son derece ye-

tersiz olduğu ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları yöneticileri tarafından kabul edilmektedir. Bu duruma gelmesinin en önemli sebeplerinden birisi ise, özel sektöre sağlanan teşviklerin sadece fiziksel üstyapı yatırımlarında kullanılmış olmasıdır. Bu nedenle hizmet kalitesini yükseltme çabasına çoğu yatırımcıda rastlanmamıştır. Özellikle turizmin temel unsurlarından olan konaklama kesimi personelin uluslararası standartta servis verecek seviyeye getirebilmek için personelin eğitime, ya hiç harcama yapılmamış, ya da yapılan harcamalar marjinal seviyede kalmıştır.

Turizm sektörünün geleceği açısından personelin yalnız sayısal anlamda değil, nitelik olarak da geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, Türk konaklama sektörü içerisinde otellerin personel eğitimine verdikleri önem ve mevcut uygulamalar araştırılmış ve elde edilen bulgulardan hareket edilerek bazı öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Turizmin bir hizmet sektörü olması, istihdamın nicel boyutu kadar nitel boyutunu da önemli kılmaktadır. Bu çalışma, otel işletmelerinde istihdam edilen personelin gerekli beceri ve deneyimi kazanmasında önemli rol oynayan işbaşı eğitimine verilen önemi tesbit etmeye yöneliktir.

TABLO 1

ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN OTEL İŞLETMELERİNİN BULDUKLARI İLLERE VE YILDIZLARINA GÖRE DAĞILIMI

Araştırma Kapsamına Alınan iller	5 yıldızlı		4 yıldızlı		3 yıldızlı		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Adana	1	1.6	2	3.4	-	-	3	5.0
Ankara	3	5.0	4	6.6	4	6.6	11	18.3
Antalya	4	6.6	4	6.6	2	3.3	4	6.6
Çanakkale	-	-	2	3.3	2	3.3	1	1.6
Çorum	-	-	1	1.6	-	-	1	1.6
İstanbul	4	6.6	4	6.6	2	3.3	10	16.6
İzmir	1	1.6	3	5.0	4	6.6	8	13.3
Nevşehir	1	1.6	4	6.6	4	6.6	9	15.0
Rize	-	-	-	-	2	3.3	2	3.3
Trabzon	-	-	1	1.6	1	1.6	2	3.3
TOPLAM	14	23	25	41.6	21	35.0	60	100.0

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma; Adana, Ankara, Antalya, Çanakkale, Çorum, İstanbul, İzmir, Nevşehir, Rize ve Trabzon illerinde rastgele seçilen beş, dört ve üç yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin sayısal ve oransal dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Araştırmanın Tekniği

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki sayfadan ve 11 sorudan oluşan bir anket formu düzenlenmiş ve bu anket, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencileri aracılığı ile 20 Aralık 1993 - 20 Ocak 1994 tarihleri arasında otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Özellikle bu tarihlerin seçilmesinde iki önemli sebep göz önüne alınmıştır. Bunlardan ilki, anketör olarak görevlendirilen öğ-

rencilerin ara tatil sebebiyle Nevşehir dışına çıkabilme imkânlarının olması; diğer sebep ise, turizmin mevsimsel özelliğe sahip olması ve yaz aylarında yoğun turizm mevsiminin yaşanması dolayısıyla turizm işletmelerinin anket çalışmalarına işlerini engellediği için sıcak bakmamalarıdır. Ayrıca, bu mevsim dışı zaman süreci içerisinde otellerin işbaşı eğitime ağırlık verecekleri umudu, çalışmanın bu zamanda yapılmasını gerektirmiştir.

Araştırmada Karşılaşılan Problemler

Otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin bazıları, işlerinin yoğunluğu nedeniyle anketlere cevap vermekten kaçınmışlardır; bazıları ise birbirine bağımlı olarak değerlendirilebilecek birtakım soruları cevaplandırmadıkları için bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bir kısım otel yönetileri ise, pos-

Bu çalışmada, Türk konaklama sektörü içerisinde otellerin personel eğitimine verdikleri önem ve mevcut uygulamalardan araştırılmış ve elde edilen bulgular hareket edilerek bazı öneriler sunulmuştur.

talanmak vaadi ile anketleri almışlar, ancak bu çalışmanın değerlendirme aşamasına kadar bu kimselerden herhangi bir cevap alınamamıştır. Sonuçta, 200 adet anket formundan 60 adeti cevaplandırılmış ve bu anketler değerlendir-

meye tabi tutulmuştur. Otel işletmelerini doğrudan ilgilendiren, belki de işletmelerin çıkarları doğrultusunda önlemler alınmasında uyarıcı etkisi olabilecek bu tür çalışmalara otel işletmelerinin ilgisiz kaldıklarını göstermesi açı-

TABLO 2

ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN OTEL İŞLETMELERİNİN PERSONEL YÖNETİMİYLE İLGİLİ OLARAK ÖNEM VERDİKLERİ FAKTÖRLERİN ÖNEM DERECELERİNİN GÖRE SIRALAMASI

Faktörler	Birinci Derece		İkinci Derece		Üçüncü Derece		Cevapsız
	n	%	n	%	n	%	
1. Personel maliyetini yükselten en önemli faktördür	6	10.0	2	2.3	3	5.0	49
2. Maliyeti yükseltmesi nedeniyle sürekli kontrol edilmelidir	3	5.0	3	5.0	1	1.6	53
3. Personele işiyle ilgili yetki verilmeli	1	1.6	3	5.0	1	1.6	55
4. Personel işiyle ilgili her şeyden sorumludur	12	20.0	10	16.0	6	10.0	32
5. Personel yalnız maddi araçlarla motive edilebilir	1	1.6	1	1.6	1	1.6	57
6. Personel motivasyonunda maddi araçlar da kullanılır	6	10.0	9	15.0	10	16.6	35
7. Personel, işletme başarısının ve hizmet kalitesinin temel taşıdır	27	45.0	9	15.0	10	16.6	14
8. Müşteri tatminini sağlamada personel kalifikasyonu çok önemlidir	2	3.3	7	11.6	12	20.0	39
9. Müşteri tatminini sağlamada personel kalitesi çok hiç önemli değildir	-	-	1	1.6	-	-	59
10. Başarısız personel işten çıkarılmalıdır	-	-	-	-	1	1.6	59
11. Başarısız personele öncelikle işbaşı eğitimi verilmelidir	1	1.6	5	8.3	3	5.0	51

Turizmin bir hizmet sektörü olması, istihdamın nicel boyutu kadar nitel boyutunu da önemli kılmaktadır. Bu çalışma, otel işletmelerinde istihdam edilen personelin gerekli beceri ve deneyimi kazanmasında önemli rol oynayan işbaşı eğitimine verilen önemi tesbit etmeye yöneliktir.

TABLO 3
ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN OTEL İŞLETMELERİNİN MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMADA ÖNEMLİ BULDUKLARI FAKTÖRLERİN ÖNEM DERECELERİNE GÖRE DİZİLİŞİ

Faktörler	Birinci Derece		İkinci Derece		Üçüncü Derece	
	n	%	n	%	n	%
1. Eğitilmiş personel	42	78.0	8	13.3	10	16.6
2. İyi hizmet	45	75.0	4	6.6	11	18.3
3. Güler yüz	22	36.6	25	41.6	13	21.6
4. Temizlik	36	60.0	24	40.0	-	-
5. Dürüstlük	14	23.3	27	45.0	19	31.6
6. İlgili ve anlayış	8	13.3	23	38.3	-	-
7. Personel davranışları	15	25.0	27	45.0	8	13.3
8. İyi yönetici	3	5.0	13	21.6	27	45.0
9. Kaliteli personel	49	61.6	11	18.3	-	-
10. Ciddiyet	12	20.0	23	38.3	19	31.6
11. Fiyat uygunluğu	17	28.3	5	8.3	7	11.6
12. İyi ilişki	4	6.6	8	13.3	6	10.0
13. Orijinallik	1	1.6	2	3.3	8	13.3

sından, karşılaşılan bu problemlerin vurgulanması gerekli görülmüştür.

Araştırma Bulguları

Anketlere verilen cevaplar değerlendirildiğinde, sunulan hizmetlerden işletmelerin müşterilerini tatmini konusunda, % 71.6'sı bir araştırma yapmasına rağmen, % 28.4'ü ise herhangi bir araştırmada bulunmamıştır. Araştırma yapan işletmelerden, araştırma sonuçlarıyla ilgili bilgi istendiğinde, birkaç işletme dışında kalanlardan cevap alınmaması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Buna rağmen, otelin sunmuş olduğu hizmetlerden müşterilerin tatmini konusunda işletme yöneticilerinin görüşleri sorulduğunda ise, % 86.7'si müş-

terilerinin sunulan hizmetlerden tatmin olduğunu belirtirken, % 13.3'ü müşterilerinin tatmin olmadığını açıkça ifade etmişlerdir.

İşletmelerin "müşteri tatmini ile personelin ve işten aldıkları tatmin arasında doğru orantılı bir ilişki vardır" biçimindeki bir yargıya ise; otel yöneticilerinin % 1.6'sı zıt fikirde, % 3.3'ü kararsız kalırken, % 95'i de aynı fikirde olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinden, personel yönetimiyle ilgili önemli gördükleri faktörlerin önem derecesine göre üç tanesini sıralaması istenmiştir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar Tablo 2'de görülmektedir. Tablo 2

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki sayfadan ve 11 sorudan oluşan bir anket formu düzenlenmiş ve bu anket, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencileri aracılığı ile 20 Aralık 1993 - 20 Ocak 1994 tarihleri arasında otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır.

incelendiğinde birinci, ikinci ve üçüncü derecede önemli olan faktörlerin başında "personel, işletme başarısının ve hizmet kalitesinin temel taşıdır" görüşü gelmektedir.

Otel İşletmelerinin Müşteri Tatmininde Önemli Buldukları Faktörler

Tablo 3'de yer alan faktör, araştırma kapsamındaki otel işletmeleri tarafından bağımsız olarak belirlenmiştir (yönlendirici olmaması açısından hiçbir faktör belirtilmemiştir). Bu faktörlerin sayısal ve oransal dağılımı Tablo 3'de gösterilmiştir. Bu tablo incelenecek olursa, otel işletmelerinin yöneticileri % 70'lik bir yüzdeyle eğitilmiş personeli müşteri tatmini açısından birinci sırada önemli bulmaktadırlar. Personeli müşteri tatmininde ikinci derecede önemli bulanların oranı % 13.3, üçüncü derecede önemli bulanların oranı da % 16.6 olarak elde edilmiştir.

Bu tablo, otel işletmelerinin müşteri tatminini sağlamada sadece personel ile ilgili faktörleri önemli gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Kuruluş yeri, otel fiziksel özellikleri vb. önemli faktörlerin bu tercihlerde yer almaması dikkat çekicidir.

Sonuç

Anket sorularının değerlendirilmesinden sonra oluşturulan yukarıdaki tablolar incelendiğinde, otel işletmelerinin gerek personel yönetimiyle ilgili hususlarda, gerekse müşteri tatminini sağlamada önemli gördükleri faktörler arasında personel eğitiminin ve eğitilmiş personelin son derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, yine elde edilen anket sonuçlarına göre araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin bu hususların önemini bilincinde olmalarına rağmen personel politikalarının olmayışı, işletme bütçesinden personel eğitimi

için hiçbir pay ayırmamaları büyük bir çelişki oluşturmaktadır. Aşağıdaki oransal veriler bu çelişkiyi çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır:

● "İşletmenin eğitim politikası nedir?" sorusuna; sürekli, kaliteli ve yoğun eğitim diyenlerin oranı % 30, temel (okuma-yazma) eğitimi diyenler % 21.6, çalışanlarımıza eğitim vermiyoruz diyenlerin oranı da % 48.4 olarak elde edilmiştir.

● "Eğitim politikanızı kısaca açıklayınız mı?" sorusuna ise, birkaç işletme hariç cevap verilmediğinden bu soru değerlendirme dışı kalmıştır. Ancak, bu soruya verilmeyen cevaplar bize, otel işletmelerinin çoğunluğunun işletme politikalarının olmadığı yönünde önemli bir ipucu vermektedir.

● "İşletme bütçenizden eğitime ayırdığınız pay ne kadardır?" sorusu da aşağıdaki gibi değişen oranlarda cevaplar almıştır.

— % 3-5 oranında pay ayıran otel işletmesi oranı % 6.6,

— % 5'den fazla pay ayıran otel işletmesi oranı % 3.3,

— Eğitime özel bir pay ayıran otel işletmesi oranı ise % 90.1'dir. □

Kaynakça

DAVITSON, Rob, *Tourism*, Pitman Pub., London, 1991.

HOLLOWAY, J. C., *The Business of Tourism*, (4th Edition), Pitman Pub. London, 1989.

KEISER, J.R., *Principles & Practices of Management in the Hospitality*, CBI Pub. Company, Boston, 1979.

OLALI, Hasan ve Meray KORZAY, *Otel İşletmeciliği*, İ.Ü. İşletme İktisadi Yayınları, İstanbul, 1989.

YALÇIN, Selçuk, *Personel Yönetimi*, (3. Baskı), İstanbul, 1988.

Otel işletmelerinin gerek personel yönetimiyle ilgili hususlarda, gerekse müşteri tatminini sağlamada önemli gördükleri faktörler arasında personel eğitiminin ve eğitilmiş personelin son derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır.