



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OTEL YÖNETİCİLERİ İLE ÇALIŞANLARININ
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELİS DURUSOY

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HASAN ARSLAN**

ÇANAKKALE – 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

**OTEL YÖNETİCİLERİ İLE ÇALIŞANLARININ
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melis DURUSOY

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hasan ARSLAN

Çanakkale-2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Melis DURUSOY tarafından Prof. Dr. Hasan ARSLAN yönetiminde hazırlanan ve 19/01/2022 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Otel Yöneticileri İle Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Görüşleri**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Hasan ARSLAN
(Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi
Mustafa Aydın BAŞAR

Dr. Öğr. Üyesi
Mehmet ULUTAŞ

İmza

.....

.....

.....

Tez No : 10448939
Tez Savunma Tarihi : 19/01/2022

Doç. Dr. Yener PAZARCIK
Enstitü Müdürü

.../.../2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Melis DURUSOY
19/01/2022

ÖN SÖZ

Türk turizm endüstrisi ülke kalkınması ve geliştirilmesinde önemli bir noktadadır. Sektörün yükselişi ve devamlılığı için kaliteli mal ve hizmet üretimi gerekli görülmektedir. Mal ve hizmetlerin piyasaya sunulması için ise gereken nitelikli insan gücünün etkisi göz ardı edilmemektedir. Kaliteli personelin işletmeye kazandırılması için yapılacakların başında eğitime önem verme gelmektedir.

Bu tez çalışmasında Çanakkale ili Merkez ilçesinde çalışan otel yöneticileri ve personeller arasındaki eğitim farklılıkları incelenmiştir. Tezin birinci bölümünde; çalışmada belirlenen problem durumu, çalışmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde; genel olarak insan kaynakları yönetimi ve tarihsel gelişimi, insan kaynaklarında temel ilkeler, yönetim fonksiyonları, İKY’de ortaya çıkan örgüt kuramları, otel işletmelerinde İKY ve planlaması ve eğitim süreci anlatılmıştır. Üçüncü bölümde; çalışmanın yöntemine yer verilerek Çanakkale ili Merkez İlçesinde örnekleme yöntemiyle seçilen oteller ve burada çalışan yönetici ve personeller çalışma kapsamına alınmıştır. Devamında araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri analizlerine yer verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde ise; çalışma sonuçları ve saptanan öneriler yer almaktadır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Almanca Öğretmenliği lisans bölümünde eğitimimi tamamladığım süre zarfında her konuda destek sağlayan ve akademik hayata hazırlanmamı sağlayan Prof. Dr. Nevide AKPINAR DELLAL ve Öğr. Gör. Arzu BAYINDIR; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetim ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimim ve araştırma sürecimde bana rehberlik ve önderlik eden, sabırla ve büyük bir anlayışla çalışmalarına katkı sağlayan Sayın Danışmanım ve Sevgili Hocam Prof. Dr. Hasan ARSLAN’a en içten saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca üzerimde emeği geçen Doç. Dr. Serdar ARCAGÖK hocama da teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca koşulsuz destekçim olan ve beni ben yapan tüm değerleri veren kişiler olarak babam Süleyman DURUSOY’a ve annem Aysun DURUSOY’a sonsuz teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans tezimi hayattaki en değerli varlığım olan kızım Karin’e hediye ediyorum.

Melis DURUSOY
ÇANAKKALE 2022

ÖZET

OTEL YÖNETİCİLERİ İLE ÇALIŞANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Melis DURUSOY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Hasan ARSLAN

19/01/2022, 95

Bu çalışmanın amacı otel yöneticileri ile çalışanların turizm endüstrisinde eğitime yönelik ihtiyaçlarını belirlemek, turizmin gelişmesi ve kalitenin artırılmasında teorik ve uygulamalı eğitim hakkında görüşlerini değerlendirmektir. Araştırma sürecinde nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup görüşme tekniği uygulanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen çalışma grubunda veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanılmış ve analiz edilmiştir. Veri analizleri sonucunda 8 farklı tema belirlenip yöneticilerin ve çalışanların vermiş oldukları benzer cevaplar neticesinde kodlamalar yapılmıştır. Her bir kod uygun olduğu temanın altına yerleştirilmiştir ve yorumlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ise Çanakkale ili Merkez ilçesinde 2020-2021 yılı içerisinde belirlenen otellerde çalışan 5 otel yöneticisi ve 28 personel oluşturmaktadır. Yönetici ve çalışanların görüşleri mülakat yoluyla ayrı ayrı alınmış ve her görüşme formuna numara verilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre otel yöneticilerinin ve çalışanlarının hizmet içi eğitime ilişkin görüşlerinde işletme içerisinde turizm eğitimi almayan çalışanların oranının yüksek olmasından dolayı pek çok eğitim ihtiyacı tespit edilmiş, personellerin bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek için hizmet içi eğitim yöntemlerinden yararlanılabileceği, güncel bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmeye entegrasyonu ile ilerlemenin ve yenileşmenin yolunun açılacağı saptanmıştır. Bununla birlikte turizmde kaliteyi arttırmak adına bilimsel, teknik ve mesleki uygulamaların devreye sokulması gerektiğine dair görüşlere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Turizm, Hizmet içi eğitim, Kalite, Eğitim İhtiyacı.

ABSTRACT

HOTEL MANAGERS and EMPLOYEES THOUGHTS on IN-SERVICE TRAINING

Melis DURUSOY

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Educational Sciences Master's Thesis

Advisor: Prof. Dr. Hasan ARSLAN

19/01/2022, 95

The aim of this study is to determine the educational needs of hotel managers and employees in the tourism industry, and to evaluate their views on theoretical and practical training in the development of tourism and increasing quality. In the research process, qualitative research and interview technique method was used. In the study group determined by the purposive sampling method, the data were collected and analyzed with a semi-structured interview form. As a result of data analysis, 8 different themes were determined and coding was made as a result of similar answers given by managers and employees. Each code was evaluated under the appropriate title. The study group of the research consists of 5 hotel managers and 28 personnel working in the hotels determined in the Central district of Çanakkale in the year 2020-2021. The opinions of the managers and employees were obtained independently of each other through interviews, and each interview form was numbered. According to the findings of the research; In the opinions of hotel managers and employees on in-service training, the need for training has been identified since the rate of employees who do not receive tourism training within the enterprise is high. It has been determined that in-service training methods can be used to eliminate the knowledge and skill deficiencies of the personnel, and that progress and innovation can be achieved with the integration of current information and communication technologies into the business. In addition, opinions about the need to have scientific, technical and professional practices in order to increase the quality in tourism were mentioned.

Key Words: Human Resources, tourism, quality, education need, In-service training.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

8

2.1.	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ortaya Çıkışı	8
2.2.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi...	9
2.3.	İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci ve Temel İlkeleri.....	12
2.4.	İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları.....	20
2.5.	İnsan Kaynakları Planlaması.....	21
2.6.	İnsan Kaynaklarını Seçme ve Yerleştirme.....	22
2.7.	İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme.....	23
2.8.	İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirmesi ve Ödüllendirme.....	24
2.9.	İnsan Kaynaklarında Koruma ve Geliştirme.....	24
2.10.	İnsan Kaynaklarında Endüstriyel İlişkiler.....	25
2.11.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Örgüt Kuramları.....	26
2.11.1.	Klasik Örgüt Kuramı.....	27
	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	28
	Yönetim İlkeleri Yaklaşımı.....	29
	Bürokrasi Yaklaşımı.....	33
2.11.2.	Neo-Klasik Örgüt Kuramı	36
	Hawthorne Araştırmaları.....	37
	X ve Y Kuramı.....	38
	Kurt Lewin'in Araştırmaları.....	39
2.11.3.	Modern Örgüt Kuramı.....	40

Sistem yaklaşımı.....	41
Durumsallık yaklaşımı.....	42
2.12. Post-Modern Örgüt Yaklaşımları.....	43
2.13. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlaması.....	44
2.14. Otel İşletmelerinde Eğitim Süreci.....	45
2.14.1. İş Başlı Eğitim ve Türleri.....	49
2.14.2. İş Dışı Eğitim ve Türleri.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL YÖNTEM

54

3.1. Araştırmanın Modeli.....	54
3.2. Evren ve Çalışma Grubu.....	54
3.3. Veri Toplama Araçları.....	56
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	57
3.5. Geçerlik, Güvenirlik veya İnanırlılık.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

60

4.1. Bulgular	60
4.1.1. Otel Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Eğitim İhtiyaçlarının Tespitine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	60
4.1.2. Otel Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Eğitim İhtiyaçlarına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	63
4.1.3. Otel Yöneticilerine ve Çalışanlarına Göre Hizmet İçi Eğitim Sunma Şekillerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	65

4.1.4.	Otel Yöneticileri ve Çalışanlarının Güncel Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanılma Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	68
4.1.5.	Otel Yöneticilerinin Personel Alımında Dikkat Ettikleri Ölçütlere İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	71
4.1.6.	Otel Çalışanlarının Personel Olarak Seçilirken Karşılaştıkları Özelliklere İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	72
4.1.7.	Otel Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Turizmde Kalitenin Arttırılmasına Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	73
4.1.8.	Otel Yöneticilerin ve Çalışanların Anlamakta Zorlandığı ve Farklılaşmasını İstediği Sorulara İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	78
BEŞİNCİ BÖLÜM		
SONUÇ ve ÖNERİLER		80
5.1.	Sonuç ve Tartışma.....	80
5.2.	Öneriler	83
KAYNAKÇA		85
EKLER		I
EK 1. GÖRÜŞME FORMU		I

SİMGELER VE KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ATİD	Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği
TÜROB	Türkiye Otelciler Birliği
METARGEM	Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı



TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklı Kapsamları	15
Tablo 2	Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri	31
Tablo 3	Eğitim İhtiyaç Analizinde Yararlanılan Teknikler	47
Tablo 4	İş Başında Eğitim Yönteminin Eksi ve Artı Yanları	49
Tablo 5	İş Dışında Eğitim Yönteminin Eksi ve Artı Yanları	51
Tablo 6	Otel Yöneticileri ve Çalışanlarına Ait Demografik Veriler	55
Tablo 7	Otel İşletmeciliğinde Yöneticilere Göre Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti	60
Tablo 8	Otel İşletmeciliğinde Çalışanlara Göre Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti	62
Tablo 9	Otel Yöneticilerine Göre Kendilerine Uygun Eğitim ve İhtiyaç Analizi	63
Tablo 10	Otel Çalışanlarına Göre Kendilerine Uygun Eğitim ve İhtiyaç Analizi	64
Tablo 11	Otel Yöneticilerine Göre Hizmet İçi Eğitim Sunma Şekilleri	66
Tablo 12	Otel Çalışanlarına Göre Hizmet İçi Eğitim Sunma Şekilleri	67
Tablo 13	Otel Yöneticilerin Güncel Bilgi İletişim Teknolojilerini Kullanma Yöntemleri	68
Tablo 14	Otel Çalışanlarının Güncel Bilgi İletişim Teknolojilerini Kullanma Yöntemleri	70
Tablo 15	Otel Yöneticilerinin Personel Alımında Dikkat Ettikleri Ölçütler	71
Tablo 16	Otel Çalışanlarına Göre Personel Olarak Seçilirken Aranılan Özellikler	72
Tablo 17	Yöneticilerin Turizmde Kalitenin Arttırılmasına Yönelik Önerileri	74
Tablo 18	Çalışanların Turizmde Kalitenin Arttırılmasına Yönelik Önerileri	76
Tablo 19	Yöneticilerin Anlamakta Zorlandığı Sorular	78
Tablo 20	Çalışanların Anlamakta Zorlandığı Sorular	79

ŒEKİLLER DİZİNİ

Œekil No	Œekil Adı	Sayfa No
Œekil 1	İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	20
Œekil 2	Eğitim İhtiyaç Süreci	46



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Turizm sektörü tüm dünya ülkeleri açısından hayati derecede öneme sahiptir. Çünkü turizm; istihdam olanağı ve döviz girişi sağlaması bakımından ülke ekonomisine önemli katkısı olan hizmet kollarından biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte çeşitli tarihi ve doğal güzelliğe ev sahipliği yapan birçok ülke turizm sektörü sayesinde sosyo-kültürel etkileşim içerisinde bulunur (Kırmızı, 2017).

Özellikle turizm sektörünün bir parçası olan otel işletmeleri ülkelerini iyi tanıtip temsil edebilmek ve uluslararası alanda adını duyurabilmek için her türlü gelişme ve değişmeye açık, dinamik bir pozisyon içerisindedirler. Çünkü sürekli yenilenen turizm endüstrisine bakıldığında işletmeler arası rekabet oldukça yüksektir (Lew ve McKercher, 2006). Bu rekabet ortamında öne geçebilmek, fark yaratabilmek, ülkelerin kalkınması ve gelişmesine katkı sağlayabilmek kaliteli insan kaynağına önem verme ile başlar. Çünkü turizm gibi çok yönlü, iletişim ve etkileşimin fazla olduğu sektörlerde hizmetlerin niteliği direkt insan ögesi ile alakalıdır (Ross ve Pryce, 2010; akt. Erbaş, vd., 2015).

Turizm gibi geniş bir hizmet ağına sahip olan ve insan faktörünün merkeze alındığı organizasyonlarda istenen başarıya ve hedefe ulaşabilmek için öncelikle insan kaynakları yönetimini işleyişe dâhil edebilmek oldukça önem arz etmektedir. Bunun başlıca sebeplerinden biri; işletme içinde/ dışında beklenen ya da beklenmedik durum veya gelişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmek ve işleyişi aksattırmamaktır. Bu bağlamda İKY, çalışanlar ile ilgili karar alma ve insan kaynakları planlaması yapma noktasında işletme içerisinde gerekli bir birimdir. Aynı zamanda işletmenin gelecekte oluşabilecek işgücü talebi ve arzını stratejik olarak tespit edip ihtiyacın nasıl karşılanacağını belirlemek İKY'nin planlama faaliyetleri arasındadır (Pelit ve Çetin, 2020).

Turizm işletmelerinde kalite ve verimin artırılması adına insan kaynakları yönetiminin süreç içerisinde iyi bir şekilde yerine getirilmesinin yanında 'eğitim' faktörünün yapıcı etkisini de göz önünde bulundurmamak oldukça önemlidir. Çünkü insan kaynağına

yapılacak yatırımın odak noktasını ‘eğitim uygulamaları’ oluşturmaktadır. Bu sebeple turizm sektöründe eğitimin amacı; işgörene gereken mesleki ve teknik bilgi beceri ve donanımı sağlamak, hizmette kaliteyi ve verimliliği arttırmak, insanlarda turizm bilincini harekete geçirmektir (Maviş ve Kozak, 1992). Ayrıca çağın değişen koşullarına ayak uydurabilmek, her türlü bilimsel ve teknolojik gelişmeyi yakından takip edip uygulamaya koyabilmek de eğitim faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir.

Hem ulusal hem de uluslararası birçok alanda değişimin öncüsü olarak görülen eğitim faaliyetlerinin etkisi göz önüne alındığında turizm sektöründe de nitelikli işgücünü turizme dâhil edebilmek adına yapılacaklar arasında eğitimi personel yetiştirme ve iş başı/ iş dışı eğitimi öneme verilmeye gelmektedir. Bu doğrultuda turizm eğitimi vermek için açılmış olan örgün ve yaygın eğitim kurumları nitelikli ve ihtiyaç duyulan iş gücünü yetiştirmek amacıyla ilk sırada yer almaktadır (Solmaz ve Ulama, 2014). Özellikle turizmde uygulamalı eğitim imkânı veren staj ve çıraklık eğitimleri, öğrencilerin deneyim kazanmaları ve gelecekte çalışacakları işin gerektirdiği koşulları önceden görmelerine yardımcı olması bakımından da önemli bir rol üstlenmektedir. Devamında işe alınan personele uygulanacak hizmet içi eğitimler de işletmelerin istenen kalite standartlarına ulaşabilmesi, eksikliklerin giderilmesi ve istenen hedeflere varılabilmesi için yapılacaklar arasındadır.

Gelişme ve ilerleme kaydetmede temel koşul olan eğitim uygulamalarının payı yadsınamaz. Bu sebeple yapılan bu araştırmada ‘Otel yöneticileri ve çalışanların hizmet içi eğitim hakkındaki görüşleri nelerdir?’ sorusunun cevabı aranmıştır. Bununla birlikte otel işletmelerinde görev yapan tüm çalışanların turizm sektöründe eğitime yönelik ihtiyaçlarını belirlemek, turizmde müşteri memnuniyeti ve kalitenin artırılmasında teorik ve uygulamalı eğitim hakkında farklı bakış açılarını değerlendirmek amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı turizm sektörünün içerisinde doğrudan yer alan otel yöneticileri ve çalışanların turizmde kalite ve verimliliğinin artırılması noktasında hizmet içi eğitime bakış açılarını öğrenmek ve görüşleri değerlendirmektir. Alt amacı ise turizm işletmelerinde nitelikli işgücü bağlamında eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, yönetici-çalışan

olarak eğitim farklılıklarını tespit etmek, teorik ve uygulamalı eğitimin hizmet kalitesinin artırılmasında etkisine yönelik görüşleri incelemektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Otel yöneticileri ve çalışanlarına göre eğitim ihtiyaçları nasıl ve hangi yöntemler kullanılarak tespit edilir?
2. Otel yöneticilerinin ve çalışanlarının görüşlerine göre otellerdeki eğitim ihtiyaçları nelerdir?
3. Otel yöneticilerine ve çalışanlarına göre hizmet içi eğitim sunma şekilleri nelerdir?
4. Otel yöneticilerine ve çalışanlarına göre güncel bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılma yöntemleri nelerdir?
5. Otel yöneticilerinin personel alımında dikkat ettiği ölçütler nelerdir?
6. Otel çalışanlarının personel olarak seçilirken karşılaştıkları ölçütler nelerdir?
7. Otel yöneticilerinin ve çalışanlarının turizmde kalitenin artırılmasına yönelik önerileri nelerdir?
8. Otel yöneticisi ve çalışanların anlamakta zorlandığı veya farklılaşmasını istediği sorular var mıdır? Varsa nelerdir?
9. Otel yöneticileri ile çalışanları arasında eğitim ihtiyacı hakkında görüşlerde farklılık var mı?

1.3.Araştırmanın Önemi

Turizm genel anlamda özellikle seyahat ve konaklamayı içine alan dinamik bir olaydır. Tarihsel gelişimine bakıldığında ilk çağlarda yapılan yolculuklar genel olarak barınma, beslenme, savaşlardan ve doğal afetlerden kaçma gibi ihtiyaçlar doğrultusunda yapılsa da zamanla yeni yerler görme ve merak duygusu ile birlikte seyahat olgusu yavaş yavaş turizm tarihinde yerini almaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı ve devamında Sanayi devrimi ile beraber lokomotifin 1811’de bulunup buharlı gemilerin de ulaşımında yerini almasıyla ivme kazanmıştır (İçöz, 2003; Taşkın, 2006).

Turizmin ülkeler açısından işlevleri incelendiğinde ekonomik yönünden ziyade toplumsal, kültürel, siyasi, hukuki vb. birçok unsuru etkilediği görülmektedir. Çok yönlü bir yapısı bulunan turizmi yazarlar farklı tanımlar ile açıklamışlardır. W.Hunziker ve K.Krapf için turizm ‘yabancı kişilerin bir yerden başka bir yere seyahat amacıyla yaptıkları, maddi bir kazanç eylemine dökülmeyen konaklamalarını içeren bir olgu’dur (Toskay, 1989:8). Guyer ve Freuler, turizmi ‘gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteği; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan, özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak, ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmalarına olanak veren çağımıza özgü bir olay’ olarak tanımlamıştır (Çoruh, 1979:8). Son olarak başka bir tanıma göre turizm; devamlı yaşanan yer dışında tüketici olarak, tatil, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve konaklama hareketleridir (Bayer, 1992:3).

Turizm sektörünün tüm dünyada geçmişten günümüze değin giderek büyüdüğü ve aşama kaydettiği gözlenmektedir. Bu gelişmelerin özellikle Sanayi Devrimi ve teknolojik araçların yaşamımızda birer birer yerini alması ile birlikte başladığını söylemek mümkündür. Bu süreci dikkate alan birçok ülke gibi Türkiye de turizm sektörüne zamanla gereken önemi vermeye başlamıştır.

Turizm endüstrisinde yüksek hizmet standardını yakalayabilmek çalışanın katkıları ile gerçekleşir. Bunun için de insan kaynaklarında doğru planlama yapmak ve eğitim ihtiyaç analizini devreye sokmak birçok temel sorunun çözümünde yardımcı olacaktır. Kaliteli

hizmet ve verimliliğin alt yapısını da 'eğitim' oluşturmaktadır (Yağcı, 2001). Turizm eğitimi ise 'turizm olayının ve turizm ekonomisinin halka ve öğrenim gören gençliğe öğretilmesi, turizm konusunda bilgili ve kalifiye personel ve yönetici yetiştirilmesi için yapılan çalışmalar'a denir (Sezgin, 2001:135). Bu çalışmalar Türkiye'de örgün ve yaygın eğitim olmak üzere 2 bölüme ayrılmaktadır. Örgün eğitim, öğrencilerin ortaöğretim ya da yükseköğretim kademelerinde turizmi meslek olarak seçip diploma almalarını ve bu alanda ilerlemelerini hedefleyen bir sistemdir. Yaygın eğitim ise turizmde çalışanların bir iş ile ilgili verimliliklerini arttırmak, eksikliklerini tamamlamak, güncellenen yenilikleri aktarmak için bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik oluşturmayı amaçlar. Bu eğitimler sayesinde turizm endüstrisine ihtiyaç dâhilinde nitelikli eleman sağlama ve akademik personel yetiştirmek de amaçlanmaktadır (Kırmızı, 2017). Genel olarak turizmin geniş bir istihdam olanağı yaratması ve ülkeye döviz girdisi sağlaması gerek örgün gerekse yaygın eğitimin önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Çünkü hizmet sektörlerinde hem ulusal uluslararası piyasa rekabetinde kaliteyi belirleyen unsur müşteri memnuniyeti ve tercihidir. Misafirin memnuniyetini sağlayacak en önemli etken ise nitelikli işgücüdür.

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların eğitim durumları incelendiğinde % 50'ye yakınının ilkokul mezunu olduğu, % 35'e yakınının ise ortaöğretim ve yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların bir kısmı ise hiçbir okul bitirmemiştir (Sezgin, 2001). Ülke ekonomisinin temel taşlarından biri olan bu sektörde müşteri memnuniyeti ve kaliteyi belirleyen asıl öznenin nitelikli işgücü olduğu düşünüldüğünde turizm eğitimi almamış elemanların sayısının oldukça fazla olması üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Bu bağlamda turizm sektöründe çalışan ilkokul mezunu elemanların fazlalığı yaygın eğitime ve içerisinde yer alan hizmet içi eğitime gereken yatırımı yapmayı zorunlu kılmaktadır.

Yapılan bu çalışma sayesinde turizm işletmelerinde özellikle eğitim almamış ve diğer işgücününün eğitim ihtiyacı tespit edilip çalışan niteliğinin artırılması beklenmektedir. Turizm okulundan mezun olan ile olmayan çalışan arasındaki farklılıkları ortaya koymak; turizm sektöründeki temel problemleri, eksiklikleri görmek ve bu sorunların çözümünde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Değişen ve yenilenen küresel piyasada çalışanların ve yöneticilerin hizmet içi eğitime yaklaşımları

ve görüşleri turizm sektörünün ileriye taşınmasında son derece önemlidir. Aynı zamanda turizm işletmelerinde kaliteyi arttırmak adına yapılması gerekenler için yol göstericidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan yönetici ve personelin görüşme sorularını içtenlikle ve yansız şekilde cevapladığı varsayılmaktadır.
2. Araştırmaya katılan yönetici ve personelin görüşme formundaki sorulara verdikleri cevaplar gerçeği yansıtmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Yapılan araştırma 2020-2021 yılında Çanakkale il merkezinde faaliyet gösteren 5 adet otel işletmesi ile sınırlıdır.
2. Elde edilen veriler belirlenen otellerde yöneticilik yapan ve çalışan personelin görüşme sorularına verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Turizm: Devamlı yaşanan yer dışında tüketici olarak, tatil, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve konaklama hareketleridir (Bayer, 1992:3).

İnsan Kaynakları Yönetimi: Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının kuruma, kişiye ve çevreye fayda sağlayacak şekilde, kanunlar çerçevesinde aktif bir biçimde idaresini sağlayan çalışmalarının bütünüdür (Sadullah, 2013).

Hizmet İçi Eğitim: Çevresel ve örgütsel kurumlarda çalışan kişilerin teknik bilgi, beceri ve donanımlarını arttırmaya, performanslarında ivme kazandırmaya ve sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmaya yardımcı eğitim faaliyetleridir (Taymaz, 1992).

Yönetici: Herhangi bir örgütte birim ve hizmetten sorumlu olan, işlerin doğru bir şekilde yürütülmesini sağlayan, denetleyen, riskli kararları alabilen ve örgütün devamını sağlayan üstte denir (Bozkurt ve Ergun, 1998:265).

Personel: Birbirinden farklı iş ve pozisyonlarda görev alan, işletmelerin etkinlik ve verimliliğinde önemli rol oynayan kişilerdir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

Hizmet: Üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çabadır (Uyguç, 1998)

Kalite: Bir ürünün bazı teknik nitelikleri taşıması, standartlara, şartlara, ihtiyaçlara uygunluktur.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Yapılan araştırmanın bu kısmında insan kaynakları yönetimi ve otel işletmelerinde eğitim ile ilgili alan yazın taraması ve yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ortaya Çıkışı

İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak incelendiğinde 2 unsur göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki 'insan' diğeri ise 'yönetim'dir. Küreselleşen, gelişen ve değişen iş dünyasında insan faktörü her zaman önemli bir boyuttadır. Çünkü örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan birer kaynak olarak görülmektedir. Yönetim ise hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında insanları bütünlük içerisinde çalıştırarak yapılan faaliyetlerin geneline denir (Tosun, 1990). Bu iki kavram birbiriyle ilişkilidir. Çünkü insan topluluğunun olduğu hemen her yerde kargaşayı önlemek amacıyla yönetim uygulamalarından bahsedilmektedir. İnsan kaynakları ise bir kurumun içerisinde görev alan en üst birimdeki yöneticiden en alt birimdeki çalışanla birlikte örgütte bulunmayan ancak gerektiğinde istihdam edilebilecek iş gücünü ifade etmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin ne zaman ve ne şekilde ortaya çıktığı konusunda yapılan literatür taramaları ve uzmanların yapmış olduğu araştırmalar, İngiltere'de Sanayi Devrimi'nin başlamasına ve sonuçlarına dayalı olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Sanayi Devrimi tüm dünyada siyasi, ekonomik ve sosyal anlamda birçok gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Endüstri devriminden önce toplumların ekonomik yapılarına bakıldığında üretim olgusunun insanların kendi gereksinimlerini karşılamaya dayalı olarak yapıldığı, ürünlerini kendi çabalarıyla yetiştirdikleri ve gerektiğinde takas yöntemiyle mal alım satımı yapıldığı görülmektedir (Öze, 2005). Kısacası tarıma dayalı faaliyetlerin daha yaygın olduğunu göstermektedir. Ancak bir süre sonra kişiler kendi emekleri ve kas gücüyle yapmış oldukları üretimden ziyade para kazanacakları bir iş tanımına ihtiyaç duymuşlardır. 1800'lü yılların sonunda buhar gücüyle çalışan makinaların üretilmesi de insanların maaş karşılığı ve toplu şekilde çalışmalarına zemin hazırlamıştır (Rençber, 2014).

Endüstri Devrimi ile birlikte 'örgütlenme' kavramı iş hayatına girmiş bulunmaktadır. Çünkü sanayileşme ile birlikte kitlesel oluşumlar hem olumlu hem olumsuz birçok gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Daha çok 1800'lü yıllardan sonra sanayi, ticaret, tarım vb. iş alanlarında kâr amacıyla ya da farklı konularda yarar sağlamak için kurulan ve bir bütçeye sahip olan kuruluşlar 'işletme' adı altında nitelendirilmiştir. Bu işletmeler, üretim faaliyetleri ile birlikte finansal kaynaklarını arttırmak ve faaliyetlerini devam ettirmek için insan unsuruna araç işlevi yüklemiştir. Bu süreçte örgütlerde çalışan insanlara makine muamelesi yapılmakta, hakları ya da insancıl çalışma koşulları geri plana itilmektedir. Geleneksel yöneticilik anlayışıyla kâr-zarar marjını ön plana çıkararak ve hümanistik yapıdan uzak işletmecilik olgusu endüstrileşme ile yeni bir yapıya bürünmüştür (Özgen, vd., 2002).

Zaman içerisinde teknolojik gelişmelerle birlikte büyüyen ve gelişen atölyeler ve küçük işletmeler yerini fabrikalara bırakmıştır. Fabrikalar artan gereksinimlere cevap verebilmek için daha çok iş gücüne ihtiyaç duymuştur. Kurum içerisinde görev alan personel sayısı arttıkça iş birliği halinde çalışmalarını kolaylaştıracak, görev dağılımı, iş bölümünü sağlayacak ve daha iyi organize edilmelerine yardımcı olacak yönetim departmanlarına gerek duyulmaya başlanmıştır (Şahin, 2004). Aynı zamanda Sanayi Devrimi'nin ilk aşamalarında geri plana itilen işçilerin özlük hakları, olumsuz çalışma koşulları ve organizasyona dayalı problemler de birçok gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Personellerin bu duruma çözüm bulabilmek amacıyla beraber hareket edip sendikalaşmaya başlamaları bunun en güzel örneğidir. Kısacası günümüzde büyük önem az eden sendikal faaliyetlerin başlama noktasını da insan kaynakları yönetiminin ön safhasını da İngiltere ve orada meydana gelen Sanayi Devrimi oluşturmaktadır (Pannekoek, 2006; Ülgen, 1993).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi

Geçmişten günümüze kendini yenileyen ve çağa ayak uydurmaya çalışan ülkelerin ekonomi politikaları incelendiğinde küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek adına birtakım stratejik kararlar aldıkları görülmektedir. Tarihsel süreçte geriye doğru bakıldığında özellikle Sanayi devrimi ile birlikte üretimde meydana gelen değişimler bu kararların alınmasını zorunlu kılmıştır. Hiçbir değişim ve gelişim bir anda olmamakla beraber insan

kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaç ve önemin anlaşılması da zamanla kendini gösteren bir gereklilik halini almıştır.

Sanayi devrimi sonrası yavaş yavaş büyüyen organizasyonlar, rekabetçi pazar ortamında verimsel artışı sağlayabilmek ve kaliteyi artırabilmek adına bazı reform arayışları içerisine girmişlerdir. Yapılan değerlendirmeler üretimde en önemli payı olan insan faktörüne yapılması gereken yatırımın farkına varılmasını sağlamıştır (Bozkurt, 2011). Çünkü bir örgütün hedeflerinin gerçekleştirebilmesi için gerekli olan en önemli unsur insandır ve gelecekte de bu olgu değişmeyecektir. İnsanı değersizleştiren ve ona maliyetsel öge gözüyle bakılan yönetim anlayışından insanı merkeze alan yönetim anlayışına geçilmesi bu sebeptir (Aykaç, 1999; Berna, 2006). Örgütlerde insanı merkezi konuma alan anlayışın yer edinmesi ve buna yönelik stratejik hamleler yapılması elbette kolay olmamıştır ve uzun bir zaman süreci içerisinde gelişme göstermiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin geçmiş dönemlerinden bu yana gelişimi incelendiğinde ilk olarak büyüyen fabrikalarda çalışan binlerce personel ile işveren arasındaki iletişim güçlüğünden kaynaklı problemler olduğu görülmektedir. Personel ile yakın ilişki ve iletişimin önemli olduğunun bilincinde olan bazı işverenler çözüm arayışına girmişler ve Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü'nün tavsiyesi neticesinde 1889'da bünyelerinde görev alacak 'sosyal hizmet görevlisi' istihdamına başlamışlardır. Bir anlamda ihtisaslaşmış insan kaynakları görevlisi konumunda olan sosyal hizmet görevlileri, işçiler ile işveren arasında köprü vazifesi görmektedir. Personellerin bazı temel ihtiyaçlarının giderilmesinde ve organizasyona dayalı sorunların çözümünde aktif rol oynamışlardır (Demirkaya, 2006).

Nitekim bu uygulama giderek genişlemiş ve 1893 yılında Amerika'da ilk sosyal hizmet görevlisi konferansı, 1913 yılında da İngiltere'de ilk olan sosyal hizmet personeli derneği kurularak kurumsallaşmaya yönelik adımlar atılmaya başlanmıştır (Baysal, 1993).

Dünyada sosyal hizmet anlamında hem teorik hem de uygulamada bazı gelişmeler devam ederken bir yandan da insan kaynakları yönetiminin bir uzantısı olarak görülen 'personel yönetimi' kavramı özellikle 1912 yılında 'personel bölümü' adı altında örgütlerde ayrı bir departman olarak yerini almıştır (Bingöl, 1997).

Klasik yönetim sisteminin bir parçası olarak görülen personel bölümünün esas işlevi; personel kayıtları, devamsızlık, işe alım- çıkış, maaş gibi bürokratik işleri düzenlemektir. Ancak personel yönetiminde dikkate alınmayan bir husus vardır ki o da insana gereken önemin verilmemesi ve insanın araç olarak görülmesidir. Personellerin motivasyonunu, ödüllendirilmesini ve sosyal haklarını dikkate almayan personel yönetimi bölümü yıllar içerisinde teknolojik gelişmelerin ve modern yönetim sisteminin getirdiği yeniliklerle değişime ayak uyduramamış, personel yönetimi anlamında yeri arayışlar içerisine girmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar ile birlikte işçilerin memnuniyeti ve motivasyonunun işgücü verimliliğinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu süreçten sonra insan kaynakları yönetimi kavramı organizasyonlara girmeye başlamıştır (Çetinel, 2003).

Kavram olarak incelendiğimizde literatürde birçok yazar ve bilim adamı tarafından yapılan insan kaynakları yönetimi tanımı mevcuttur. Yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Armstrong'a (1992) göre insan kaynakları yönetimi, personeller arasındaki ilişkilere ve faaliyetlere etki eden yönetime dayalı hüküm ve eylemlerdir.

Aydın'a (2000) göre personel yönetiminin muhteva olarak zenginleştirilmiş ve dönemin şartlarına uyacak biçimde yenilenmiş halidir.

Aldemir, Ataol ve Budak'a (2001) göre bir kurumun yıl içinde ortaya koyduğu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla bünyesinde çalıştırdığı kişilerden alabileceği maksimum verimi alabilmek için gerekli faaliyetleri tanzim eden ve uygulayan bölümdür.

Daft'a (1993) göre bir örgütte çalışacak en üst kademedeki en alta kadar gerekli olan personel kadrosunu meydana getirmek, güçlendirmek ve devamını sağlamak için gerekli etkinliklerin tamamıdır.

DeNisi ve Griffin'e (2001) göre kurumlarda bulunan insan kaynakları yönetimi, hedefleri gerçekleştirebilmek, kurumlar arası rekabette üste çıkabilmek ve toplumsal öğelerin beklentilerini yerine getirebilmek amacıyla gösterilen faaliyetlerdir.

Harvey ve Bowin'e (1996) göre bir örgütü oluşturan işgörenin kurumdaki hoşnutluğunu sağlayan, kişiyi güdülemek için gerekli koşulları sunan, gelişimini arttırmaya yardımcı olan faaliyetlerin idaresidir.

Yüksel'e (2000) göre işgören seçimi, işe yerleşen işgörenin eğitim sürecinden geçmesi, oryantasyonu, sosyal haklarından faydalanabilmesi, ödüllendirilmesi gibi süreçleri içeren çalışma sistemindeki etkinliklerin tümüdür.

Tüm bu tanımlar ve literatürde yer alan diğer tanımlardan yola çıkacak olursak insan kaynakları yönetimi için varılacak ortak nokta, bir örgütün bel kemiğini oluşturan temel yapı taşı olması ve örgütün devamını, verimliliğini sağlamak için insanı merkeze alan stratejik bir yönetim felsefesi oluşturmasıdır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci ve Temel İlkeleri

Bir örgüt için en önemli iktisadi faktör olan insan kaynağının yönetimi tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde örgütlerde personel yönetimi olgusunun ne zaman ortaya çıktığını söylemek ve kesin bir tarih vermek epey zordur. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar baz alındığında çoğunlukla Endüstri Devrimi'nden sonra teknolojik, bilimsel, sosyal ve ekonomik olarak birtakım değişimler meydana gelmesiyle personel yönetimi düşüncesinin ortaya çıktığı söylenmektedir. Ancak bazı kaynaklar da Sanayi Devrimi'nden çok önce, tam olarak personel yönetimi kavramını tanımlamasa da insan kaynakları yönetiminden bahsetmektedir. M.Ö. 1650'li yıllarda Çinliler tarafından ilk kez yer verilen 'iş bölümü' ve M.Ö. 1800'lü yıllarda yine ilk kez Babiller tarafından ortaya atıldığı düşünülen 'ücret' kavramı insan kaynakları yönetiminin kökeninin çok eskilere dayandığı ile ilgili örnek teşkil edebilecek bir olgudur (Dökünter, 2006). Çünkü insanın ve örgütün/organizasyonun bulunduğu hemen her toplulukta insan kaynakları yönetiminden bahsetmek mümkündür (Süngü, 2004).

Örgütlerin insan kaynakları yönetimine geçiş aşamaları incelendiğinde öncelikle personellerin yönetiminde kullanılan bazı kavramlar göze çarpmaktadır. Bunlar sırasıyla işgücünün yönetimi, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve en güncel anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi şeklindedir (Rençber, 2014). İnsan gücü yönetimi, daha

çok Endüstri Devrimi'nin ilk aşamalarında makineleşmenin tam olarak yaygınlaşmadığı, insanın kas gücünden yararlandığı ve personele mali öge kaygısıyla bakıldığı dönemlerde ortaya atılan bir kavramdır (Benligiray, 2007). Daha sonra sanayileşmenin birçok ülkede yaygınlaşması, makineli üretimin artmasıyla beraber personellerin toplu çalışması ve görev dağılımı sonucunda ihtisaslaşma artmıştır. Bu süreç örgütlerde bazı sorunlara yol açmış ve problemlere çözüm bulabilmek ve personelleri kurum içerisinde idare edebilmek adına personel yönetimi kavramı ortaya atılmıştır. Özellikle 19. yüzyılda Frederick W. Taylor, insan kaynağının üretimde önemli bir payı olduğunu, personelin düzgün bir şekilde örgütlendiğinde ve kurum tarafından iyi bir eğitim verildiğinde üretimden ve personelden daha iyi randıman alınacağını belirterek personel yönetiminin üzerinde durmuştur (Yüksel, 2004). Ancak ilerleyen dönemlerde personel yönetimi, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisiyle günün koşullarına uyum sağlamada eksik kalmaya başlamıştır. Personelden alınan verimin yeterli olmaması ve çevresel unsurların da etkisiyle insan gücünde meydana gelen yapısal değişiklikler çağdaş yönetim anlayışına geçilmeye başlanmasına zemin hazırlamıştır (Korkmaz, 2013).

Çağın değişen şartlarına ayak uydurulması ve modern yönetim politikalarının işe koşılmaya başlanması ile personel yönetimi, insan kaynakları yönetimine doğru değişikliğe uğramıştır. Bazı uzmanların yapmış olduğu çalışmalar neticesinde 1950'li yıllarda kavramsallaşmış haliyle ortaya atılan 'insan kaynağı' ifadesi personel yönetimi kavramının yerini yavaş yavaş almaya başlamıştır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005). İnsan kaynakları yönetiminin Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yer alan organizasyonlarda uygulamaya konulması ve genişlemesinin ise 1980'li yıllara doğru gerçekleştiği söylenebilir (Bakan, 2004; Yılmaz, 2006).

Ülkelerin arasında artan rekabet ile kurumlar yeni ekonomik eğilimlere yönelmiş ve bu doğrultuda en çok insana yatırım yapılması gerektiği açıkça anlaşılmıştır. Bu süreçten sonra insan kaynakları daha da önem kazanmaya başlamıştır. Personel yönetiminin şimdiki zamanın personel sorunlarına yönelmesi ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerin tahmin edilip önlem alınmaması insan kaynakları bölümünün doğmasına zemin hazırlamıştır (Uğur, 2003). Çünkü insan kaynakları gelecek odaklı çalışır ve planlı hareket eder. Ancak ikisi birbirinden tamamen farklı iki oluşum değildir. İnsan kaynakları bölümü, personel

bölümünün eksiklerini tamamlayarak örgütlerin işleyişine daha geniş bir perspektiften bakan bir bölümdür. Geleceğe yatırım yapar.

İnsan kaynakları bölümünün temel politikası, örgütün temelinde insanı koyarak personel ilişkilerini ve sorunlarını önemseyen, örgütle personel arasındaki uyumu sağlamaya çalışıp bir bütün oluşturmaya endekslenmiş stratejik bir yönetim oluşturmaktır. Personel yönetimi ise daha çok insanı sermaye olarak görerek çalışanların sosyal haklarını ön plana almayan geleneksel bir yönetim politikasıdır. İnsan kaynaklarında yöneticilik yapan kişinin mesuliyeti daha fazladır. Çünkü örgütün diğer tüm mekanizmalarında çalışan personel ve yetkililerin görev ve sorumluluklarını doğru şekilde yerine getirebilmeleri insan kaynakları bölümü ile ortak bir çalışma içerisinde olmalarını gerektirir. Bu da bir bakıma örgütte yöneticilik vazifesi yapan kişilerin de insan kaynakları yöneticisi bilinci ile hareket etmelerine dayanır (Çetinel, 2003).

Personel yönetiminin çalışma mekanizması ile insan kaynakları bölümünün çalışma mekanizması ve birbirinden ayrılan noktaları aşağıda daha detaylı ve bütün olarak ortaya konulmuştur (Açıkalin, 1999).

Tablo 1

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin farklı kapsamları

Kullanılan Terim	Personel Yönetimi Açısından	İnsan Kaynağının Yönetimi Açısından
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar.	İşe ve üretime insan açısından bakar.
İş ve üretim	İş ve üretim araçlarından biri	Üretimin 'olmazsa olmaz' ögesi
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır. (İş ve özel)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme-değerlendirme	Dıştan kontrol iş standartları-performans ölçütleri. Hatayı bulmak, ayıklamak.	İç kontrol-grup rehberliği hatayı önleme ve yönlendirme.
Hizmet anlayışı ve hedefi İnsanın konumu	İnsan örgüt içindir. Varolan konumunda bir durumdur.	Örgüt(ler) insan içindir. İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Tensel (Maddi) ödül yoğunluklu	Tinsel (Manevi) ödüller yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önlemeye yönelik
Geliştirme-yenileştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz işbaşı ve iş dışında geliştirme
Yönetim biçimi Vizyon-misyon	Tek yönlü ve yaptırımcı	Katılımcı ve işbirliği anlayışı
Yetki-sorumluluk	Örgüt ve birey farklı hedeflere odaklanır. Dar ve kendi alanı ile ilgilidir.	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	Araççı (iş geçimini bir araç olarak görme)	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.
Verimlilik ölçütü	Performans	Performans, geri bildirim ile ulaşabileceği başarı
İnsan davranışı	Örgüt içi etkileşimlerin sonucudur.	Zaman olarak tüm yaşantısının, mekânsal olarak yaşanmış ve yaşanan tüm çevre ile etkileşimin sonucu
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği ne yapabildiği önemlidir.	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
Seçme-yerleştirme	İşe göre (işin gereklerine uygun) adam.	Adama göre (bireyin yeterliklerine özelliklerine göre) iş
Geliştirme-yenileştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim biçimi (stili)	Klasik yönetim (Bilimsel Yönetim ve İnsan İlişkileri Kuramları)	Çağdaş Yönetim (Sistem, TKY, Durumsallık, Kaos Kuantum kuram ve yaklaşımları)

Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Bütün toplumun, ahlaki sorumluluklar, toplumsal fayda
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama niteliği	İş bölümü ve görev tanımı esastır.	Grup ve takım çalışması ve iç etkileşim esastır.
Örgüt havası (iklimi)	Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Sonuncul hedef	Verimlilik, kâr	Bireyin mutluluğu ve toplumsal gönenc
Görev, rol beklentileri	Dar, yönetsel metinlerce kesin biçimde belirlenmiş	İnsanların, gereksinimlerine karşılık, sorunlara çözüm bulabilmek
Karar süreci	Üst yönetimce alınan kararlar uygulanır	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneri sunar.
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur.	Stratejik planlamada etkili rol almak.
Kapsam	Bireyin işe girdiği andan sistemden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerden örgüt kapısına gelip sistemden çıktıktan sonrası da dâhil.

Giderek büyüyen ve kalabalıklaşan organizasyonları idari anlamda yönetmek ve organizasyonlardan hem kısa hem de uzun vadede hedeflenen verimi almak nitelikli insan gücünü örgüte dâhil etmekle bağlantılıdır. Kalifiyeli insan gücünü örgüte kazandırmak ve örgütte kalmasını sağlamak için çalışanın işe alımından işten ayrılmasına kadar geçen süreç içerisinde planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme mekanizmalarının da doğru şekilde işlemleri başarılı bir yönetim ve örgüt yapısı için son derece önemlidir. Bu sebeple örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak, örgütsel etkinliği arttırmak, daha sistemli ve ortak bir yol takip etmek adına insan kaynakları alanında ihtiyaçlara cevap veren bazı ilkeler belirlenmiştir. İlke, bazı işlerde belli normlar dâhilinde hareket edebilmek için bireylere hem teoride hem de uygulamada yol gösteren temel bilgi ya da davranış kuralıdır. İnsan kaynakları yönetimi alanında ortaya konan ilkeler, örgütte yapılan yanlışların yinelenmesine engel olmakta ve ileride yapılacak işler için bir nevi kılavuz işlemi

görmektedir (Alaç, 2013). Benimsenen ilkelerden başlıcaları şu şekildedir (Gültekin ve Altuntop, 2014):

Liyakat: Yeterlilik ilkesi olarak da bilinen bu ilke, örgütte verilen işi doğru bir şekilde ve layıkıyla yerine getirebilme becerisidir (Yüksek, 1997). Bir kurum, üst düzeyde verim elde etmek amacıyla ayrı ayrı belirlenen görevler ve pozisyonlar için personel alırken o iş için uygun olabilecek en kabiliyetli kişileri seçmek ister. Bu yüzden işe alımlarda işin gerektirdiği niteliklerin adaylarda olup olmadığını test etmek oldukça önemlidir. Sadece işe alış aşamasından ziyade daha sonraki süreçleri içeren terfi etme aşamasında ve başarı elde ettiğinde performansını değerlendirirken de liyakat ilkesi göz ardı edilmemelidir. Çünkü liyakat bir anlamda hak etme meselesidir.

Eşitlik: Tüm toplumlarda ya da toplumun içerisinde bulunan organizasyonlarda işverenin dil, din, ırk, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir farkı gözetilmeksizin personel seçerken, görev dağılımı, kıdem ilerlemesi yaparken ve çalışanın işine son verirken tarafsız bir tavır sergilemesidir. Tüm personele kendini geliştirmek ve işinde uzmanlaşmak için imkân verip eşit haklar tanımak eşitlik ilkesinin gerektirdiği ölçütlerdir (Gültekin ve Altuntop, 2014).

İnsana saygı: Örgütsel yapıları oluşturan en temel unsur insan kaynağıdır. İşe alım esnasında başvuran adaydan örgütte çalışan personele kadar gerekli önemi, güveni ve değeri verme, saygı çerçevesinde örgüt içi ilişkilerini yönetme insana saygı ilkesini oluşturur (Fındıkçı, 2000). Ayrıca personelin hem maddi hem de manevi bazı gereksinimlerinin yerine getirilmesi, çalışma şartlarında insana yakışır düzenlemelerin yapılması personelin uzun vadede örgütte kalmaya devam etmesine yardımcı olur.

Verimlilik: Üretim için gerekli girdiler ile çıktı arasındaki oransal ilinti aslında bize verimi anlatmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013). Çünkü örgütlerin devamı için kısıtlı kaynaklardan alınabilecek en yüksek verimi ya da çıktıyı elde etmek oldukça önemlidir.

Mal ve hizmetleri olabilecek en iyi zaman, miktar ve kalitede tüketiciye ulaştırmak ve bunu en az maliyetle yapmak verimliliğin genel anlamda tanımıdır. Bu sebeple verimlilik gelişim ve geliştirme işidir. Organizasyonların gelişime ayak uydurması verimsel artışı beraberinde getirecek stratejilerden biridir.

Kariyer: Bir kişinin iş hayatında bir konu ya da meslek üzerinde zamanla uzmanlaşmasına ve yükselmesine dayalı olarak oluşturulan başarıdır. Yetenek ve becerileri doğrultusunda bireyin bulunduğu yerden daha başka bir yerde olmayı istemesi ve buna ulaşmak için gerekli unsurları yerine getirmesi kişilerin kendi amaç ve hedefler için bağlayıcı bir gerekliliktir.

Güvence: Organizasyonlarda çalışan kişilerin hayatlarını idame ettirmek ve ekonomik, sosyal, kültürel birtakım ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalıştıkları kurumdan belli bir ücret almaları gereklidir. Aynı zamanda çalışanlardan maksimum verim elde edebilmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak da kurumların maddi ve manevi güdüleme araçlarını işe koymaları ile mümkündür. Bütün bunları ortak noktada bağlayan en temel unsur güvencedir. İş güvencesi, bireyin herhangi bir nedene dayanmaksızın işten atılmamasının teminatı iken, kişinin olduğu pozisyonu koruyan teminat ise mevki güvencesidir (Çetin, vd., 2015).

Açıklık: İşletmedeki yöneticilerin aldıkları karar ve yaptıkları fiiller sonucunda personeli etkileyen uzak veya yakın herhangi bir hususta çalışana gerekli bilginin verilmesi ve haberleşme yollarının devamlı aktif şekilde işlemesidir (Dolgun, 2011).

Gizlilik: Her çalışanın yöneticilerde dâhil olmak üzere işe girdiği tarihten itibaren kurumda tutulan özlük dosyası mevcuttur. Kişiler hakkında tutulan bu bilgilerin üçüncü şahıs ve kurumlarla kişinin izni olmadan paylaşılmasının yasak olması ve bu bilgilerin korunması gizlilik ilkesini içerir.

Adil ve yeterli ücret: Ülkenin toplumsal ve iktisadi koşulları dâhilinde personelin işi, performansı veyahut pozisyonu da gözetilerek hayatını sürdürebilecek miktarda ve hakkaniyetli şekilde yapılması gereken ödeme bu ilke ile alakalıdır (Gültekin ve Altıntop, 2014).

Bilimsellik: Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ışığında insan kaynakları yönetimini ilgilendiren her türlü konuda yapılan akademik ve bilimsel çalışmalar ilerisi adına yol gösterici olacaktır. Bilgi ve becerilerin paylaşılması, uygulanması, değerlendirilmesi örgütün değişimi ve gelişimi açısından oldukça önemlidir.

Disiplin: Büyüyen organizasyonlar ve bu organizasyonu oluşturan insan kaynaklarını yönetmek ve idare etmek kolay bir iş değildir. Örgütlerdeki iletişim, bilgi alışverişi, iş ve görev dağılımı, karar ve uygulamaların vb. düzenli şekilde yürütülebilmesi planlı, sistemli ve sıkı bir otorite/denetime bağlıdır.

Hizmet içi eğitim: Küreselleşmenin etkisiyle değişime ve yenileşmeye ayak uydurmaya çalışan ülkeler ve içerisinde bulunan birçok organizasyon kaliteli ve aktif hizmet sunabilmek amacıyla çalışan personele gereken bilgi, tutum ve becerileri kazandırabilmek adına işbaşında verilen eğitimidir.

Hizmet içi eğitim sadece tek taraflı olacak şekilde örgütün ihtiyaç duyduğu bir gereklilik değildir. Bireyler de zamanla gereksinim ve beklentilerinde farklılaşma olması ve örgütte daha randımanlı çalışabilmesi için eğitime ihtiyaç duyabilir (Tortop vd.,2007). Uzmanlaşma, görev/yer değişimi, kıdem yükselmesi/ilerleme gibi konularda da adaptasyona yardımcı olmak amacıyla hizmet içi eğitimden faydalanılır.

Yönetime katılım: Organizasyonları oluşturan, kalkındıran, devamını sağlayan, mal ve hizmetleri topluma sunan en önemli unsur 'insan' dır. Bir örgütte meydana gelen herhangi bir problemin çözümünde, alınan karar, ilke ve uygulamalarda çalışan personelin de görüşü alınmalı ve bazı konularda söz hakkı olmalıdır.

Bilgilendirme: İşverenin, işe başvuran veya işe alınan bireylere çalışma şartları, örgüt kuralları, ücret, ödül-ceza, uzmanlaşma, işyerinde ilerleme, kıdem artışı gibi konularda önceden bilgi verilmesi son derece önemlidir (Fındıkçı, 2003).

Kurumu ya da çalışanı ilgilendiren herhangi bir konuda yanlış bir bilgi verilmesi örgütte aksaklıklara neden olup faaliyetlerin sağlıklı şekilde yürütülmesini engelleyecektir. Gerek kamu gerekse özel sektörde belirlenen standartlar ölçüsünde hareket etmeyi sağlayan bu ilkeler, personele sürdürülebilir çalışma ortamı sağlaması dışında organizasyonlar içinde hayati bir role sahiptir. Maksimum düzeyde verimlilik ve etkinlik gayesi içerisinde olan organizasyonlar, örgüt yapısındaki karmaşıklığı ilkeleri uygulamaya koyarak giderebilir. Başarılı insan kaynağı yönetimi, insan kaynağına gerekli özeni göstermekten, planlı ve düzenli hareket etmekten geçer.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları

İnsan kaynakları birimi, çağdaş bir işletmede kurum ile personel arasındaki ilişkileri etkileyen ve bu bölümdeki örgüt yapısını oluşturan birimlerin faaliyetlerini düzenleyen, yürüten bölümdür.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın işe alınma/girme sürecinden başlayıp işten çıkma sürecine kadar geçen zaman içerisinde örgütteki çalışan performansını ve verimliliği en üst düzeye taşıyabilmek amacıyla yönetim birimini çeşitli fonksiyonlara ayırmıştır. Kurum içerisindeki faaliyetlerin yönetimini kolaylaştıran bu fonksiyonlar 6 ana başlık altında toplanmaktadır (Human Resources Management, 2014).



Şekil 1. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri

2.5. İnsan Kaynakları Planlaması

Gittikçe büyüyen ve kalabalıklaşan organizasyonların ya da firmaların öncelikli hedefi, belirledikleri amaçlar doğrultusunda minimum kaynaklardan maksimum verim elde etmektir. Bunun için yapılması gereken en önemli şey, etkili bir iş planıdır.

Plan yapma; neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, neler, ne kadar maliyetle yapılması gerektiğini göstermesi açısından bir gereklilik oluşturur. Aynı zamanda emek, para ve zaman tasarrufu da sağlayan planlama unsuru işletmelerde etkin bir yönetime kaynaklık etmektedir. Bu sebeple hem örgütlerin genel yönetimi hem de insan kaynakları yönetimindeki süreç planlama faktörü ile başlar.

İnsan kaynakları yönetiminde en temel öncelik, işgücü ihtiyacını tespit ve temin etmektir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları planlaması, örgütün gereksinimi olan ve aradığı niteliklere, becerilere uygun işgücünü gerekli zamanda belirlemeye yardımcı olan öngörüdür (Al Wahshi, 2016). Bu öngörü sayesinde işletmeler için insan kaynağı maddi bir unsur (para kaybı) olarak değil üreten bir unsur (üretici) olarak görülmeye başlanmıştır (Öge, 2017). Planlama faktörü aynı zamanda gelecekte oluşabilecek her türlü ekonomik sıkıntılar ya da büyümeler doğrultusunda gelecek analizi yaparak çalışan ihtiyacının ne şekilde değişebileceği, personel ihtiyacının azalması noktasında hangi önlemlerin alınıp ihtiyacın artması noktasında da vakit kaybetmeden hangi kaynaklardan işgücü talep edilebileceğini örgüte sunar (Akgeyik, 2013).

Gerekli işgücü talebi belirlendikten sonra ikinci adım olarak iş analizi yapılır. İş analizi, organizasyonlarda yapılacak olan farklı nitelikte ve sayıda işler hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgi toplanması ve personel niteliği ile iş arasındaki uyumun saptanmasını içerir. Üçüncü aşama olarak iş analizi sonucunda elde edilen bilgiler baz alınarak iş tanımları ve gereklerine yer verilir. İş tanımı, ihtiyaca uygun farklı niteliğe sahip işlerin görev ve sorumluluklarını, çalışma şartlarını, yeri ve önemini belirleme işlemidir. İş analizi bir süreç iken iş tanımı ise bu sürecin toplamının bir özetidir. İş tanımı, ast-üst ilişki ve kademeleri de açıklayan bir kavramdır. En alt çalışandan en üst yöneticiye kadar emir-statü başlığı altında kimin kime bağlı olduğunu sunar. İş tanımı yapıldıktan sonra işi yapacak kişi ile iş arasındaki uyumu sağlayabilmek adına iş gerekleri devreye girer. İş gerekleri, işi üstlenecek olan

kişilerde sahip olması istenen yetenek, tecrübe ve niteliklerin ortaya konmasıdır. İş analizi ve tanımları sonucunda işe alınacak ya da alınan kişilerin pozisyonun gereği olan özellikleri karşılaması istenir. Kısacası iş gerekleri çalışanda aranır. Bütün bu işlemler insan kaynakları biriminin planlama aşamasında yer alır.

2.6. İnsan Kaynaklarını Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli basamağı olan bu işlev, işletmelerin etkinliği ve verimliliği için en iyi ve doğru kişileri bünyelerine almayı hedefler. İlk olarak insan kaynakları planlamasının yapmış olduğu iş analizinde belirtilen niteliklere göre gereksinim duyulan pozisyonlara uygun adayların araştırılıp bulunması istenir. Bunun için kurum içi ya da kurum dışı kaynaklardan yararlanılır. Örgütlerde boşalan ya da boşalacak pozisyonlar için kurumun iç kaynaklarından seçme yapılırken çalışanların terfi etme umudu, nakil, ödüllendirme sistemi, yeni bir çalışanın kuruma maliyeti, yeni becerilerin fark edilip pozisyonlarda değerlendirilmesi gibi unsurlar dikkate alınır. Bu durum hem kurum içinde devinime hem de mevcut personelleri kurum içinde farklı alanlarda kullanıp onların istekleri ve beklentilerine de cevap vermeye yardımcı olur (Fındıkçı, 2003; Cent, 2007). İşletme dışı kaynaklardan işgören seçme durumunda ise, iş gerekleri dikkate alınarak bir eleman ilanı hazırlanır ve bunun duyurulması için gerekli iletişim öğelerinden yararlanılır. Aday bulmada iç kaynaklardan yararlanma dış kaynaklara göre hem maliyet hem de zaman tasarrufu sağlar.

İşgören seçme süreci birtakım aşamalardan oluşan bir süreçtir. Her organizasyon için pozisyonuna, niteliğine, görev ya da sorumluluğuna göre belirlediği plan ve stratejiler doğrultusunda işe alımda farklı teknikler uygulamaktadır. Belirtilen pozisyona en uygun aday seçilmeye çalışılır. İşin niteliği ile adayın beceri ve yeteneklerinin uyuşması oldukça önemlidir.

İşe alınan işgören kurumun isteği doğrultusunda belli bir süre ön demeden geçer. İşin gerekleri, sorumlulukları, kurumun kural ve yasakları, işletmenin örgüt yapısı işgörene ayrıntılı bir şekilde anlatılır. İşe seçme ve yerleştirme süreci hem işe alınacak/alınan aday için hem de kurum için karşılıklı kar-zarar ilişkisini içeren bir durumdur. İşletmenin ve işgörenin daha sonradan pişman olmaması adına titizlikle ve önemle üzerinde durulması gerekmektedir.

2.7. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, hem hizmet öncesi hem de hizmet içi olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Hizmet öncesi eğitim; işe alınacak insan kaynağı için işletmenin önceden bir okul açıp işin gereklerine, görev ve sorumluluklarına uygun olacak şekilde personel yetiştirmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu durum diğer eğitimlere göre daha maliyetli olduğu için çok yaygın değildir (Ergül, 2006).

İşgörene verilmesi planlanan hizmet içi eğitim öncelikle oryantasyon eğitimi ile başlamaktadır. Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ya da kurum içerisinde departman değiştiren kişilerin işe, çalışma ortamı ve sürecine uyum sağlaması için işin müfredatına uyacak şekilde verilen bilgi ve becerilerin öğretildiği eğitim programıdır. Bu eğitim, hem işgörenin çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkilerinin başlamasına hem de kurumun amaç ve hedeflerine adapte olmasına yardımcı olacak bir süreçtir. Oryantasyon eğitimden sonra işe devam eden personele zamanla değişen günümüz koşullarına ayak uydurabilmesi adına işletme içi ya da dışı eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler işgücünün mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yeni becerilerin kazanılması, şu anki görevlerini daha iyi yapmalarına imkân sağlayacak bilgiyi sunması ve daha yenilikçi tutum ve bakış açısı kazanmaları için gerekli olan eğitimsel etkinliklerdir (Cent, 2007).

İşgücüne verilen eğitsel etkinlikler yetiştirme ve geliştirme olmak üzere ikiye ayrılır. Yetiştirme, genellikle işe yeni başlayan personele işin gereklerine ve özelliğine göre bilgilerin sunulup farklı becerilerin sunulmasıdır (Tortop, 1986). Geliştirme ise mevcut becerilerin, bilgilerin ve tutumların güçlendirilmesi, genişletilmesi faaliyetidir. Bütün bunlar dâhilinde işgörene verilecek eğitim, mikro düzeyde personele katkı sağlarken makro düzeyde ise organizasyonun etkinlik ve verimliliğine yansıtacak artıları bulunmaktadır.

Kişiyeye verilen eğitimlerin yanında bir diğer önemli husus kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması personelin kendisinde var olan bilgi, beceri, tutum, yetenekleri ile ilgi, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda geleceğe yönelik belirleyeceği yol haritasıdır. Bir diğer ifade ile kişilerin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmasını içeren bir süreç olarak da tanımlanabilir. Bu yol haritası kişilerin çalıştıkları konum ya da statü itibari ile terfi etmelerine, pozisyonlar arasında hareketlilik olmasına, performansları ya da yetenekleri

gereği çalışanların uygun pozisyona yönlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Bireyler bu plan dâhilinde adım adım hedeflerini gerçekleştirdikleri müddetçe hem kendilerini tatmin edip motivasyonları artacak hem de motivasyonları arttıkça kurum adına daha fazla verim verebileceklerdir. Bu çift yönlü ve birbirini etkileyen bir süreçtir.

2.8. İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirmesi ve Ödüllendirme

Başarım değerlendirme, işgörenin çalıştığı süre içerisinde bulunduğu pozisyonu ya da yaptığı işi karşılama düzeyidir. Diğer bir anlamda, personelin organizasyona olan katkısı da denebilir.

Örgütler stratejik planları doğrultusunda amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilme düzeyine belirledikleri kriterler ışığında personele uyguladıkları performans değerlendirme sistemi ile ulaşabilmektedirler. Bu analiz sonuçları geleceğe yönelik bir göstergedir ve kurumlar bu sayede eksik ya da yanlış olan noktaları giderebilme şansına sahip olur.

Sadece kurum bazında yararı olmamakla birlikte çalışana da birçok fayda sağlayan performans değerlendirme sistemi bireysel hedeflere de ışık tutmaktadır. Bu değerlendirme sonuçlarının çıktıları işgörenin terfi, yükselme veya prim beklentisi, maaş artışı, ikramiye gibi ödüllendirmeler konusunda kurumlara belirleyici bir ölçüt sunmaktadır (Zaim ve Polat, 2013). İşten çıkarma, transfer etme, rotasyon, görev değişikliği gibi hassas ve önemli konularda yine bireysel başarıların gerçekleştirilme düzeyi baz alınmaktadır (Fındıkçı, 2003).

İşgörenler için hem güdüleyici hem de kariyerini geliştirmesine yardımcı olacak olan başarı değerlendirme, kişinin eğitim ihtiyaçlarının tespiti noktasında da kritik görevler üstlenmektedir. Eksik, zayıf yönlerin fark edilip tamamlanması ya da iyileştirilmesi çalışanın kendini geliştirmesine ve performansını arttırmasına fayda sağlayacaktır (Güngör Delen, 2020).

2.9. İnsan Kaynaklarında Koruma ve Geliştirme

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek, ekonomik, sosyal, kültürel ihtiyaçlarını giderebilmek ya da ideallerini gerçekleştirebilmek amacıyla hayatlarının önemli bir

bölümünde çalışmak durumundadırlar. İşyerinde çok fazla vakit geçiren bireyler kimi zaman iş kazalarına ve meslek hastalıklarına uğramaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin koruma işlevi; çalışana iş sağlığı ve güvenliği konusunda güvence sunmaya dayalı bir roldür.

Özellikle Endüstri Devrimi'nde sonra artan sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile üretim noktasında makineleşme hayatın her alanında yaygınlaşmaya başlamıştır. Makineleşme sonucunda üretim kapasitesinin artmasıyla beraber malzeme ve ürünler için kullanılan kimyasal ürünler, gerek uzun çalışma saatleri, gerekse işyerlerinin fiziksel şartlarının yetersiz oluşu çalışanları hem psikolojik hem de fiziksel olarak oldukça etkilemektedir. Bu sebeple iş sağlığı ve güvenliği işletmelere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bunlardan bazıları şunlardır; çalışma alanlarının fiziksel şartlarını içeren ısı, ışık, ses, havalandırma, yalıtım gibi teknik özelliklerinin iyi bir şekilde yapılandırılmış olması gerekir. Çalışma ortamında oluşabilecek kimyasal ve biyolojik risklere karşı yeterli önlemlerin alınması gereklidir. İş yerlerinde oluşabilecek her türlü olası kazalara, tehlikelere karşı gerekli denetimlerin yapılması ve önlemlerin alınması şarttır. Bunlar iş sağlığı ve güvenliğinin teknik boyutudur.

İş sağlığı ve güvenliği teknik anlamda korumadan ziyade çalışana uygulanacak her türlü sözlü, fiziksel ya da psikolojik şiddete, mobinge, tehdite karşı hukuki bir güvence de sunar. Günümüzde yaygınlaşan şiddet oranları baz alındığında çalışanın hayati güvenliğini korumak oldukça önemlidir. Bütün bunlarla beraber iş sağlığı ve güvenliği konusunda çıkan iş kanunları ve yasalar personeli sadece risklere karşı korumakla kalmamış aynı zamanda maaş, izin, çalışma şartları ve zamanları, tatil günleri gibi diğer konularda da düzenlemeleri devreye sokmuştur (Sabuncuoğlu, 1986).

2.10. İnsan Kaynaklarında Endüstriyel İlişkiler

Endüstri ilişkileri, işgören ile işveren arasındaki istihdama yönelik bağlantıyı hem ferdi hem de toplu bir biçimde düzenleyip işlemesine yardımcı olan fonksiyondur (Şimşek, 2007).

Ferdi iş ilişkileri; işçi ile işveren arasındaki çalışma koşullarının karşılıklı anlaşma usüllerine göre belirlenip düzenlenmesini içerir. Toplu iş ilişkileri ise çalışan ile işverenin

birbiriyle muhattap olmasından ziyade çalışma koşullarının sendika adı verilen grup temsilcileri tarafından belirlenmesini gerektirir. Sendika kavramı, işçi ile işverenlerin ayrı şekilde ekonomik, sosyal, kültürel vb. haklarını korumak, yeni haklar elde etmesini sağlamak ve karşılıklı istihdam ilişkilerinin niteliğini belirlemek amacıyla ortaya çıkmış bir örgütlenme biçimidir. Sendikalar ayrı ayrı hem işçi kesimini hem de işveren kesimini temsil etmekle yükümlüdür.

Endüstri ilişkilerinde sendika aracılığı ile toplu biçimde hareket etmek çok önemlidir. Çünkü iş dünyasında çalışan ile işveren arasında ekonomik olarak bir eşitsizlik ve uçurum göze çarpmaktadır. İşveren ekonomik anlamda güçlü konumdadır. Bu eşitsizliği ortadan kaldırmak ve işçi kesimi adına işveren ile çalışma koşullarında pazarlığa oturmak sendikaların görevidir. Grup halinde hareket etmek, bireysel olarak hareket etmekten daha fazla kâr sağlayacaktır. Sendikalar toplu pazarlık ile bu gücü dengeleyebilmektedirler (Delican, 2020).

Sonuç olarak, sendikaların işçi ile işveren arasındaki kurduğu istihdam ilişkisinin niteliği, endüstri ilişkilerinde belirleyici rol üstlenmektedir.

2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Örgüt Kuramları

İKY tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde personel yönetiminin kurumlarda ortaya çıkması ve personel yönetiminden insan kaynaklarına geçilmesi aşamasında etki eden 3 tane örgüt kuramı mevcuttur. Bunlar şu şekildedir:

1. Klasik Örgüt Kuramı

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Yönetim İlkeleri Yaklaşımı

Bürokrasi Yaklaşımı

2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı

X ve Y Kuramı

Hawthorne Araştırmaları

Kurt Lewin'in Araştırmaları

3. Modern Örgüt Kuramı

Sistem Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı

4. Post-Modern Yaklaşım

2.11.1. Klasik Örgüt Kuramı

1900'lü yılların başında Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol ve Max Weber'in çalışmaları sonucu ortaya atılan geleneksel yönetim teorisi, kendisinden sonra gelen neo-klasik örgüt kuramı ve modern örgüt kuramına kaynaklık etmektedir.

Klasik yönetim teorisi temelde iki ana fikirden meydana gelir. Bunlar; örgütlerde çalışan personelin kurum içerisinde aktif bir şekilde rol oynaması ve resmi bir örgüt yapısı meydana getirmektir (Şahin, 2004). Geleneksel örgüt kuramı merkeze koyduğu bu iki fikri yerine getirebilmek için insan faktörünü geri plana atmış ve ona mekanik bir araç işlevi yüklemiştir.

Klasik örgüt kuramının içerisinde yer alan bürokrasi, bilimsel yönetim ve yönetim süreci yaklaşımı çalışana maddi unsur gözüyle bakarak verimliliği arttıracak ortak yöntemler üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2003). Ancak bu kurama göre verimliliği arttırmak için çalışanların akılcı bir şekilde davranmaları, kendilerine verilen görevleri yerine getirip yetkileri dışına çıkmamaları, minimum gider marjı ile maksimum randıman alabilecek şekilde çalışmaları esas alınmıştır (Ertekin, 2017).

Klasik yönetim teorisinde dikkate alınan diğer bir nokta örgüt yapısını oluşturan yönetim fonksiyonlarının tüm örgütlerde ortak şekilde uygulanmasıdır. Aynı zamanda kapalı bir örgüt modeli oluşturarak örgüt içerisinde değişiklik meydana getirebilecek ya da dış çevreden gelebilecek faktörlere uyum sağlamalarının nasıl olacağı ile ilgilenmemişlerdir (Koçel, 2003).

Bilimsel yönetim yaklaşımı

Frederic Winslow Taylor yaptığı bilimsel deneyler ile işçilerin mekanik hale gelen günlük işlerinin tipolojisini ortaya koymuş ve bilimsel yönetim yaklaşımının temellerini atmıştır.

Taylor, organizasyonlarda çalışan personelin çalışma stillerini incelediğinde kolay ve hızlı halledilebilecek işlerin zor ve komplike metotlar kullanılarak yerine getirildiğini, bunun işçileri ekstra sıkıntıya soktuğunu ve alınabilecek verimi en aza indirdiğini tespit etmiştir (Eren, 2006). Ekonomik kaynaklardaki verimliliği maksimum düzeye çıkarmada ve lüzumsuz vakit, güç, emek kaybını en aza indirmede en etkili yolun insan faktörüne eğilmekten geçtiğini ortaya koyan Taylor, personelin alacağı hizmet içi eğitimle motivasyonlarının artacağını ve bunun üretime ve verime yansıtacağını da söylemiştir. Üretimin artması aynı zamanda işçiye ek kazanç doğuracak ve ücreti de artacaktır (Drucker ve Maciariello, 2005; Kozak, 1999).

Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımında üzerinde durduğu en önemli nokta, klasik örgüt kuramında verimliliği arttırmak adına uygulamaya konulan ortak ilkelerden ziyade 'Taylorizm' olarak adlandırdığı bilimsel yönetim ilkelerini devreye sokmaktır. Bu bilimsel yönetim ilkeleri şunlardır (Efil, 1996):

1. Çalışanlar ve idareciler rastgele çalışmak yerine bilimsel yöntemleri dikkate alarak çalışmalıdırlar
2. İş, belirli kısımlara ayrılmalı ve her personel görevlendirildiği bölümde ihtisaslaşmalıdır.
3. Bireysellikten ziyade yardımlaşma ve dayanışma içerisinde çalışılmalıdır.
4. Tüm mesuliyet ve karar mekanizması tek çatı altında ve yönetim kadrosunda olmalıdır.

5. Yüksek verim alabilmek için çalışanlara verilecek hizmet içi eğitim devamlı hale getirilmedir.
6. Örgütlerde hiyerarşiye dayalı bir sistem oluşturulmalıdır.
7. İşe alınacak ya da iş tanımına uygun bulunacak personelin seçiminde bilime dayalı metotlardan yararlanılmalıdır.
8. Minimum verim değil maksimum verim alınmalıdır.
9. İşlerin planı yönetici tarafından önceden yapılmalı, çalışan ise verilen işe uymalıdır.
10. Organizasyonlardaki işlerin tasarımı, pratiğe dökülmesi ve teftiş edilmesi tek bir kişi tarafından değil farklı bireyler tarafından yerine getirilmesi gerekir.

Bilimsel yönetim ilkeleri anlayışı, daha çok işin tasarımsal ve işlevsel boyutu ile ilgilenirken yöneticilerin düşünme eyleminden, işçilerin ise sadece verileni yerine getirme eyleminden sorumlu olduğunun altını çizmektedir. İnsanları makine için gerekli olan kuvvet, idarecileri ise makineyi yöneten beyin analogisi olarak gören bu anlayış, bilimsel yönetimin eksik yanlarından birini oluşturmaktadır (Ertekin, 2017).

Yönetim ilkeleri yaklaşımı

Fayol'un önderliğini yapmış olduğu yönetim ilkeleri yaklaşımı, Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı niteliğinde ele alınabilir. Taylor, genel anlamda işin tasarımı ve ne şekilde icra edilmesi gerektiği (çıraklık sistemi) konusu üzerine yoğunlaşırken Fayol ise bir örgütün bütününe incelemeye alıp komut ve fonksiyonlar dizisi ile yönetimi oluşturan tüm öğelerden ilkeler oluşturmuştur (Koçel, 1998). İki yaklaşım arasında dikkat çeken bir diğer farklılık ise şunlardır; Taylor, küçük kuruluşların üretimde verimliliğini arttırmaya dayalı çalışmalar yaparken Fayol, geniş kuruluşların ekonomileri ile ilgilenmiştir. Fayol, örgütten ziyade yönetici kavramına eğilirken aynı zamanda yöneticilerin işlevleri ile

ilgili prensipler belirlemiştir. Taylor ise yönetici yerine çalışana önem vermiş ve çalışana dayalı prensipler belirlemiştir (Kozlu, 1986; Eren, 2006).

Yönetim süreci yaklaşımında Fayol, örgütteki idare kısmını devamlı işleyen bir mekanizma olarak görmüş ve bu sebeple örgüt içerisindeki faaliyetleri 6 ana gruba ayırmıştır. Her bir faaliyetin kendi içerisinde ayrı ayrı işlevlerine yer vermiş ve yönetim sürecini bu şekilde açıklamıştır. Bunlar (Karaköse, 2019):

1. Ticari faaliyetler: Bir örgütte üretime dayalı işlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan etkinliklerdir. Kısacası alım satım işlemleridir. Ticaretle ilgilenen kurumların kazanç elde edebilmesi, işgücü ile üretilen ürünlerin yani girdilerin çıktıya dönüştürülmesine bağlıdır. Ürünlerin girdisi ve çıktısı bazı süreçlerden meydana gelmektedir. Bunlar takas, satım ve temin etmedir (Dalay, 2013). Bu süreçlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesi ile işletmeler başarıya ulaşır.
2. Teknik faaliyetler: Bir kurumun ayakta kalabilmesi gerekli olan üretim faaliyetleridir. Eş güdüm, onarım ve bakım, yapım ve üretim teknik faaliyetleri oluşturan öğelerdir (Pryor ve Taneja, 2010).
3. Finansal faaliyetler: Üretim olgusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan sermaye, çalışan ücreti ve araç ve gereçlerin vb. teminini sağlayacak parasal kaynaktır. Bir işletmenin kurulabilmesi ve ticari ilişkilerini sağlıklı ölçüde devam ettirebilmesi için gerekli olan en önemli unsurlardan biri finanstır.
4. Muhasebe faaliyetleri: İşletmenin günlük ve yıllık olarak yaptığı mali işlerin kayıtlarını tutma, kâr- zarar hesabı yapma, gider- gelir tablosu oluşturma, tutanak tutma ve istatistik veriler ortaya çıkarma işleridir.
5. Güvenlik faaliyetleri: İşletmede meydana gelebilecek herhangi bir kaza ihtimaline karşı çalışanların, ürünlerin, araç-gereçlerin kısacası tüm işletmenin korunması için alınacak tedbirlerin tümü güvenlik faaliyetlerini oluşturur.

6. Yönetim faaliyetleri: Fayol, 6 gruba ayırdığı yönetim fonksiyonlarından özellikle yönetim faaliyetleri üzerinde durmuş ve bu konu ile ilgili birçok çalışma yapmıştır. Yönetim faaliyetlerinin bir işletme için en önemli unsur olduğu belirterek yönetim sürecini 5 temel fonksiyona ayırmıştır. Bunlar; planlama, örgütlenme, komuta, eşgüdüm ve denetim ögeleridir. Fayol, beş temel fonksiyona ayırdığı yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi adına 14 tane ilke ortaya koymuştur. Bu ilkeleri de kendi arasında süreç, sonuç ve örgüt yapısı ile ilişkilendirip kategorize etmiştir (Fayol, 2005).

Tablo 2

Henri Fayol'un yönetim ilkeleri

Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler	Süreçlerle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Kumanda birliği	Düzen
Yetki ve sorumluluk	Disiplin	Personelin devamlılığı
Yönetim birliği	Adil ve eşit davranma	İnisiyatif
Merkezcilik	Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler	Birlik ve beraberlik ruhu
Hiyerarşi	Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Akat, İ; Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Bu ilkeler Fayol'un 'Genel ve Endüstriyel Yönetim' adlı kitabından faydalanılarak aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- a. İş bölümü ve uzmanlaşma: Örgüt içerisindeki hizmet ve görevlerin çalışanlar ve yöneticiler arasında yeterliliklere uygun olarak dağıtılması, verimliliğin daha iyi sağlanabilmesi için bilgi ve yetenekler doğrultusunda çalışanların bir alanda uzmanlaşması.
- b. Yetki ve sorumluluk: Çalışanın pozisyonuna uygun olarak emir verme yetkisi kazanması ve üst kademelere çıkıldıkça sorumluluğun artması

c. Yönetim birliği: Ortak bir amaç, hedef ya da planların tek bir yönetici etrafında toplanması

ç. Merkezci yönetim: Karar verme, planlama, yürütme vb. yetkilerin birimdeki en üst kademe tarafından yerine getirilmesi

d. Hiyerarşi: En alt kademedен en üste kadar görev ve statü gözetilerek oluşturulan yapı

e. Komuta birliği: Her astın tek bir üstten emir alıp sorumluluklarını yerine getirmesi

f. Disiplin: Organizasyondaki işlerin yazılı veya yazılı olmayan birtakım kaidelerle yürütülmesini ve çalışanların örgütte belirlenen kurallara uymasını sağlayan sıkıdüzen

g. Eşitlilik: Organizasyonda çalışan en alt kademedен üste kadar adil ve adaletli bir tutum sergileme, çalışanlar arasında ayırım yapmama

h. Ödüllendirme ve ücretler: Çalışanların performanslarından daha fazla verim alabilmek için teşvik sunma ve emeklerinin karşılığını hakkaniyetli bir şekilde verme

ı. Genel çıkarların ön planda olması: Bir organizasyonda çalışan her bireyin kendi çıkarlarından ziyade kurumun çıkarlarını ön planda tutması

i. Düzen: Kurumun işleyişi içerisinde her şeyin belirlenen sıraya, kurala uygun olarak belirlenmesi, çalışanların pozisyon ve çalışma biçimlerinin nizamaya uygun tahsis edilmesi

j. Personelin istikrarlılığı: Personel devridaimin çok sık yaşanmaması ve çalışanın kurumda süreklilik göstermesi

k. İnisiyatif: Personelin yeteneklerine, tecrübesine uygun olarak gerektiği yerde ve koşulda girişimci davranma

1. Takım ruhu: Yönetici ve çalışanların ortak hedefler doğrultusunda kurum için beraber hareket etmesi

Fayol, belirlediği bu ilkelerin tek başına bir anlam ifade etmediğini, değişen şartlar ve ihtiyaçlar halinde her yöneticinin ilkeleri kendi organizasyonuna uygun olacak şekilde adapte etmesi gerekliliğini savunmuştur. Başarılı bir yönetici neyi nerede ne şekilde kullanacağını iyi bilen kişidir (Karaboğa ve Zehir, 2020).

Bürokrasi yaklaşımı

Weber, sanayileşme ile birlikte şehir yapısında ortaya çıkan büyüme ve endüstriye yönelik fabrika artışları sebebiyle topluma hitap edecek ve yönetimi kolaylaştıracak bir teşkilat biçimine ihtiyaç duyulduğunu savunup araştırmalar yapmıştır (Can, 2005). Bu sebeple büyük örgütlerin idaresi için akılcı bir otoritenin (yetke) yani bireysellikten uzak rasyonel amaçları gözeten bürokrasinin daha etkili olacağını iddia etmiş ve bürokrasi yaklaşımının temelleri bu şekilde atılmıştır.

Zamanla artan ihtiyaçlar ve üretime yönelik çalışmalar doğrultusunda fabrikalar genişlemiştir. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek adına insanlar kitleler halinde makro örgütlerde hep beraber çalışmaya başlamışlardır. Birçok insan topluluğunun bir araya gelerek çalışması örgütlerde çok basit bir işleştikten ziyade karmaşık bir yapıyı beraberinde getirir. Weber, bürokrasi adı altında birtakım rasyonel kuralların 'yetke' adı verilen bir güç ile toplum düzenini sağlayacağına inanmıştır. Weber, her örgütte mutlaka bulunması gereken yetkiyi kendi arasında üçe ayırmıştır. Bunlar:

Geleneksel Otorite: Bu tür bir egemenlikte babadan oğula geçen ayrıcalıklı bir grup vardır. Sonradan değil doğuştan gelen bir statü ile toplumu yönetme yetkisi ayrıcalıklı olan aileye verilir.

Karizmatik Otorite: Bu yetki türü, ayrıcalıklı bir soydan ziyade üstün beceri, yetenek, niteliklere sahip kişilerin lider ve yönetici olduğu bir anlayıştır. Kişiselliğe dayanan özellikler etkisini yitirdiği takdirde yetki de devre dışı kalabilir.

Ussal - Yasal Otorite: Demokratik toplumlarda görülen bu egemenlik anlayışında belirlenen yasa ve kurallara herkes uymak durumundadır. Toplumun yapmış olduğu seçimle başa gelen liderler, bürokratik bir anlayış ile yasalara uyarak topluma hizmet ederler.

Weber, ideal bürokrasiye dayanan örgüt modelinin özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır (Bursalıoğlu, 2002):

□ Bir örgütün iç yapısındaki çalışma düzenini sağlayabilmek adına ast-üst ilişkilerine dayalı hiyerarşik bir yapı belirlemek ve emir-komuta zincirine dayalı bu otoriteyi uygulamak,

□ Örgütte çalışan personellerin bilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda yetkin olduğu alanlarda uzmanlaşması,

□ Liyakate dayalı personel seçimi ve terfi işleri yapılması, uzmanlık alanları dikkate alınarak verimliliği arttırmak adına iş bölümü yapılması,

□ Yönetime dayalı işler, kararlar ve görevlerin yazılı olarak sunulması,

□ Personelin iş tanımları ve çalışma stillerinin önceden belirlenmiş kurallara uygun şekilde yapılması,

□ Her astın bir üst komuta tarafından emir alması ve tek bir üst tarafından değerlendirilmesi,

□ Personele göre iş seçimi değil işe ve hizmete göre personel seçiminin esas alınması,

□ Görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla örgütte bulunan her türlü araç ve kaynakların kullanımını sağlayacak pozisyonlar için tanımlanacak yetkilerin belirlenmesidir.

Kısacası, bürokrasi yaklaşımında hiyerarşik yapı merkeze alınıp katı ve esnetilemeyen kurallarla örgüt yönetilir. Değişen çevre faktörlerine uyum sağlayamayan bu yaklaşımda toplumun psiko-sosyal durumuna dikkat edilmez.

Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı birlikte incelendiğinde aralarında birçok benzerlik göze çarpmaktadır. Klasik örgüt kuramlarını dikkate alan organizasyonların yönetim uygulamalarında ortak noktalar şunlardır (Thomas, vd., 1987):

- İhtisaslaşma ve iş bölümü
- Kaideler ve talimatnameler
- Merkezi yönetim
- Emir – komuta zinciri
- Belirlenen yetki ayrımı
- Destek elemanı ile yönetici kadrosu arasındaki fark
- Denetim mekanizması
- Resmi teşkilatlanma

İkinci Dünya Savaşı'nın bitimine kadar yönetim uygulamalarında etkisini gösteren klasik örgüt yaklaşımına yöneltilen pek çok eleştiri söz konusudur. Klasik örgüt kuramı, insanların sosyal ve psikolojik yönünü dikkate almamıştır. Çalışanları güdülemenin sadece maddi unsurlardan geçtiğini düşünüp manevi ödüllendirmeleri önemsememiştir. Örgüt içerisindeki informal yapılanmayı ve düzeni geri plana atmıştır. Bireylerden ziyade makamlar ve sahip oldukları yetkilere odaklanılmıştır. Örgütte bulunan insanı makinenin bir parçası olarak görmüş ve insani ilişkilere önem vermemiştir. Örgütteki çalışanları görev bazında değerlendirir. Ancak yapılan eleştirilerin yanında klasik örgüt yaklaşımının yönetim uygulamalarına katkıları da olmuştur. Kurumlardaki verimliliği ve etkililiği artırma

boyutunda önemli çalışmalar kaydedilmiştir. Gerek çalışma ve örgüt dizaynı konusunda gerek hiyerarşik yapı konusunda gerekse örgüt için gerekli kural ve kaideler noktasında örgütlere yol gösterecek pek çok yönetsel özellikler klasik kuramda mevcuttur.

2.11.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı

Neo-klasik örgüt kuramı 1930'lu yıllara kadar uygulanan klasik örgüt yaklaşımının eksik yönlerini tamamlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Endüstri Devrimi'nden sonra hızla büyüyen ve gelişen fabrikaların birçoğu 1929 yılında baş gösteren Dünya ekonomik krizini başarı ile yönetememeleri sebebiyle batmaya başlamıştır. Bir şekilde çalışmaya devam eden organizasyonlarda da birtakım problemler baş göstermiştir. Klasik örgüt kuramının insan kaynağına önem vermemesi özellikle bu zor süreçte yeni yönetim arayışlarını devreye sokmuş ve birey ile örgüt bütünlüğünün önemini savunan neo-klasik örgüt kuramı 1930'lu yıllardan 1950'li yıllara kadar örgütlerde yerini almıştır.

Neo-klasik yaklaşımın temelinde bir organizasyon içerisinde yer alan bireylerin ne tür davranışlarda bulduklarını ve bu davranışların altında yatan ana nedenleri çözümlmek yer almaktadır (Çetinel, 2003). Bunun yanı sıra örgütlerde çalışan insanların bireysel farklılıklarından dolayı motive olma biçimleri de birbirinden farklıdır. Herkese aynı motivasyon tekniğini kullanmak yerine farklı güdülenme araçları sunmak neo-klasik yaklaşımın incelediği bir diğer önemli hususlardan biridir. Neo-klasik yaklaşımın üzerinde durduğu diğer konular ise; yöneticilerin davranışları, grupların oluşumu ve nitelikleri, örgütsel yapı ile algı ve tutumlar arasındaki bağlantıdır (Başaran, 1989).

Neo-klasik örgüt yaklaşımını bir diğer adıyla davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasında katkısı olan Elton Mayo ve arkadaşları örgütle birey arasındaki kritik bağı ortaya çıkarmak amacıyla pek çok araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda varılan ortak nokta, bir örgüt için insan kaynağını araç olmaktan çıkarıp amaç olarak görmeye yönelik bir anlayış oluşturmaktır (Yüksel, 1987). Buna istinaden yeni yönetim ekolü oluşturmak isteyen neo-klasik kuramcılarının yapmış oldukları çalışmalardan bazıları şunlardır:

Hawthorne araştırmaları

Elton Mayo ve ekibi Hawthorne adı verilen bir kasabada Western Elektrik Őirketi adlı bir organizasyonda 1924 yılında başlayıp 1930 yılında sonuçları alınabilecek birtakım incelemelerde bulunmuştur. Bu araştırmanın öncelikli amacı, neo-klasik yaklaşımın yönetim konusunda ön plana çıkardığı ‘sosyal birey paradigması’nın örgütlerde yerini almasıdır (Ekinci, 2019).

İnsan odaklı bir yaklaşımla insan-örgüt bütünlüğünden yola çıkarak öncelikle bir örgütteki fiziksel koşulların çalışanlar üzerindeki etkisini incelemeye başlamışlardır. Bunun için bir varsayım oluşturarak aydınlatma, sıcaklık artışı, çalışma süreleri, gürültü dinlenebilme molaları gibi fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesi ile produktivite ve niteliğın artacağını savunmuşlardır (Aktan, 2005). Ancak gerçekte yapılan deneyler sonucunda bu hipotezin doğruluğuna kanıtlanamamıştır. Daha sonra Elton Mayo ve çalışma arkadaşları fiziksel etkenler yerine sosyal etkenler üzerine yoğunlaşarak başka bir hipotezde bulunmuşlardır. Bu varsayımları ise produktivitenin çalışanların ‘‘motive edilme, kişiler-gruplar arası ilişkiler, iş doyumu, çalışanlara gösterilen incelik’’ gibi sosyal koşullar sonucu artabileceğini üzerine bir araştırmadır ve yapılan deneyler sonucu bu hipotez başarıya ulaşmıştır (Işıkhan, 2018). Çünkü klasik kuramın aksine neo-klasik kuramda örgütler açık ya da sosyal bir sistem olarak ele alınır. Bu sebeple örgüt içerisinde bulunan formal yapıdan ziyade informal yapı çalışanların örgüte katkısı üzerinde belirleyici bir işleve sahiptir. İnfomal yapı ile kastedilen Şey ise organizasyonda yer alan kişilerin oluşturduğuna gruplar; bu grupların niteliğini belirleyen Şey ise gelenek-görenekler, algı ve tutumlar, huylar, gayelerdir. Benzer özelliklere sahip grupların işbirliğı ve kişilerarası ilişkilerin iyi yönde gelişme göstermesi halinde verimliliğın artacağı tespit edilmiştir (Öğütöğulları ve Akpınar, 2016).

Kısacası, fiziksel koşullardan ziyade sosyal çevre verimlilik ve etkinlik üzerinde daha önemli bir etkidir. Örgütte yer alan personel kendini tek başına bir çalışan olarak görmekten ziyade içerisinde bulunduğuna grubun üyesi olarak görmesi, ekonomik motivasyon araçlarının yerine yöneticilerin ilgi ve alakaları daha güdüleyici olacaktır.

X ve Y kuramı

Douglas McGregor, insan ilişkilerini incelerken Hawthorne deneylerinde olduğu gibi toplumsal faktörlerin bireyleri çalışmaya güdülemesi bağlamında etkin sonuçlar alınabileceğini savunmuştur. İnsan ilişkileri hareketi olarak da bilinen bu kuram da yöneticilerin bakış açıları ya da yönetim anlayışları personelin tavır ve hareketlerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kopelman, vd., 2012).

Örgüt yönetiminin çalışanı memnun edebilmek ve etkinliğini arttırabilmek adına işleri düzenleyebileceği varsayımından hareket edilerek X ve Y Teorisi adı altında iki tip yönetim/insan tipi belirlenmiştir.

X teorisi, klasik yönetim kuramı döneminde geliştirildiği için yönetim yaklaşımları ve yöneticilerin çalışana karşı bakış açıları benzerlik göstermektedir. McGregor'un betimlediği X teorisindeki insan tipinin sayıltıları şu şekildedir (Tekin, vd., 2016):

- Birey, iş görmeyi ve mesuliyet almayı sevmez.
- Örgüt için değil kendi menfaatleri için çalışırlar.
- Farklılıklara kapalıdırlar.
- Bir işi yapmak için çaba göstermekten kaçınırlar ve denetim altında tutulmak durumunda kalırlar.
- Gerektiğinde çalışan motive edilmek için ödüllendirilir; kurallara uymadığı için de cezalandırılır.

X teorisindeki otoriterci, kuralcı ve insan kaynağını makine olarak gören yönetim anlayışı çok fazla eleştiri almış ve başarılı bir yönetim tutumu oluşturmak isteyen McGregor bu teorinin tam zıttı olan Y Teorisini ortaya atmıştır. Y kuramının sayıltıları ise şu şekilde açıklanmıştır (Hiriyappa, 2009; Kopelman vd., 2009; McGregor, 1957; Özveren, 2008; Patel, 2007; Ramasamy, 2009; Thomas, 2004; Simionel, 2011):

- Birey, kendisine sunulan çalışma ortamının yeterli ve iyi olması halinde eğlenerek çalışabilir.
- Birey, tembellik yapmaz ve sorumluluklarından kaçmaz.
- İnsan kendi menfaatlerinden ziyade örgütün amaç ve hedeflerini ön planda tutar.
- Çalışan başka bir denetim mekanizması dışında kendi otokontrolünü oluşturabilir.
- Çalışan için iş görmek; oyun oynamak, eğlenmek, istirahat etmek gibi olağan bir süreçtir.
- Örgütün hedef ve gayeleri doğru bir şekilde çalışana aksettirilirse çalışanın da örgüte katkısı daha çok olur.
- Bireylere örgütte çalıştıkları süre zarfında güdülenmeleri için verilen ödüller onların hedeflerin gerçekleştirilmesi bağlamında daha çok tetikler.

X ve Y teorisi karşılaştırıldığında Y kuramındaki yönetim anlayışında insanlara değer verilir. Kendilerini geliştirmeleri ve göstermeleri için fırsat yaratılır. Yönetim kademesinde demokratik bir tutum ön plandadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim güçlüdür. Bu sebeple insancıl yaklaşımdan uzak X teorisindeki yönetim tipini benimseyen örgütlerin verimlilik ve performans adına etkin netice sağlanacağı düşünülmektedir. Y teorisindeki yönetim uygulamalarından alınan sonuçlar ise olumlu yöndedir (Mohamed ve Nor, 2013).

Kurt Lewin'in araştırmaları

Kurt Lewin'in 'Güç Alanı Kuramı' adını verdiği araştırmalarının temel sebebi; belli bir yerde –organizasyon/örgüt- ya da belli bir zaman dilimi içerisinde bireylerin tavırlarına etki eden ruhsal etkenleri içine alan 'yaşam alanı' meydana getirerek insanların ve grupların tavırlarının değiştirilebilir olduğunu belirlemektir (Yavuz, vd., 2019).

Grup dinamiği oluşturmayı amaç edinen bu yaklaşım, bireylerin psikolojik yapılarından hareket ederek yönetimde hareketlerin ve duyguların bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmak istemiştir (Öztürk, 2003). Bu sebeple Lewin, küçük yaşlarda örgütlerde çalışmak durumunda kalan çocukların liderlik tiplerinin hem verimliliğe hem de grup ilişkilerine ve hareketlerine etkisini incelemeye başlamıştır. Liderlikte öne çıkan 3 ayrı tipe rastlamıştır. Çocuklarda ilk olarak emir ve kuralları kendisi veren, personellerine çok fazla söz hakkı tanımayan, disiplinli ve otoriter bir önderlik tipi belirlenmiştir. Daha sonra çalışanları tamamen özgür bırakan, karar almada ve uygulamada astlarına karışmayan liberal önder tipi belirlenmiştir. Ancak bu liderlik karar almada karşılıklı görüş bildirme ya da ortak hareket etme duygusundan biraz uzak olduğu için tam anlamıyla etkili sonuç alınamamıştır. En son liderlik tipi ise karar alma, uygulama, kural ve talimatlar konusunda ast ve üstlerin birlikte hareket ettiği demokratik/katılımcı önderlik tipidir. Çalışanlara eşit haklar veren bu liderlik yaklaşımında performans ve verim istenilen düzeydedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre; çalışanlarla birlikte hareket etmek, onların duygularına ortak ve destek olmak örgütün yararına olacaktır (Öztürk ve Demir, 2017).

2.11.3. Modern Örgüt Kuramı

Neo-klasik yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışının devamı niteliğinde ortaya çıkmış bir kuramdır. Ancak klasik kuramda eleştirdiği bazı noktaları giderecek biçimde tasarlanmıştır. Klasik kuramda kişisel deneyimler ön planda tutulmuş, genel yöntemlerden hareket edilmiş, insan unsuru geri plana itilmiş, örgüt-çevre bağı önemsenmeyip örgüt kapalı sistem üzerinden yönetilmiştir. Bu sebeple klasik yaklaşımı örgüt yönetimine dâhil eden organizasyonlar örgütten ve çalışandan istedikleri verimi, performansı alamamışlardır.

Neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın önemsemediği ve bir örgüt için en önemli unsur olan 'insan ve insan grupları' kavramını inceleme konusu haline getirmiştir. Devamında kişisel tecrübelerden ziyade varsayımlardan hareket ederek deney ve araştırmalar ile etkili sonuçlara ulaşmaya çalışmıştır. Ancak her ne kadar klasik kuramı eleştirmiş olsa da neo-klasik yaklaşımın da çok fazla eksik noktaları mevcuttur. İnsan unsuru örgüt için her ne kadar en önemli yapı taşı olmuş olsa da tek başına örgütün devamı için yeterli değildir. Örgütün çevreyle olan etkileşimi de çok önemlidir. Neo-klasik yaklaşım,

örgüt- çevre ilişkisini örgüt yönetimine dâhil edememiş ve klasik yaklaşımda eleştirdiği kapalı sistem yapısını değiştirememiştir.

Modern örgüt yaklaşımı diğer kuramların aksine örgütü bir bütün olarak değerlendirip klasik ve neo-klasik kuramın göz ardı ettiği sistem görüşünü yönetime katmıştır. İnsan ilişkilerinin yanında insan-çevre ilişkileri de modern örgüt yaklaşımı ile değerlendirilmeye başlanmıştır. Peki, modern örgüt dediğimiz bu tarzın esas noktasını oluşturan ‘modernite’ olgusu bilim dünyasında hangi kavramlar ile açıklanmaktadır? Modern kelimesi içinde bulunduğumuz zaman ve geçmiş olan zamana aykırı bir bakış açısını bizlere sunmaktadır (Erkasap, 2015). Geniş anlamda tanımlanacak olursa ise modernizm; bilim ve teknolojiyi merkeze alan, mantıksal bir tutum sergileyen, geleneklerden ziyade akli savunan ve tek tip doğruların karşısında olan ideal bir düzendir (Kurt ve Bayraktaroğlu, 2007). Endüstri toplumunda sanayi toplumuna doğru yön değiştirmiş olan sosyal ve ekonomik düzen, gelenekselcilikten çıkarak modernizmin getirdiği yeni olanakları ve kavramları örgütlere de yansıtmaya başlamıştır. Bu doğrultuda ortaya çıkan ‘ihtisaslaşma, standardizasyon ve merkezilik’ kavramları modern örgüt yaklaşımları içerisinde yerini almıştır (Beriş, 2003; Kumar, 1995).

1950’li yıllardan sonra teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile yönetim kademesine modernite adı altında yeni bir bakış açısı ve boyut kazandırılmıştır. Modern yönetim teorisi adı altında yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde göze çarpan iki tür yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlardan biri sistem teorisi diğeri ise durumsallık teorisidir.

Sistem yaklaşımı

Sistem teorisi, Ludwing von Bertalanffy tarafından parça-bütün ilişkisinden yola çıkarak ortaya atılmış bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgüt yapısı alt ve üst sistemlerden oluşur. Her bir sistem aslında bir parçadır. Bu parçalar bir amaç dâhilinde hem birbiriyle hem de dış çevre ile etkileşime girerek örgütün bütünü oluşturur. Buna açık sistem adı verilir (Koçel, 2010).

Sistemler girdi, süreç, çıktı, geri besleme, çevre mekanizması ile çalışır. Alt fonksiyondan üst fonksiyona ya da üst fonksiyondan alt fonksiyona doğru döngü halinde devamlı bir bilgi akışı mevcuttur. Örgütte meydana gelen olay ya da problemler bir bütün

halinde incelenir. Çünkü hepsi birbiriyle ilişkilidir. Sistem yaklaşımı gereği organizasyonda ortaya çıkan problemler küçük parçalara ayrılır, diğer tüm parçalar incelenir, ayrılan parçalar değerlendirilip tekrar birleştirilir ve sorunun kökenine inilir (Can, 2005).

Sistem yaklaşımında hem çalışan sistemi etkileyebilir hem de sistemden etkilenebilir. Olaylara geniş bir perspektiften ve bütüncül bakış açısıyla bakmayı öngören bu teoride örgüte etki eden tüm parametreler bir arada değerlendirilir. Ancak sistem yaklaşımı her zaman her örgüt için geçerli, kullanılabilir ve kusursuz değildir. Çünkü sistem yaklaşımının bazen olay ve durumları açıklamada anlaşılması zor kavramlara yer vermesi ve aşırıya kaçan güven verici uygulamaları organizasyonları çöküşe sürükleyebilir (Ekinci, 2019).

Durumsallık yaklaşımı

Durumsal yaklaşım, sistem teorisinin bir uzantısı şeklinde ortaya çıkmış yönetim yaklaşımıdır. Sistem teorisinin eleştiri aldığı soyut ve genellenebilen yönetim yapısındaki belirsizlikleri gidermeye çalışan bu yaklaşım aynı zamanda geleneksel kuramların sert, değişmez kural ve ultimatolarının örgüt içerisinde meydana gelen problemlerin giderilmesinde yetersiz olduğunu dile getirmiştir (Baransel, 1993). Buna çözüm olarak; tek bir çözüm yolundan ziyade değişik olay ve durumlara uyarlanabilen çeşitli çözüm yolları olabileceği görüşünden hareket etmiştir.

Durumsallık teorisi, organizasyonun içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşullarının değişebilirliği sebebi ile yöneticilerin de kararları verirken ve uygularken içinde bulunulan mevcut şartları değerlendirip örgütü idame etmesi gerektiğini ileri sürer.

Her yerde, her zaman, her durum ve koşulda geçerli tek bir doğru yoktur. En iyi örgüt yapısı da mevcut değildir. En başarılı ve modern örgüt yapısı duruma ve koşula göre değişkenlik gösteren örgüt tipidir.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında modern örgüt modeli, kurumları oluşturan alt ve üst sistemlerin birbiriyle uyum halinde ve birlikte hareket ederek çalışması gerektiğini belirtmiştir. Yaptığı araştırma ve çalışmalarla örgüt-çevre ilişkisine de dikkat

çeken modern kuramcılar, örgütü bütün halinde değerlendirmenin başarıya ulaşmada yadsınamaz katkısını gözler önüne sermektedir.

2.12. Post-Modern Örgüt Yaklaşımları

1980’li yıllardan sonra uluslararası ölçekte kendini gösteren küreselleşme olgusu örgüt yapısını da içine alan yeni bir değişimi beraberinde getirmiştir. Endüstriyel toplumdan bilgiyi merkeze alan topluma doğru geçiş gösteren bu yeni perspektifin adı post-modernizmdir.

Bir bakıma modernizme eleştiri getirerek ortaya çıkan postmodernizm olgusunun net bir açıklaması olmamakla birlikte “aklı, dili ve gerçekliği” özgül olarak ve değişik formlarda aktarmayı amaçlayan bir düşünce şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Power, 1990). Postmodernist düşüncede dış gerçeklik, modernist düşünceden farklı olarak tanımlanması ya da algılanması insandan insana ya da toplumdan topluma değişen ve mecburi olmayan bir insan icadıdır (Ajay & Kilduff, 1997). Postmodernist düşünürler dil konusunda ise gerçeklikten bağımsız olarak dil ile nesne arasında mantık aranmayacağını, dilin objeyi meydana getirip ona anlam kazandırdığını savunurlar. Modernizm karşıtı olarak kendini gösteren postmodernizmin örgüt yaklaşımlarında yer bulabilmesi için ise modernizmi niteleyen bazı kavramların tersi yönde hareket etmesi gerekir. Kısmi anlamda açıklamak gerekirse tamamen akla dayanan düşünce sisteminden ziyade aklın yanında hislerin, değer ve yargıların da olması, determinizmden ziyade müphemiyet (belirsiz olma) olması, objektiflikten ziyade subjektif olması, evrensel olmaktan ziyade izafi (görelilik) olması, nedensellik yerine ise tesadüfi olması gibi hususlar postmodernizm alt temelini oluşturmaktadır (Doğan, 2007).

Thomas Stewart, postmodernist örgütlenmeyi 3 ayrı başlık altında incelemektedir (Stewart, 2000).

Birincisi; modern örgütlerdeki bürokrasiye dayalı hiyerarşik yapılanmanın aksine kendi kendini yönetebilen, iş bölümüne fazla gerek duyulmayan ve yetki paylaşımı yapılan örgütlenme,

İkincisi; bölümlerin farklılaşmasıyla beraber yönetim ve iş kademesinde değişiklik arz eden süreçler (yatay planlama),

Üçüncüsü; bilgi, iletişim ve teknoloji noktasında ilerleme kaydedilmesiyle birlikte değişime ayak uyduran, hareketli örgütsel yapılanmadır.

Sonuç olarak ilerleyen ve değişen çağın koşullarına uygun olarak her dönem farklı bir yönetim anlayışı ve sistemi doğmuştur. Fakat hızlı ilerleyen teknoloji ve bilim gelişen her yeni yönetim sistemini yetersiz bırakmaya başlamış ve yerine başka sistemler geliştirmeye ihtiyaç duyulmuştur. Bu döngü bu şekilde devam ederken ortaya çıkan post modernizm özellikle modernizme yönelik bir başkaldırı niteliği taşımaktadır. Bazı araştırmacılara göre ise modernizmdeki örgütsel eksiklikleri giderip yerine çok yönlü bir yönetim yapısını getirmeye çalışan postmodernizmde de bazı eksiklikler bulunmaktadır.

Kısacası her zamana ve koşula uygun bir yönetim yapısı geliştirilmeye çalışılırsa çalışılın bir süre sonra o da yetersiz kalmaya devam edecektir. Çünkü yönetim ve organizasyon dinamik bir döngüdür. Durağan olmayan yapılar sürekli değişime mahkumdur.

2.13. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlaması

Otel işletmeleri hizmete dayalı bir yapıyı bünyesinde barındırır. Hizmet, bireylerin istek veya ihtiyaçlarını giderip tatmin olmalarını sağlayan, belli bir maddi değerden satışa sunulan ve mal üzerinde sahiplik gerektirmeyen soyut etkinlikler toplamıdır (Öztürk; 1996).

Hizmetlerin karşı tarafa ulaştırılması için gereken en önemli öge insandır. Çünkü turizm gibi hizmete dayalı sektörlerde özellikle otel işletmeleri gibi kurumlarda örgütün kurulup geliştirilmesi, faaliyetlerini devam ettirmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi insan gücünü iyi planlamasına bağlıdır (Bingöl, 1990).

Turizme kaynak oluşturan otelcilik sektöründe insan faktörünün iyi seçilmesi ve planlanması bir hayli önem arz etmektedir. Bu sektörde çalışan personelin çoğu direk misafirler ile ilişki içerisindedir. Gerek konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaşım, sağlık gerekse sosyal ihtiyaçlar bağlamında müşterilerin temas kurduğu ilk kişiler otel

personelleridir. Bu sebeple verilen hizmetin kalitesi müşteri memnuniyetine yansıyor otelin tercih edilebilirlik düzeyini etkileyecektir.

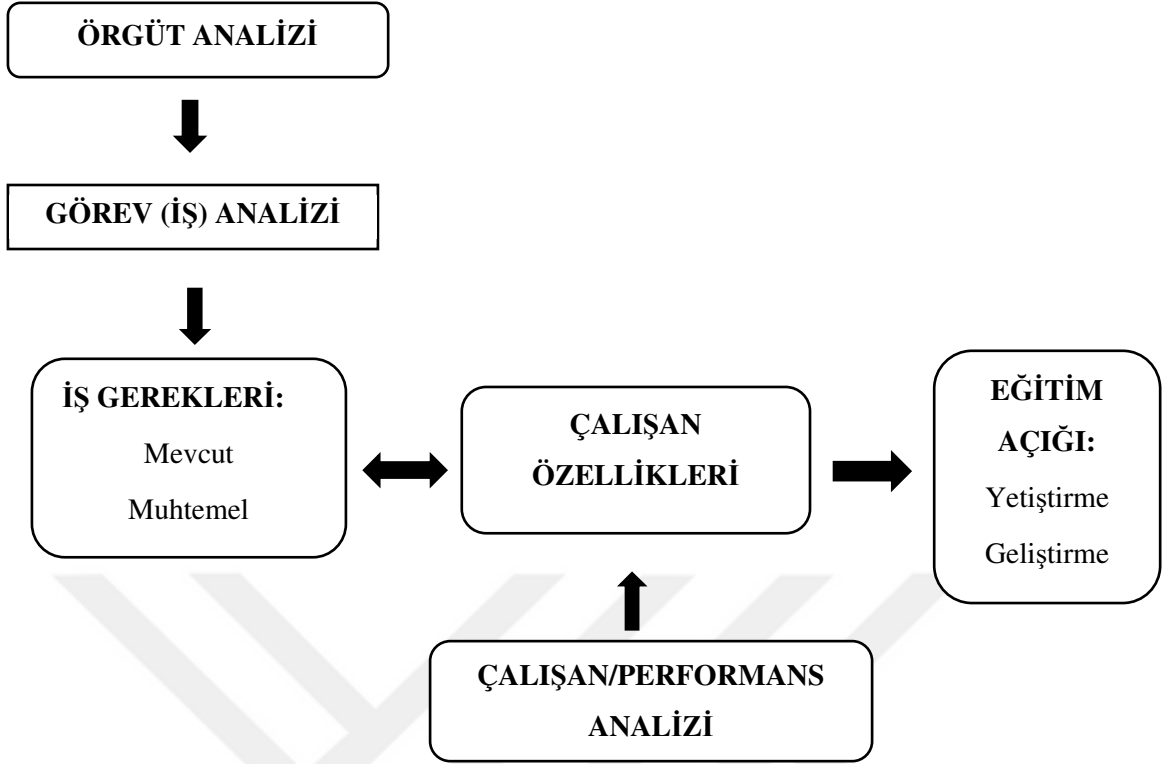
Planlama; neyi, kimin, ne zaman, nerede, niçin ve nasıl yapacağını gösteren bir yol haritasıdır. Belli bir plan ve program halinde gerçekleştirilen faaliyetler karmaşıklığı ve belirsizliği ortadan kaldırır. Hizmet sektöründe önemli bir yeri olan işgörenin işe alım süreci, oryantasyonu, kurum içerisindeki performansı planlamanın doğru yapıp yapılmadığına kaynaklık eder.

İnsan kaynakları planlamasının ilk amacı, mevcut personel ihtiyacını ve gelecekte oluşabilecek ihtiyacı önceden tespit etmektir. Çünkü gereğinden fazla ya da az alınan personel işletme ve kalite açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Diğer bir amaç ise alınan işgücünden optimal düzeyde yararlanabilmektir. Bu da işletmenin verimlilik ve kar marjı açısından son derece önemlidir (Erdem, 2004).

2.14. Otel İşletmelerinde Eğitim Süreci

Hizmet sektörünü içine alan kurumlarda insan kaynaklarının iyi planlanmasının devamında işgücünün eğitim durumu ve ihtiyacı gelir. Otelin sunduğu imkânlar ve kalite her ne kadar nitelikli işgücünün doğru kullanılması ile bütünleşse de eğitim ile harmanlanmadıktan zamanla sistemde tıkanıklıklar oluşur. Çünkü eğitim yenileşme ve değişimin odak noktasıdır. Bunun bilincinde olan kurumlar bünyelerinde çalıştıracakları personelleri işe alırken ve işe aldıktan sonraki süreçte “eğitim” unsuruna zamanla daha da çok önem vermeye başlamışlardır. Bu noktada eğitim planlaması adına yapılacaklar aşağıda yer almaktadır.

İlk aşama işletme içerisindeki eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Bunun için öncelikle kurumlar şu üç olguya dikkat ederek işe başlamalıdır (Özgen ve Yalçın, 2015): Birincisi verilecek eğitimin hangi bölümde ve nerede yapılacağı, ikincisi eğitim uygulamalarının içeriğinin ne şekilde olması gerektiği, üçüncüsü personeller içerisinde kimlerin ne tür eğitim ihtiyacı olduğunun tespitidir. Bu üç olgunun doğru şekilde yapılması eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde en önemli kısımdır. Genel olarak süreci en iyi anlatan şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2. Eğitim ihtiyacı süreci

Örneğin alındığı kaynak: Levent, Ş. (2010). Eğitim yönetimi, H. Ersöz ve L. Şahin içinde (İnsan kaynakları yönetimi). İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.

İhtiyaç belirleme sürecinin ilk kısmını oluşturan örgüt analizinde asıl amaç verilecek eğitim sonucunda çalışanların davranışlarında oluşabilecek farklılıkların işletme hedeflerini olumlu etkileyip etkilemeyeceğini iyi analiz etmektir. Mevcut durum ile gelecekte olması istenen durum arasında stratejinin iyi yapılması işletmenin vizyon ve misyonuna olumlu yansımalarda bulunacaktır. Örgüt analizi yapıldıktan sonra görev analizi yapılır. Bu noktada örgüt analizinde ortaya konulan hedefler baz alınır. İşgörenlerin süreç içerisinde yapacağı görevler detaylı bir şekilde incelenir. Girdiler ile çıktılar kontrol edilir. Eğer halihazırda yerine getirilen başarımla hedeflenen başarımlar arasında istenmeyen ve olumsuz yönde bir ayrım varsa bu durum iş analizi sayesinde belirlenir. Yapılan durum tespitinden sonra bu farkın verilebilecek eğitim programları/uygulamaları ile giderilip giderilmeyeceği belirlenir. Görev ve iş analizini etkili bir şekilde yerine getiren işletmeler son olarak kişi analizi yapar. İş analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan herhangi bir aksaklık ya da eksiklik durumunda buna sebep olan bölüm ya da kişilerin tespiti yapılır. Verilen görevlerin tam olarak yerine

getirilmemesi, çalışanların performanslarından istenen verimin alınmaması ya da işletmenin yıl sonunda belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere tam olarak ulaşamayacak olması kurumu harekete geçirir. Mevcut durum ile muhtemel durum arasında ortaya çıkan farkın giderilmesi için ne tür eğitimler verileceği ve içeriğinin ne olacağı belirlenir. Son olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olabilecek yöntemler işe koşular (Şahin, 2010). İhtiyaç analizinde kullanılabilecek teknikler ve bunların avantaj/dezavantajları aşağıda yer almaktadır:

Tablo 3

Eğitim ihtiyaç analizinde yararlanılan teknikler

YÖNTEM	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
GÖZLEM	<ul style="list-style-type: none"> • İş ortamına ilişkin bilgi sağlar. • İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usta gözlemcilerle ihtiyaç duyar. • Çalışanın davranışı gözlemlenirse değişebilir.
ANKETLER	<ul style="list-style-type: none"> • Ucuzdur. • Çok sayıda kişiden bilgi toplanır. • Bilgi kolayca özetlenir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman alır. • Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir. • Ayrıntılar eksik kalır. • Vakit alır. • Analiz edilmesi zordur. • Mülakat yapanın beceri sahibi olması gerekir. • Konu uzmanları için tehdit edici olabilir. • Planlaması zordur. • Konu uzmanları sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verebilirler.
MÜLAKATLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ihtiyaçları ile sorunların neden ve çözümlerinin ayrıntılarını belirlemede iyidir. • Beklenmedik meselelerle ilgilenebilir. • Sorunlar değiştirilebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakit alır. • Grup üyeleri sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verebilirler. • Grup üyeleri arasında statü veya konum farkı var ise katılmak istemeyebilirler.
ODAK GRUPLARI	<ul style="list-style-type: none"> • Tek bir kişinin araştıramayacağı veya yapmak istemeyeceği karışık meseleler için faydalıdır. • Sorular kestirilemeyen sorunları araştırarak şekilde değiştirilebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakit alır. • Grup üyeleri sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verebilirler. • Grup üyeleri arasında statü veya konum farkı var ise katılmak istemeyebilirler.
TEKNİK EL KİTAPLARI VE KAYITLARI OKUMA	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır. • Objektiftir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik dil anlaşılabilir. • Materyaller eksik olabilir.

**KONULARINDA UZMAN
KİŞİLERLE GÖRÜŞME**

- Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için yeni bir görev bilgisi kaynağıdır.
- Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur.
- Zaman alıcıdır.
- Analiz edilmesi zordur.
- Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç duyulur.

Raymond A. N. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi. (Çev. Canan Çetin). Beta Yayınları. İstanbul, s. 94.

Her yöntemin kendine göre olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Önemli olan ihtiyaç analizini belirlerken amaca hizmet edecek yöntemi kullanmaktır.

Eğitim ihtiyacının tasarım sürecinde yapılan örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizinden sonra girdi ve çıktıda oluşabilecek farkı gidermeye yönelik yapılacak eğitimlerin planlanması son ve kilit aşamayı oluşturmaktadır. İhtiyaçları belirlemeye yardımcı teknikler de tespit edildikten sonra sıra eğitim planlamasının yapılmasına gelmektedir. Eğitim planlaması aşamalı bir süreçten oluşur. Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerde sapmalar olması halinde iş analizinde ortaya konan iş gerekleri ve talimatlar tekrar gözden geçirilir. Eksik olan nokta tespit edilir ve bu eksikliğin eğitimle kapatılabileceğine karar verildikten sonra yeni hedefler belirlenir. Bu noktada asıl hedef içinde bulunan olumsuz durumu en aza indirerek gelecekte olması istenen duruma en kısa sürede varmaktır. Eğitim programları bu aşamada devreye girer. Alıcıya uygun bir biçimde programlar hazırlanır. Bu süreç içerisinde eğitimle ilgili yapılacak çalışmalar belirlenir. Sürecin aksamaması adına eğitimlerin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağına dair bir dökümantasyon hazırlanır (Şimşek, 2007). Son aşamada eğitim programları hazırlanıp uygulandıktan sonra çıktılar değerlendirilir.

Amaç ve hedeflere ulaşmada doğru ihtiyaç analizi yapılması ve plan hazırlanması kadar programda kullanılacak eğitim metotları da önem arz etmektedir. Uygulanacak eğitimde konuya, çalışana ya da icra edilecek işe uygun eğitim yöntemi seçmek maksimum verim elde etmede etkili bir yoldur. Örgütlerde çalışanlardan beklenen performans, davranış ve bilgilerin kazandırılması için geliştirilmiş birçok eğitim metodu bulunmaktadır. İşletmelerde uygulanabilecek eğitim metotları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; iş başında eğitim ve iş dışında eğitimidir (Öcal, t,y).

2.14.1. İş Başında Eğitim ve Türleri

İş başında eğitim, işgörenin işinden ve çalıştığı kurumdan uzaklaşmadan almış olduğu eğitimidir. Hem zamandan hem de maliyetten tasarruf sağlayan iş başı eğitim yönteminin eksi ve artı yanları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4

İş başında eğitim yönteminin eksi ve artı yanları

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Bu yöntemleri uygulamak düşük maliyetlidir. Çünkü eğitim için kullanılan araçlar zaten mevcuttur. Ayrıca ulaşım ve yer masrafları gibi bazı maliyetler de ortaya çıkmaz.• Çalışanlar öğrendiklerini hemen uygulayabilirler.• Eğitime katılanlar işten ayrılmadıkları için, işte aksaklıklar yaşanmaz.• Eğitimde öğrenilenler işe uygulanırken uyum sorunu yaşanmaz.	<ul style="list-style-type: none">• Eğitimi veren kişiler eğitimcilik yetkinliğine sahip olmayabilir.• Eğitim esnasında gerçekleştirilen üretimde sorunlar yaşanabilir. Bu durum maddi kayıplara sebep olabilir.• Eğitim çalışma koşullarında gerçekleştirildiği için olumlu bir eğitim ortamı sağlanamaz.• Çok sayıda çalışanın eğitimi aynı anda gerçekleştirilemez.

Şimşek, Z. (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, s.62

Eğitim uygulamalarında kullanılacak birçok iş başında eğitim metodu vardır. Bunlardan birkaçı aşağıda yer almaktadır (Aghayeva, 2015)

İşe uyum eğitimi: Kuruma yeni alınan personelin işin gereklerini yerine getirmesine yarayacak temel esasları edinmesi ve işe adapte olması için almış olduğu eğitimidir.

Yetki devri yoluyla eğitim: Kimi örgütlerde kararları üstler tek başına alırken kimilerinde ise karar mekanizması ortak görüşlerden oluşur. Bu eğitim türünde ise üstün sorumluluk bilinci kazanması için astına karar verme yetki vermesi söz konusudur. Yöneticinin, astına işi yönetme yetkisi vermesi personeline güvendiğini gösterir.

İş rotasyonu: Personelin bölümünü ve pozisyonunu zaman zaman değiştirerek farklı işleri görmesi ve deneyimlemesini sağlayan eğitimidir.

Yönetici gözetiminde eğitim: İşe alınan ya da iş değiştiren personelin üstü tarafından eğitilmesine dayanan eğitim türüdür.

Kılavuz aracılığıyla eğitim: Daha deneyimli ve işi bilen kişilerin personele yardımcı olmak ve işi öğretmek amacıyla vermiş olduğu eğitim bu gruba girer.

Ekip çalışması yoluyla eğitim: Personellere birlikte çalışma ve yardımlaşma duygusu kazandırmak amacıyla verilen eğitimidir. Bu eğitim türünün görev bilinci kazandırma ve iş bölümü yapma noktasında avantajları bulunmaktadır.

Staj ve çırak yöntemi: Okula giden öğrencilerin ileride çalışacakları işle ilgili gerekli bilgi, becerileri öğrenip deneyim kazanması amacıyla verilen eğitime staj denmektedir. Staj uygulaması kişilerin ileride yapacakları iş hakkında fikir edinmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini görmeleri açısından çok önemlidir. Çıraklık eğitimi ise genç çalışanlara özellikle beceri ve ustalık gerektiren konularda iş başında verilen uygulamalı eğitimidir. İşin teorik yanlarının pratik yapılarak öğretilmesi esastır.

2.14.2. İş Dışı Eğitim ve Türleri

İş dışında eğitim, bilgi ve becerilerin iş ortamından farklı olarak ayrı bir sınıfta ya da kurs ortamında uzmanlar, yöneticiler, firmalar ya da kalifiyeli elemanlar tarafından verilen eğitimidir (Bingöl, 2003). Bu eğitim türü hem kurumda hem de kurum dışında verilebilir (Taymaz, 1997). İşgörenler eğitimi alırken işbaşında bulunmadıkları için dikkatlerini daha çok verip gözlem yapabilme imkânına sahip olurlar.

İş dışında eğitim yönteminin olumlu yanları kadar olumsuz yanları da mevcuttur. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 5

İş dışında eğitim yönteminin *eksi ve artı yanları*

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Eğitim konusunda uzman bir eğitimci tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.• İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.• İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir.• Eğitimin maliyeti, iş başına göre daha kolay hesaplanabilir.• Çalışan planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.• Bilgiler belirli bir düzen içerisinde verildiğinden, rastlantılardan kurtulmuş olur.• İş ile ilgili genel ilke ve yöntemler de öğrenilebilmektedir.• Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkânını elde eder.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlar eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.• Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.• İş başı eğitime göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, s.77

İş dışında eğitim vermeye yardımcı olacak birçok eğitim yöntemi bulunmaktadır. Aşağıda bazılarına yer verilmiştir (Çulha, 2008):

Anlatım yöntemi: Genel olarak temel ilke ve kavramların grup şeklinde ve bazı teknolojik araçlardan da faydalanılarak sunulduğu eğitim türüdür. Anlatım yöntemi daha çok geleneksel bir yöntemdir. Birçok kişiye aynı anda eğitim verilmesi daha az zaman harcanmasını sağlarken anlatılanların işgören tarafından öğrenildiğinin tespit edilmesi kolay değildir. Kimi durumlarda anlatılan konunun uzaması ve anlatıcının konuya çok hâkim olmaması dinleyicinin dikkatinin dağılmasına ve ortamdaki kopmasına sebep olabilir (Murat, 2009).

Konferans yöntemi: Anlatım yöntemi ile benzer özellikleri olan konferans yönteminde farklı olarak ortak sorunlara çözüm bulmak, görüş birliğine varmak ve belirlenen hedeflere en kısa ve etkin şekilde ulaşmak için yapılacakların uzmanlar tarafından anlatıldığı eğitim türüdür. Anlatım yönteminden daha sistemli ve planlı bir çalışma düzeni içerisinde verilir.

Seminer ve kurslar: Genel, mesleki ya da teknik bilgi ve becerilerin topluluk önünde bir yönetici gözetiminde aktarılması, tartışılmasıdır. Bu eğitim türü sadece bilgilerin öğrenilmesine değil var olan bilgi, beceri ve yeterliliklerin yenilenmesine de yardımcı olur.

Simülasyon tekniği: Gerçek çalışma ortamına benzer bir ortam yaratarak uygulamalı bir şekilde öğrenme deneyimi sağlayan eğitimidir. Gerçek yaşamın benzeri canlandırıldığı için sonradan iş ortamında oluşabilecek kazaların, can ve mal kaybının önüne geçilmesini sağlar.

Örnek olay: Gerçek bir olay ya da sorunun topluluk önünde tüm yönleriyle ayrıntılı bir biçimde ele alındığı eğitim türüdür. Örnek olay; çalışana gerçekçi düşünme, durumları iyi analiz etme, değerlendirme yapma ve karar alabilme bilinci konusunda fayda sağlamaktadır.

Rol oynama: Gerçek olay ya da durumların iki veya daha fazla kişi tarafından temsil edilmesini sağlayarak kişileri gerçek yaşama hazırlamak amacıyla verilen eğitimidir. Birlikte çalışma ve yardımlaşma bilincini öğretmesi, ortaya çıkabilecek problemlere nasıl çözüm yolları aranabileceğini göstermesi rol oynama tekniğinin güçlü yanlarını oluşturmaktadır.

İş başı ve iş dışı eğitim yöntemlerinin haricinde zamanla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve gelişmeleri takip etmek amacıyla yeni yöntemler de geliştirilmiştir. Teknoloji temelli eğitim yöntemleri adı verilen bu metotlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Bilgisayar destekli eğitim: Gelişen teknoloji ve bilime ayak uydurabilmek amacıyla verilerin bilgisayar ortamına aktarılarak sunulduğu eğitim yöntemidir. Bilgisayar eğitimleri

kişilerin sadece iş ortamında değil iş dışında da bilgi ve beceri kazanıp değerlendirme yapmasına olanak sağlar.

Uzaktan eğitim: Yönetici ve çalışanın aynı iş ortamında bulunmasına gerek kalmadan yenilenen/ değişen bilgi, ürün, yöntem, beceri, programlar hakkında aktarım sağlayan eğitimidir. Uzaklıktan kaynaklanan sorunları en aza indirerek hem çalışana hem de işverene kolaylık sağlaması olumlu yanlarından bir tanesidir.

Multimedya eğitimi: Görmeye ve işitmeye dayalı teknoloji ile bilgisayar destekli teknolojiyi bir araya getiren multimedya eğitimi çalışanın içerikle etkileşim halinde olmasına fırsat sunar. Ekonomik olarak biraz pahalı olan bu yöntemin dezavantajları kadar kişiye sınırsız erişim, anında geri dönüt, kendi öğrenme hızını kendinin belirleyebilmesi ve birçok duyuya birden hitap edebilmesi açısından birçok avantajı da bulunmaktadır.

Kısacası gerek turizm eğitiminde gerekse diğer eğitimlerde yukarıda bahsetmiş olduğumuz yöntemler sıkça kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeline, evrenine, örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına ve analizlerde kullanılacak olan istatistiksel yöntemlere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel durum çalışması modelinde olup turizm sektöründe görev yapan otel yöneticileri ve çalışanların hizmet içi eğitim hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Nitel araştırma, psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili bulguları nitel olarak derinlemesine inceleyen bir araştırma yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2012). Çalışan ve yöneticilerin görüşlerini öğrenmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme tekniği ise, toplumsal dünya hakkında veri elde etmek için kullanılan en temel tekniklerden biridir (Aull Davies, 1999:93).

Amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen çalışma grubunda veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanılmış ve analiz edilmiştir. Nitel araştırmalarda görüşme ve gözlem verilerinin sağlıklı bir şekilde toplanıp yorumlanması için sınırlı sayıda aday ile görüşme yapılmaktadır.

3.2. Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini rastgele yöntem kullanılarak seçilmiş 5 ayrı otel işletmesi çalışma grubunu ise Çanakkale ili Merkez ilçesinde 2020-2021 yılı içerisinde görev yapan ve gönüllü katılım sağlayan 5 yönetici ve 28 personel oluşturmaktadır.

Görüşme formunun ilk bölümünde yer verilen ve kişisel bilgileri oluşturan 5 ayrı tanımlayıcı veri ile otel yöneticisi ve çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, pozisyonu ve hizmet süreleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6

Otel yöneticileri ve çalışanlarına ait demografik veriler

Değişkenler	Yönetici	Çalışan
Cinsiyet		
Kadın	0	12
Erkek	5	16
Toplam	5	28
Medeni durum		
Evli	4	12
Bekar	1	16
Toplam	5	28
Yaş		
25 Yaş altı	1	12
26-35 Yaş	0	6
36-45 Yaş	2	6
46-55 Yaş	2	4
Toplam	5	28
Eğitim durumu		
İlkokul	1	4
Ortaokul	0	2
Lise	1	7
Ön Lisans	0	5
Lisans	0	9
Yüksek Lisans	2	1
Doktora	1	0
Toplam	5	28
Hizmet Süresi		
0-5 Yıl	1	21
6-10 Yıl	0	5
11-15 Yıl	2	1
21-25 Yıl	1	1
Toplam	4	28

Çalışmaya toplam 5 otel yöneticisi ve 28 çalışan katılmıştır. Yöneticilerden alınan veriler incelendiğinde Tablo 6 da verildiği üzere örneklem grubunda yer alan otel yöneticilerinin tamamının erkek olduğu görülmektedir. Otel çalışanları cinsiyet değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 12 kadın 16 erkek çalışandan oluştuğu görülmektedir.

Yöneticiler medeni durum değişkenine göre incelendiğinde 4 evli 1 bekâr şeklinde dağılım göstermektedir. Otel personelleri ise 12 evli 16 bekâr çalışandan oluşmaktadır.

Otel yöneticilerinin yaş değişkenine ait verilerine bakıldığında 25 yaş altı 1 yönetici, 36-45 yaş aralığında 2 yönetici ve 46-55 yaş aralığında 2 yönetici olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının yaş değişkenine ait verileri analiz edildiğinde 25 yaş altı 12 personel, 26-35 yaş aralığında 6 personel, 36-45 yaş aralığında 6 personel ve 46-55 yaş aralığında 4 personel olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim durumu değişkenine ait verileri incelendiğinde ilkökul mezunu 1 yönetici, lise mezunu 1 yönetici, yüksek lisans mezunu 1 yönetici ve doktora mezunu 2 yönetici olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ilkökul mezunu 4 çalışan, ortaokul mezunu 2 çalışan, lise mezunu 7 çalışan, ön lisans mezunu 5 çalışan, lisans mezunu 9 çalışan ve yüksek lisans mezunu 1 çalışandan oluştuğu görülmektedir.

Son olarak otel yöneticilerine ait çalışma süreleri incelendiğinde 0-5 yıl aralığında 1 yönetici, 11-15 yıl aralığında çalışan 2 yönetici ve 21-25 yıl aralığında çalışan 1 yönetici şeklinde dağılım göstermektedir. Çalışanların hizmet süreleri analiz edildiğinde 0-5 yıl arası 21 personel, 6-10 yıl arası 5 personel, 11-15 yıl arası 1 personel ve 21-25 yıl arası 1 personel şeklindedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış mülakat (görüşme) tekniğiyle toplanmıştır. Verileri toplamak ve analiz etmek için geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu 2 ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişilerin demografik özellikleri yer alırken ikinci bölümde 10 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Görüşmeler yüz yüze yapılmış

olup yaklaşık yarım saat sürmüştür. Araştırmanın kapsamını genişletmek ve geçerli veriler elde etmek amacıyla Evet-hayır gerektiren sorulardan kaçınılmış olup yönlendirici ve açıklayıcı tarzda sorular oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan her bir soruya verilen cevaplardan yararlanarak 8 farklı ana tema belirlenmiştir. Son olarak ana temaların altında biriken veriler, tekrar kendi içinde sınıflandırılmış ve alt kategoriler oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Veri kaynağı ise otel yöneticileri ve personellerdir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hem çalışmaya katılan kişiler ile ilgili kişisel bilgilere ulaşabilmek hem de araştırmanın amacı doğrultusunda açık uçlu sorular kullanılarak veri toplayabilmek amacı ile 2 kısımdan oluşturulmuştur. Çalışmaya katılan kişilerin görüşlerinin yer alacağı ikinci kısım on sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler yarı yapılandırılmış formlara yazılı olarak alınmıştır.

Araştırmada veriler içerik analizi yönteminin gerektiği doğrultuda 4 aşama halinde analiz edilmiştir. İlk olarak otel yöneticileri ve çalışanlarını ayırabilmek için her bir veri formuna numara (Y1, Ç1...) verilmiştir. Daha sonra görüşme formunda yer alan sorular ve cevaplar incelenip 8 farklı ana tema saptanmıştır. Ana temalar oluşturulduktan sonra otel yöneticilerinin ve çalışanlarının ifadelerinin analizinde, benzer ögelere göre kodlamalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Alt temanın altında yer alan her bir kodun cevap verilme sıklığını belirtmek amacıyla frekansı alınıp sayısallaştırılmıştır. Son olarak verilerin analizinde ortaya çıkan bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Bulgular ortaya konurken herhangi bir yoruma yer verilmemiş ve araştırmaya katılan kişilerden direk alıntılar yapılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin verileri analiz edildiğinde gruplanan kategorilerden çıkarılan 8 farklı tema aşağıdaki gibidir:

1. Otel işletmeciliğinde yöneticilerin ve çalışanların eğitim ihtiyaç tespiti
2. Otel yöneticileri ve çalışanlarına göre kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizi

3. Otel yöneticileri ve çalışanlarına göre hizmet içi eğitim sunma şekilleri
4. Otel yöneticileri ve çalışanların güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma yöntemleri
5. Otel yöneticilerinin personel alımında dikkat ettikleri özellikler
6. Otel çalışanlarına göre personel olarak seçilirken aranan özellikler
7. Yöneticilerin ve çalışanların turizmde kalitenin artırılmasına yönelik önerileri
8. Yöneticilerin ve çalışanların anlamakta zorlandığı ve farklılaşmasını istediği sorular

Bu temalara ve katılımcı görüşlerinin gruplandırılmasıyla oluşturulan kategorilere tablolar halinde yer verilmiştir.

3.5. Geçerlilik, Güvenirlik veya İnanırcılık

Geçerlilik ve güvenirlik, nitelikli ve bilimsel bir çalışmada yer alan sonuçların doğruluğu açısından en önemli unsurlardan biridir. Geçerlik, bir araştırmacının üzerinde çalıştığı konuyu tarafsız bir şekilde ve olduğu gibi aktarmasıdır. Güvenirlik ise farklı ölçümler sonucunda aynı sonuçlara ulaşılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak geçerlik ve güvenirlik ifadelerinin yerine inanırılık-inanırcılık ya da sonuçların doğruluğu gibi ifadeler kullanmak daha yerinde olmaktadır (Krefting, 1991). Guba ve Lincoln, nitel araştırmalarda bulguların doğruluğunu kontrol etmek amacıyla 4 ölçüt saptamıştır (Houser, 2015; Merriam, 2013; Whitemore, Chase, ve Mandle, 2001). Bu kriterler inanırılık (iç geçerlik), güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabirlik (dış geçerlik) şeklinde belirlenmiştir (Guba ve Lincoln, 1982). Bilimsel bir çalışmanın niteliğini ve İnanırılığı arttırmak için ise birtakım stratejiler kullanılmaktadır. Bunlardan birkaçı uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi ve uzman incelemesi şeklindedir (Holloway ve Wheeler, 1996).

Otel yöneticileri ve çalışanların hizmet içi eğitime dair görüşlerini değerlendirmek amacıyla görüşmeler yoluyla yapılan bu araştırmanın inandırıcılığını sağlamak amacıyla uzman incelemesinden yararlanılmıştır. Görüşme soruları, görüşmelerden elde edilen veriler ve belirlenen temalar başka bir alan uzmanı akademisyen tarafından incelenip değerlendirilmiş; çalışmaya son şekli verilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Bulgular

Bu bölümünde görüşme formunda yer alan sorulara hem otel yöneticileri hem de çalışanların ayrı ayrı verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Bulguların değerlendirilip yorumlanması sonucunda otel yöneticileri ile çalışanların hizmet içi eğitime yönelik görüş farklılıklarına dayalı sonuçlar aşağıda ortaya konulmuştur.

4.1.1. Otel Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Eğitim İhtiyaçlarının Tespitine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Görüşme sırasında otel yöneticilerine otel işletmelerinde eğitim ihtiyacı bulunup bulunmadığı, var ise nasıl tespit edildiğine yönelik soru sorulmuştur. Bu soru ‘otel işletmeciliğinde yöneticilere göre eğitim ihtiyaçlarının tespiti’ adı altında temalandırılmıştır.

Tablo 7 incelendiğinde otel yöneticilerinin görüşlerine göre işletmelerde eğitime ihtiyaç duyulduğu, bu eğitim ihtiyacının saptanırken kodlanmış 3 tespit yöntemi olduğu belirlenmiştir. Eğitime yönelik bu ihtiyaçları belirlerken stajyerlerin yeterliliklerini, hizmet içi eğitim programlarını ve dönemsel eğitimleri kullanmaktadırlar. Belirlenen kategorilere ilişkin dağılımlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7

Otel işletmeciliğinde yöneticilere göre eğitim ihtiyaçlarının tespiti

Eğitim ihtiyaç alt teması	Kodlar
Stajyerlerin yeterlilik düzeyleri	Y2
Hizmet içi eğitim programları	Y1
Dönemsel eğitimler	Y1
Toplam	3

Tablo 7 dikkate alındığında otel yöneticileri genel olarak turizm işletmelerinde çalışanların eğitim ihtiyacının bulunduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler ihtiyaçları belirlerken, işe aldıkları personeli bir süre gözlemleyip verilen görevleri yerine getirebilme durumuna göre, işe başlayacak kişilerin yeterli birikime sahip olup olmadığına göre ya da çalışanlara gerekli hallerde verilen eğitimlerin sonucunda çalışanda gözlenecek değişim durumuna göre eğitime ihtiyaç bulunup bulunmadığına yönelik değerlendirme yapmaktadırlar.

Otel yöneticilerinin eğitim ihtiyacının tespitine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

“Hizmet içi eğitim programları standart olarak uygulanmalı, aylık periyotlar halinde dönemsel eğitimlerde uygulanmalıdır.” (Y₁).

“Gelen stajyer veya çalışmak için gelen öğrencilerin yeterliliklerine göre belirlenebilir.” (Y₂).

Yapılan görüşmelerde otel çalışanlarına da otel işletmelerinde eğitim ihtiyacı bulunup bulunmadığı, var ise nasıl tespit edildiğine yönelik soru yöneltilmiş ve verdikleri cevaplar ‘otel işletmeciliğinde çalışanlara göre eğitim ihtiyaçlarının tespiti’ şeklinde temalandırılmıştır. Çalışanların görüşme esnasında verdikleri cevaplar baz alınarak 8 ayrı alt tema çıkarılmıştır. Belirlenen alt temalara ilişkin dağılımlar aşağıda verilmektedir.

Tablo 8

Otel işletmeciliğinde çalışanlara göre eğitim ihtiyaçlarının tespiti

Eğitim ihtiyaç alt teması	Kodlar
Yöneticilerin görüşlerine göre	Ç6, Ç19, Ç28
Çalışanın tecrübesi göre	Ç2, Ç5, Ç26
Uygulamada eksiklikleri belirleyerek	Ç10, Ç24
Müşteri memnuniyetine göre	Ç12, Ç28
Çalışanın performansına göre	Ç13, Ç22
Oryantasyon sürecine göre	Ç3, Ç20
Çalışanın yeterliliğine göre	Ç21, Ç27
Çalışanın eğitim durumuna göre	Ç11
Otelle ilgili teknik yenilik olduğunda	Ç21
Toplam	18

Çalışanlar çoğunlukla otel işletmelerinde eğitim ihtiyacının bulunduğu dair görüş belirtmişlerdir. Turizm endüstrisinde eğitim ihtiyacı belirlenirken özellikle yöneticilerin kendileri ile ilgili görüşlerinin belirleyici olduğunu ve işe yeni başlayan kişinin deneyiminin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Devamında süreç içerisinde görülen aksaklıklar ve eksiklikler, müşterinin görüşleri, çalışanın çabası, işe uyum sürecinde yaşananlar, çalışanın yeterlilik düzeyi ve eğitim durumu diğer eğitim ihtiyacını belirlemede ölçüt olarak görülmektedir.

Bu konuya yönelik olarak Ç15, Ç21 ve Ç27 numaralı çalışanlar görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

“Eğitim olmazsa olmasıdır bu sektörün. Eğitim ihtiyacını personel yeterliliği belirler. Veya otel yeni bir konsepte geçiş yaparken , yeni bir teknik ekipman kullanırken....” (Ç21).

“Evet. Daha iyi bir verim için. Örneğin bir garsonun mutfak eğitimi az da olsa almalıdır. Müşteriye sunulan yemeklerle ilgili bilgi edinmeli.” (Ç27).

“Eğitim ihtiyacı var.” (Ç15).

4.1.2. Otel Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Eğitim İhtiyaçlarına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Yöneticilere ‘Otel işletmeleri kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizini ne şekilde yapmaktadır?’ sorusu sorulmuş ve gelen cevaplar tema ve kategorilere ayrılmıştır. ‘işletmecilerin görüşlerine göre kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizi’ teması, 7 kategori şeklinde belirlenmiştir. Tema ve kodlara ilişkin dağılımlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9

Otel yöneticilerine göre kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizi

Eğitim ve ihtiyaç analizi alt teması	
	Kodlar
Buldukları il ve şartlara göre	Y4,
Personelin ilgi alanına göre	Y3
Bakanlık destekli analize göre	Y1
Hizmet içi eğitime göre	Y1
Çalışanın performansına göre	Y1
Personel sayısına göre	Y1,
İşletmeye yakın yerde yaşayan insanların durumu	Y4
Toplam	7

Tablo 9 incelendiğinde yöneticiler işletmeleri için gerekli eğitim ve ihtiyaç analizini yaparken işletmenin bulunduğu ilin ve şartların durumunu dikkate alırlar. Bununla beraber işletmede mevcut çalışan sayısı, çalışanın göstermiş olduğu performans düzeyi, personelin ilgi alanının hangi bölüme yatkın olduğu, çalışanlara verilen hizmet içi eğitim sonucunda oluşacak değişimler ve işletmenin bulunduğu yerde ikamet eden insanların sosyo-ekonomik durumu gibi ölçütlerin eğitim ve ihtiyaç analizinde göz önüne alındığını ifade etmişlerdir.

Son olarak Turizm Bakanlığı'nın otel işletmeleri için sunduğu turizm destekli eğitim ve ihtiyaç analizinden de yararlandığını belirtmişlerdir.

Bu konuyla ilgili otel yöneticilerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Belki hizmet içi eğitim olabilir veya bakanlık destekli eğitim ve ihtiyaç analizi, personel performansı ve personel azlığı da dikkate alınır.” (Y₁).

“Personelin ilgi alanına göre değişkenlik gösteriyor.” (Y₃).

“Buldukları il ve şartları, yaşayan insanların durumları...” (Y₄).

Çalışanlara ‘Otel işletmeleri kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizini ne şekilde yapmaktadır?’ sorusu yöneltilmiş, çalışanlardan gelen cevaplar tema ve kategorilere ayrılmıştır. ‘Çalışanların görüşlerine göre kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizi’ teması 8 ayrı koda ayrılmıştır. Tema ve kodlara ilişkin dağılımlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10

Otel çalışanlarına göre kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizi

Eğitim ve ihtiyaç analizi alt teması	
	Kodlar
Çalışanlara göre	Ç2,Ç6,Ç7,Ç8,Ç14,Ç17,Ç18,Ç20,21,Ç22,Ç25,
Yeterlilik düzeylerine göre	Ç4, Ç12, Ç13, Ç23
Tecrübelerine göre	Ç1, Ç10, Ç15,Ç23
Yöneticilere göre	Ç5, Ç19
Denetlemeye göre	Ç7, Ç11
Kitle turizmine göre	Ç27
Tarihsel ve kültürel kaynaklara göre	Ç27
Kâr-zarar oranı	Ç3
Toplam	26

Tablo 10 incelendiğinde çalışanlarının görüşlerine göre eğitim ve ihtiyaç analizi bağlamında en çok kodlanan alt temanın çalışanlara göre teması olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve ihtiyaç analizi yaparken özellikle çalışanların kendilerine yönelik yapmış

oldukları olumlu ve olumsuz eleştiriler önemli görülmektedir. Bununla beraber çalışanın iş deneyimi ve süresi, yeterlilik seviyeleri, yöneticilerin gözlemleri ve tespitleri, iş denetimleri sonucunda görülen eksiklikler, işletmenin ekonomik olarak kâr ve zarar payı, kitle turizminin dikkate alınması, işletmenin bulunduğu bölgede bulunan tarihsel ve kültürel kaynakların dikkate alınarak bunlara hizmet içi eğitimde yer verilmesi şeklinde görüş bildirdikleri saptanmaktadır.

Otel çalışanlarının kendilerine uygun belirledikleri eğitim ihtiyaçlarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

“Gerekli tespitleri yaparak” (Ç₅).

“Geçmiş deneyimleriyle bence... (Ç₁₀).

“Departmanların hangi bilgiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda işletilmesi gerektiğini bilmeli ve personeline bu bilgilerin eksikliklerinin gözetiminde olmalıdır” (Ç₁₃).

“Tarihsel ve kültürel kaynakların çeşitliliği, gerekse daha alışılmış deniz, kum, güneş temelli kitle turizmine yönelik alt yapısı...” (Ç₂₇).

“Personel iş tecrübesine, yeterlilik düzeylerine göre...” (Ç₂₃).

4.1.3. Otel Yöneticilerine ve Çalışanlarına Göre Hizmet İçi Eğitim Sunma Şekillerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Otel işletmeleri ile yapılan görüşmeler sırasında yöneticilere ‘Personellere hizmet içi eğitimi kimler, nasıl ve hangi konuda vermektedir?’ şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Görüşmelerde işletmecilerin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde ve kodlar belirlendiğinde ‘otel yöneticilerine göre hizmet içi eğitim sunma şekilleri’ teması uygun olarak görülmüştür. Belirlenen bu tema 8 farklı koda ayrılmıştır. Temaya ve kodlara ilişkin dağılımlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11

Otel yöneticilerine göre hizmet içi eğitim sunma şekilleri

Hizmet içi eğitim yöntemleri alt teması	
	Kodlar
Yöneticiler	Y1, Y3, Y5
Departman liderleri	Y1
Alanında uzman kişiler	Y2
İşletme içinde	Y2, Y4
Eksik konulara yönelik	Y2
Günlük rutinelere yönelik	Y1
Genel işleyişe yönelik	Y1
Personelin motivasyonuna yönelik	Y2
Toplam	11

Tablo 11 deki veriler analiz edildiğinde işletmecilere göre hizmet içi eğitimler yöneticiler, departman liderleri ve alanında uzman kişiler tarafından işletme içinde verilebilmektedir. Yöneticiler eğitim içeriğinde, personelin günlük çalışma işleyişi ve otelin genel durumu (ihtiyaç, eksiklik ve aksaklık) ile ilgili değerlendirme ve bilgilere; devamında personelin motivasyonunu arttıracak unsurlara yer verir.

Bu konuya yönelik olarak Y₁ ve Y₂ nolu yöneticiler görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

“Günlük rutinler ile ilgili eğitimi departman liderleri genel durumlar ile ilgili eğitimi yönetim vermektedir.” (Y₁).

“Uzman ve ehliyetli kişiler (üniversite,turizm lisesi), işletme içinde öncelik eksik yönler, personeli motive eder.” (Y₂).

Çalışanlara ‘Personellere hizmet içi eğitimi kimler, nasıl ve hangi konuda vermektedir?’ sorusu yöneltilmiş olup çalışanlardan gelen cevaplar sonucunda ‘otel yöneticilerine göre hizmet içi eğitim sunma şekilleri’ teması ortaya konulmuştur. Bununla

birlikte çalışanların görüşlerinden yola çıkarak 12 ayrı alt tema oluşturulmuştur. Tema ve alt temalara ilişkin dağılımlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12

Otel çalışanlarına göre hizmet içi eğitim sunma şekilleri

Hizmet içi eğitim yöntemleri alt teması	Kodlar
Yöneticiler	Ç2,Ç3,Ç7,Ç8,Ç10,Ç13,Ç16,Ç21,Ç22...(12)
Alanında uzman kişiler	Ç4, Ç6, Ç9, Ç11, Ç15 Ç23, Ç25
Departman şefleri	Ç5, Ç12, Ç13, Ç14, Ç26,
Kıdemli personel	Ç5, Ç16
Sivil toplum örgütleri	Ç1
Halk eğitim merkezleri	Ç4
Müşteri ilişkileri konusunda	Ç10, Ç17, Ç21
Eksik görülen konularda	Ç1, Ç12, Ç28
Uygulamalı eğitim ile	Ç9, Ç25
Anlatım yöntemi ile	Ç14, Ç23
Eğitim videoları ile	Ç11, Ç23
Toplantı yaparak	Ç17
Toplam	41

Tablo 12 dikkate alındığında çalışanların çoğunluğunun ortak görüşü hizmet içi eğitimlerin yöneticiler tarafından verildiğidir. Yöneticilerin yanında alanında uzman ve ehliyetli kişiler, bölüm şefleri, kıdemli personel, sivil toplum örgütleri ve halk eğitim merkezinde görevli kişiler de turizm endüstrisi ile ilgili eğitimi verebilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin içeriği hazırlanırken özellikle müşteri ilişkileri ve otelin işleyişi ile ilgili ihtiyaç ve eksikliklerin dikkate alınması ve bu yönde eğitim verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Çalışanlar, eğitimlerin uygulamalı eğitim yoluyla, anlatım yöntemini kullanarak, personeller ile yüz yüze toplantı yaparak ve eğitim videoları ile destekleyerek verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu konuyla ilgili otel çalışanlarının görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Eğitimler turizmdeki sivil toplum örgütleri derneklerle yapılıyor (ATİD- TÜROB gibi).” (Ç₁).

“Profesyonel ve pratik anlamda yetkinliklere sahip kişiler tarafından verilir.” (Ç₇).

“Kesinlikle yöneticinin vermesi gereken bir giriş oryantasyonu devamında ise departman şeflerinin yanında en az bir hafta çalışmalı eğitim olmalıdır.” (Ç₁₃).

“İşin uzmanı kişiler tarafından, anlatarak, görsel videolardan, uygulayarak...” (Ç₂₃).

4.1.4. Otel Yöneticileri ve Çalışanlarının Güncel Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanılma Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Araştırma için yapılan görüşmelerde yöneticilere ‘Otel işletmeleri sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurmak adına personellerine ne çeşit işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri/ uygulamaları kullanmaktadır? Bu uygulamalar süreklilik arz etmekte midir?’ sorusu sorulmuştur. Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ortak bir tema çıkarılmıştır. Alan yazınına uygun olarak ‘otel yöneticilerinin güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma yöntemleri’ teması belirlenmiştir. Aynı zamanda cevapların analizi sonucunda belirlenen tema etrafında 2 ayrı kod tespit edilmiştir.

Tablo 13

Otel yöneticilerinin güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma yöntemleri

Güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma alt teması	Kodlar
Ekipmana dayalı değişiklikler olduğunda	Y1, Y3,
Yeni güncellemeler olduğunda	Y1, Y4, Y5
Toplam	5

Tablo 13 incelendiğinde işletmeciler, otel içerisinde kullanılacak yeni bir teknik ekipman alındığında ve turizm sektöründe sezonlar arasında yenilik gerektiren faaliyetler olduğunda bunlarla ilgili işbaşı-işdışı eğitim yöntemlerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Aşağıda yöneticilerin bu konuya ilişkin görüşlerinde alıntı örnekleri yer almaktadır:

“Otelde kullanılan ekipmanlar ile ilgili değişiklik ve güncellemeler olduğunda kullanılmaktadır. (Y₁).

“Otel içerisinde bazı zamanlarda kullanılan ekipmanlar yenilenir. O zaman gerekli eğitim verilir.” (Y₃).

“Sezonlar arasında yenilik gerektiren durumlar olur. Personellere bununla ilgili eğitim verilir.” (Y₄).

Çalışanlarla yapılan görüşmeler elde edilen veriler analiz edildiğinde ‘Otel işletmeleri sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurmak adına personellerine ne çeşit iş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri/ uygulamaları kullanmaktadır? Bu uygulamalar süreklilik arz etmekte midir?’ sorusuna verdikleri cevaplar sonucunda ‘otel çalışanlarının güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma yöntemleri’ teması ortaya konulmaktadır. Belirlenen tema 12 kategoriye ayrılmıştır. Otel çalışanlarının görüşlerinden elde edilen tema ve kategoriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 14

Otel çalışanlarının güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma yöntemleri

Güncel bilgi iletişim teknolojilerini kullanma alt teması	
	Kodlar
Toplantı yaparak	Ç2, Ç9, Ç28
Teknolojik araçlar yardımı ile	Ç4, Ç13, Ç21
Konferans vererek	Ç5, Ç19
Hizmet videoları ile	Ç11, Ç20
Birebir görüşmeler ile	Ç7, 16
Online seminerler vererek	Ç26
Örnek olay yöntemi ile	Ç22
Özel otomasyon programları ile	Ç25
Uygulamalı eğitim ile	Ç17
Yetkili firmalar aracılığıyla	Ç4
Ayda bir	Ç9, Ç20
Ara sıra	Ç7, Ç27
Toplam	22

Tablo 14 analiz edildiğinde otel işletmesinde çalışanlar gelişen teknolojiye ayak uydurmak adına personellere eğitim verileceği zaman birtakım iş başı ve iş dışı eğitim yöntemlerinin mevcut olduğu ifade etmişlerdir. Hizmet içi eğitimler; personeller ile yapılacak yüz yüze konferans ve toplantılarla, örnek videolarla, online seminerler yapılarak, uygulamalı eğitim yoluyla, birebir personel görüşmeleriyle, teknolojik eğitim araçları kullanılarak, özel otomasyon programları ve örnek olay yöntemini de kullanarak eğitim içerik sunulmaktadır. Devamında hizmet içi eğitim uygulamalarının ayda bir ya da ara sıra yapılması gerektiğini de belirtmişlerdir.

Aşağıda çalışanların görüşme sırasında yaptıkları açıklamalardan örnek ifadeler yer almaktadır:

“İşletmenin kullanması gereken teknolojiye göre o firmadan destek almaktadır.”
(Ç4).

“ Genelde birebir olur. Ara sıra yapılır.” (Ç7).

“Tüm teknolojik imkânları kullanarak her ay yapıyoruz.” (Ç21).

“Departmanına uygun olarak online seminerler uzaktan katılım imkanı sağlamaktadır.” (Ç26).

4.1.5. Otel Yöneticilerinin Personel Alımında Dikkat Ettikleri Ölçütlere İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Otel işletmeleri ile yapılan görüşmeler sırasında yöneticilere ‘Otel işletmelerinin çalışacak personelleri işe alırken üzerinde durduğu önemli noktalar nelerdir?’ sorusu sorulmuştur. Görüşme ve toplanan görüşme formlarından elde edilen veriler analiz edildiğinde ortak bir tema ve 5 ayrı alt tema belirlenmiştir. Buna göre tema ‘otel yöneticilerinin personel alımında dikkat ettikleri ölçütler’ şeklinde ifade edilmiştir. Belirlenen tema ve alt temalar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 15

Otel yöneticilerinin personel alımında dikkat ettikleri ölçütler

Personel alımında ölçütler alt teması	Kodlar
Tecrübe	Y1, Y3, Y4, Y5
Eğitim durumu	Y1
Kişilik yapısı	Y2
Dış görüntü	Y2
Teknik donanım	Y2
Toplam	9

Tablo 15 de yer alan verilere göre yöneticiler otel işletmelerinde çalışacak personeli seçerken özellikle çalışanın deneyimli olup olmadığı ve eğitim durumunu dikkate almaktadır. Bunun yanı sıra işletmecilerin görüşlerine göre personelin kişilik özellikleri, dış görüntüsü ve teknik donanımı da otel işletmelerinde çalışacak kişilerin işe alımında belirleyici diğer ölçütler arasında olduğu saptanmaktadır.

Otel yöneticilerinin personel seçimine ilişkin kendi ifadelerinden bir kaçı aşağıdaki gibidir:

“Eğitim seviyesi, daha önce ne kadar ne seviyede çalışmasının olması.” (Y₁).

“Kişilik, teknik yeterlilik, fiziki durum” (Y₂).

“İş tecrübesi” (Y₃).

4.1.6. Otel Çalışanlarının Personel Olarak Seçilirken Karşılaştıkları Özelliklere İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Otelde çalışan personele ‘Otel işletmelerinin çalışacak personelleri işe alırken üzerinde durduğu önemli noktalar nelerdir?’ sorusu yöneltilmiştir. İşe alımlarında ne gibi ölçütlerle karşılaştıklarını kendi ifadeleri ile belirtmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda ‘otel çalışanlarının personel olarak seçilirken aranan özellikler’ temasına ulaşılmıştır. Personel alımında aranan özellikler temasında 11 kategori bulunmaktadır. Temalar ve kategoriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 16

Otel çalışanlarına göre personel olarak seçilirken aranan özellikler

Personel alımında aranan özellikler alt teması	Kodlar
İş tecrübesi	Ç7, Ç13, Ç16, Ç23...(45)
Eğitim durumu	Ç1, Ç5, Ç11, Ç23... (18)
Kişilik yapısı	Ç3, Ç5, Ç10, Ç27...(9)
Otelin işleyiş ve dinamiğine uygunluk	Ç6, Ç13, Ç14, Ç20, Ç21
Diksiyon	Ç1, Ç13, Ç19, Ç25
Dış görüntü	Ç13, Ç19, Ç27, Ç28
İş ahlakı	Ç2, Ç10, Ç14, Ç22
Yabancı dil	Ç5, Ç12
Bilgi birikimi	Ç13
Referans	Ç26
Otele yakın ikamet etme	Ç9
Toplam	96

Tablo 16 dikkate alındığında çalışanlar otele alınacak personellerin seçiminde iş deneyiminin en önemli ölçüt olduğu ortak görüşündedirler. Tecrübenin yanı sıra iş adayının eğitim durumu da diğer önemli ölçüt olarak görülmektedir. Çalışanlar devamında iş adayının kişilik özelliklerinin, otelin dinamiğine ve işleyişine uygunluğunun, diksiyonunun, dış görüntüsünün, iş ahlakının, yabancı dil bilme ve seviyesinin, iş bilgisine sahip olup olmadığının, referansının bulunup bulunmadığının ve otele yakın ikamet etme durumunun da işe alınırken değerlendirmede kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Bu konuyla ilgili otel çalışanlarının görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“ Tecrübe daha çok öneme sahiptir diye düşünüyorum.” (Ç7).

“ Teorik bilgi, personel adayının görüntüsü, tecrübe, konuşma ve duruş, uyum sağlayabilir mi?. (Ç13).

“ Personeller açısından iş deneyimleri ve kendini geliştirmişlik seviyesi ön plana çıkar” (Ç16).

“ İyi konuşabilmesi, dış görüntüsü, daha önce nerede çalıştığı.” (Ç19).

“ Önce deneyim ama eğitim de tabiki önemli.” (Ç23).

4.1.7. Otel Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Turizmde Kalitenin Arttırılmasına Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Araştırma için gerekli veriler toplanırken yöneticilere turizmde kalitenin arttırılmasına yönelik bir takım sorular sorulmuştur. Bu bağlamda sorulan sorular “Turizmde müşteri memnuniyeti ve kalitenin arttırılması adına ne gibi eğitim programları uygulanabilir?”, ‘Otel işletmelerinde kadro boşluğunu doldurmak için verilen unvanlar hizmet kalitesini ne yönde etkiliyor?’ ve ‘Otel işletmeciliğinde kalitenin arttırılması ve hizmetlerin daha iyi olması için önerileriniz nelerdir?’ şeklindedir. Yöneticilerin görüşlerinden elde edilen veriler sonucunda 3 ayrı sorudan ortak bir ‘turizmde kalitenin arttırılmasına yönelik öneriler’ teması ortaya konulmaktadır. Öneriler 8 ayrı kod halinde ifade edilmektedir. Tema ve kodlara ilişkin dağılımlar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 17

Yöneticilerin turizmde kalitenin arttırılmasına yönelik önerileri

Kalitenin arttırılması	
	Kodlar
Hizmet içi eğitim uygulamaları	Y1, Y5
Donanımlı personel alımı	Y2
Yeniliklerin işletmeye entegrasyonu	Y1, Y3
Verilen ünvanlar	Y2
Diksiyon ve iletişim teknikleri	Y2
Staj uygulamaları	Y3
Eğitim durumu	Y3
Seminer düzenleme	Y1
Toplam	10

Tablo 17 dikkate alındığında yöneticiler turizm sektöründe kalitenin; çalışanlara verilecek hizmet içi eğitim yöntemleri ile, işe alımlarda personelin teknik donanımının yeterli düzeyde olmasını dikkate alarak, teknolojik ve güncel yenilikleri işletmede uygulayarak ve personeller arasında hizmetlerinden dolayı unvan değişikliğinde bulunarak arttırılabileceğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra özellikle müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesine etki edecek diğer unsurlar da personellere verilecek diksiyon ve iletişim teknikleri eğitimleri, staj uygulamaları, eğitimli personel oranının arttırılması ve seminerlerin düzenlenmesi yönündedir.

Yöneticiler kadro boşluğunu doldurmak için verilen ünvanların hizmet kalitesini hem olumlu hem de olumsuz etkilediğine dair görüş belirtmektedirler. Personelin verilen ünvanın gerektiği sorumluluğu taşıyamaması ya da bunu kötüye kullanması olumsuz durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Otel yöneticilerinin kalitenin arttırılmasına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

“ Yenilikleri kendi içinde entegre ettiğimiz sürece gelişebilir. Birçok işletmede hizmet içi eğitim uygulanmamasından dolayı öncelikle bu programları oturtarak arttırabiliriz.” (Y₁).

“ İletişim, diksiyon, beden dili, mesleki yeterlilik, teknik detaylar; nitelikli personel, işletmeci bakış açısı; personel verilen ünvanı dolduracak. Dolduramıyorsa kendisi kabul görmez zaten, unvan dağıtma bu kadar kolay olmamalı. “ (Y₂).

“Staj yapılması ve okul okunması; teknolojiye ve zamana ayak uydurmak.” (Y₃).

“ Seminerler düzenlenebilir.” (Y₄).

“ Her yönden kişileri dikkatli seçmek gerekir, personellere daha iyi eğitim verilmelidir.” (Y₅).

Görüşmeler sırasında yöneticilere yöneltilen otel işletmelerinde kalitenin arttırılmasına yönelik sorular otel çalışanlarına da sorulmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde ‘turizmde kalitenin arttırılmasına yönelik öneriler’ teması ve 20 ayrı kategori saptanmaktadır. Tema ve kategorilere ilişkin dağılımlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 18

Çalışanların turizmde kalitenin arttırılmasına yönelik önerileri

Kalitenin arttırılması alt teması	
	Kodlar
Ortak eğitim programları	Ç1, Ç4, Ç7, Ç16, Ç17...(10)
Kalifiyeli eleman alımı	Ç3, Ç7, Ç12, Ç15, Ç17
Personelin moral ve motivasyonu	Ç2, Ç8, Ç11
Arz-talep ilişkisi	Ç6, Ç14, Ç20
Yenilik ve gelişmelerin takip edilmesi	Ç4, Ç13, Ç21
Personel sayısını arttırma	Ç3, Ç25
İş yerindeki huzur ve refah ortamı	Ç2, Ç19
Denetim	Ç10, Ç28
Diksiyon ve iletişim teknikleri	Ç12, Ç27
Tecrübeli ve eğitimli personel alımı	Ç12, Ç16
Şikayet yönetimi	Ç27
Müşteri memnunuyeti	Ç27
Maddi iyileştirmeler	Ç5
Otelin fiziki durumunda yenileme	Ç1
Vaka çalışmaları	Ç27
Kalite risk yönetim yazılımı	Ç27
Turizm okullarındaki eğitimin kalitesi	Ç16
Personelin kişisel gelişimi	Ç16
Sorun giderici çözümler üretme	Ç9
Ekip çalışması	Ç2
Toplam	45

Tablo 18 de yer alan veriler incelendiğinde çalışanların çoğu turizmde kalitenin arttırılmasında hizmet içi eğitim programlarının etkisinin olumlu yönde olacağı görüşündedir. Bununla birlikte nitelikli personelin işe alımı, çalışanın bulunduğu işletme içerisinde moral ve motivasyonu için iş yerindeki huzur ve refah ortamını sağlama, personel ihtiyacını önceden analiz edip hizmetlerin aksamaması için sayıyı arttırma, personele müşteri ilişkilerini dikkate alarak diksiyon ve iletişim teknikleri ile ilgili eğitim verme,

çalışanların maaşlarında iyileştirmeler yapma, personelin kendini geliştirmesine olanak sağlama, personele üstün hizmet ve çabasıdan dolayı unvan değişikliği sağlama kalitenin artırılmasında personele yönelik unsurlar arasındadır. Gerekli denetimlerinin aksatılmaması, gerek müşteri gerek personeller arasında şikayet yönetimi oluşturma, otelin fiziki durumunda yenileme yapma, vaka çalışmalarına ağırlık verme, kalite risk yazılımı kullanma, turizm okullarındaki eğitimin kalitesini artırma, piyasada arz-talep ilişkisini dikkate alma, yenilik ve gelişmeleri yakından takip edip işletmeye entegre etme, işletme içerisinde oluşacak sorunlara hızlı bir şekilde çözüm üretme ve ekip çalışmasına önem verme turizm endüstrisinde kaliteye olumlu etki edecek ve otel işletmesinin tercih edilebilirlik düzeyini arttıracak diğer etmenler arasında olduğu belirtilmektedir. Çalışanların görüşlerinden elde edilen analizlerde hizmet sektöründe önemli yeri olan müşterilerin görüş, öneri ve memnuniyetleri de kalite standartlarında ve yüksek düzeyde hizmet verme açısından önemli görülmektedir.

Kadro boşluğunu doldurmak için verilen unvanların ise çalışanları bazen olumlu, bazen olumsuz bazen de etkilemediği yönündedir.

Aşağıda çalışanların görüşme sırasında yaptıkları açıklamalardan örnek ifadeler yer almaktadır:

“ Personelde eksiklik varsa onlara eğitim vermek ve işletmede tadilatlar yapmak; işletmede verilen unvanlar iş hareketini yavaşlatıyor.” (Ç1).

“ İş alanındaki yetkinliği arttırmak, diksiyon, iletişim becerilerinin gelişmesi için eğitimler verilmelidir; daha kalifiyeli iletişim becerileri yüksek, yeterli eğitim almış ve yeterli tecrübeye sahip kişileri almak gerekir; iş yerindeki unvanlar hizmet kalitesini olumsuz etkiler,” (Ç12).

“ Turizm okullarındaki eğitime ağırlık verilmelidir; seçilen personelin eğitim durumu ve iş tecrübesi dışında kendini ne kadar kişisel anlamda geliştirdiklerine de bakılmalıdır; verilen unvanlar otelin tüm kadrosunu yetkinlik açısından güçlendirir, potansiyel lider kişilikleri ön plana çıkarır.” (Ç16).

“ Kalite risk yönetim yazılımı, iletişim becerisinin gelişmesi için eğitimler, şikayet yönetimi, iletişim taktikleri, vaka çalışması, memnuniyet süreci; verilen unvanlar olumsuz yönde daha çok etkiler, iyi olduğu konular da var.” (Ç27).

4.1.8. Otel Yöneticilerin ve Çalışanların Anlamakta Zorlandığı ve Farklılaşmasını İstedığı Sorulara İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Otel yöneticileri ve çalışanlarına son olarak ‘Soruları anlamakta zorlandınız mı? Eğer zorlandıysanız hangi soruların farklılaşmasını isterdiniz?’ şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Yönetici ve çalışanların cevapları analiz edildiğinde anlaşılmayan ve farklılaşması istenen sorular’ teması belirlenmektedir. Yönetici ve çalışanların ifadeleri sonucunda ortaya konan tema ve alt kategorilere ilişkin dağılımlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19

Yöneticilerin anlamakta zorlandığı sorular

Anlaşılmayan ve farklılaşması istenen sorular alt teması	Kodlar
Zorlanmadım	Y1, Y4
Zorlandım	Y2, Y5
4 numaralı soru	Y2, Y5
Toplam	6

Tablo 19 da yer alan yöneticilerin ifadeleri dikkate alındığında bir kısmı soruları anlamakta zorlandığını bir kısmı ise soruların gayet anlaşılır olduğunu belirtmişlerdir. Soruları anlamakta zorlanan yöneticiler özellikle farklılaşmasını istedikleri sorunun 4 numaralı soru olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 20

Çalışanların anlamakta zorlandığı sorular

Anlaşılmayan ve farklılaşması istenen sorular alt teması	Kodlar
Zorlanmadım	Ç1, Ç6, Ç7, Ç8, Ç15...(17)
4 numaralı soru	Ç5, Ç10, Ç11, Ç18, Ç28
2 numaralı soru	Ç3, Ç9, Ç25
3 numaralı soru	Ç4, Ç25, Ç26
7 numaralı soru	Ç2, Ç13, Ç20
9 numaralı soru	Ç5, Ç19, Ç26
Toplam	34

Tablo 20 da yer alan veriler analiz edildiğinde çalışanların çoğu soruların anlaşılır ve cevaplanabilir olduğunu ifade etmişlerdir. Soruları anlamakta zorlanan çalışanlar ise en çok 4 numaralı sorunun değişmesi gerektiğini, bununla birlikte diğer çalışanlar ise 2, 3, 7 ve 9 numaralı soruların farklılaşması gerektiğine dair görüş bildirmektedirler.

Buna göre 4 numaralı soru hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından cevaplanması güç bir soru olarak görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel yöneticileri ile çalışanların hizmet içi eğitim ile ilgili görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir. Çıkan sonuçlar baz alınarak öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşen ekonomi piyasasında uluslararası alanda rekabet edebilmek için yeni ve teknolojik gelişmeleri takip etmek gerekir. Bilgi üretiminde sirkülasyonun ve değişimin olduğu bu süreçte eski yönetim uygulamalarına bağlı kalmak yerine çağın koşullarına uygun yönetim sistemlerini kullanmak yerinde ve doğru bir karar olacaktır. Bu anlamda bilimsel ve teknik gelişmelere ayak uydurmak için eğitimde sürekliliği merkeze almak ve nitelikli iş gücüne yatırım yapmak önemli görülmektedir (Aliyeva, 2007).

Otel yöneticileri ile çalışanların hizmet içi eğitim ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma ile gerek işletmecilerin gerekse personellerin turizm sektöründe eğitim uygulamalarına nasıl baktıkları araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak turizmde eğitim ihtiyacının neler olduğu ve ihtiyaç tespitinin ne şekilde yapıldığı, kalitenin artırılması adına ne gibi uygulamalar gerektiği, hizmet içi eğitimlerin nasıl sunulduğu ve insan kaynaklarının seçimi gibi faktörler incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Araştırmada hem otellerde yönetici olarak bulunan kişilerin hem de çalışanların görüşleri alınmış ve ayrı ayrı değerlendirmeler yapılmıştır. Bunun sebebi ise otellerde yöneticilik yapan kişilerin bakış açısına göre eğitimin önemi ile çalışanlar açısından eğitimin önemi arasında farklılık tespit edilip edilmediğine yönelik analiz yapmaktır.

Otel işletmelerinde araştırmaya katılan yönetici ve personellerin demografik özelliklerine ilişkin verilerin analizinden çıkan sonuca göre turizm sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun erkek yönetici ve personellerden oluştuğu görülmektedir. Oldukça emek isteyen, vakit gerektiren ve yoğun çalışma saatleri olan turizm sektöründe erkek

çalışan yoğunluğunun fazla olması tesadüfi bir sonuç değildir. Kadın oranının düşük olmasının başlıca sebepleri arasında ise sorumluluk ve vakit isteyen hizmet sektöründe kadınların çocuk, eş ve ev işleri gibi unsurlar nedeniyle iş hayatını ötelemeleridir.

Medeni durumlarına bakıldığında yöneticilerde evli, çalışanlarda ise bekâr oranının yüksek olması ile ilgili yorum yapmak gerekirse yoğun ve tempolu bir iş olan turizm sektöründe gerek çalışma saatleri gerekse maddi olanaklar gibi çalışma koşulları medeni durumu etkilemektedir. Bu sebeple bekar çalışanların oranı evlilere kıyasla daha fazladır. Yöneticilerin ise ekonomik koşullarının çalışanlara oranla daha iyi olması medeni durumlarında evli olanların oranını arttırmaktadır.

Yöneticilerin yaş oranlarına bakıldığında genel olarak yönetici pozisyonunu genç yöneticilerden ziyade yaşı büyük olan yöneticiler doldurmaktadır. Burada da özellikle iş deneyimi ve mesleki olgunluğun devreye girdiği sonucuna ulaşılabilir. Personellerin yaş dağılımlarında ise genç çalışanlara daha çok rastlanmaktadır. Öğrenmeye açık, hevesli, dinamik, yeniliklere kolay uyum sağlayıp değişime açık olmalarının yöneticiler açısından olumlu bir etken olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeylerine ait sonuçlarda otellerde yönetici, müdür gibi üst kadroyu oluşturan kişilerin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Özellikle turizm alanında uzmanlıklarını arttıran eğitilmiş yöneticiler hem kurumlarına daha faydalı olacak hem de işletmelerinde insan kaynakları planlamasını iyi bir şekilde oluşturabileceklerdir. Personellerin eğitim durumlarına bakıldığında yarısından fazlası üniversite mezunudur. Buna benzer başka bir araştırmada da Karcılıoğlu (2011), turizm sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun eğitimsiz olduğu, bununla birlikte çalışanların yaklaşık %17'sinin yüksekokul, %34'ünün ilkokul-ortaokul, %44'ünün ise lise ve dengi okul mezunu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu ve buna benzer araştırmalar turizmde eğitim seviyesinin düşüklüğünü gözler önüne sermektedir.

Hizmet sürelerine ait verilerin sonucuna göre 10 yıldan fazla yöneticilik yapan kişilerin çoğunlukta olmasının sebebi, tecrübe ve mesleki olgunluk kavramları ile açıklanabilir. 10 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların oranının düşüklüğü ise çalışma şartlarındaki zorlukların temelini oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların uzun iş deneyimi

kazanmaları zorlaşmaktadır. METARGEM (2000), çalışanların turizm sektöründen ayrılmasının önemli sebebini aldıkları ücretin yetersizliği ve çalışma saatlerinin hem düzensiz hem de uzun olması şeklinde ifade etmiştir. METARGEM (2000) tarafından yapılan çalışma sonuçları da bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan araştırmada görüşme formuna verilen cevaplardan genel bir yargıya ulaşıldığında işletmelerin eğitim uygulamalarına her dönem ve koşulda ihtiyacı olduğu görülmektedir. Öncelikle zamanla eğitim kavramını ciddiye alan devletler ülke ekonomisine büyük getirisi olan turizm sektörünü istenilen noktaya getirmek için turizm eğitimi gerçekleştirecek eğitim kurumları açmışlardır. Nitelikli eleman yetiştirmenin ön koşulunun eğitilmiş iş gücünü piyasaya kazandırmak olduğunun bilincine varan ülkeler geliştirdikleri eğitim metotlarıyla turizmde yeniliklerin önünü açmışlardır. Türkiye’de turizmde dair genel sorunların başında tam olarak eğitime yeteri kadar önem verilmediği ya da sürekliliğinin sağlanmadığı görülmektedir. Timur’a göre (1992) ise turizmdeki mesleki planlamanın yanlış yapılması, turizm eğitimi veren okullardaki yetersiz eğitim programları ve teknolojik araçlar, turizm endüstrisi ile eğitim kurumlarının eş güdümlü hareket etmemesi, yabancı dil eğitiminin yeterince üzerinde durulmaması ve insan kaynakları planlamasının doğru yapılmayıp eğitim kurumlarından ihtiyaçtan fazla öğrenci mezun edilmesi yapılan hataların bazılarıdır. Uygulanan yanlış politikalar turizmde kalkınmanın ve ilerlemenin önüne geçmektedir.

Bu araştırma verileri otel işletmelerinde eğitilmiş personelin sayısının azlığı sebebiyle eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Eğitim ihtiyaçları tespit edilirken çalışanların performans ve yeterlilikleri, uzman ve deneyimli kişilerin görüşleri, mezun olduğu eğitim kademesi vb. faktörler göz önüne alınmaktadır. İşletmelerde kalite ve verimi arttırmak yöneticilerin alacakları karar doğrultusunda verilecek işbaşı ve iş dışı eğitimlerle mümkün olabilmektedir. Personellere gerekli mesleki bilgi ve becerilerin kazandırılması için gereken bütçe ve zamanın ayrılarak teknolojinin sağlamış olduğu imkânlardan faydalanılır.

Otel işletmelerinde insan kaynakları için gerekli eğitim faaliyetlerinin sunulurken hizmet içi yöntemlerden yararlanıldığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimler gerek yöneticiler, gerek alanında uzman kişiler gerekse deneyimli ve tecrübeli şefler tarafından hem işletme içinde hem de dışında verilebilmektedir. Personellerin performans ve davranışları göz önüne

alındığında ne tür eğitime ihtiyaç duyduğu tespit edilebilir. Gerekli plan ve programın yapılması hedeflere ulaşmada belirleyici ve yol gösterici görev üstlenebilir.

Otelde çalışan personelin eğitim programları vasıtasıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanması yeniliklere entegre olmalarına ve kendilerini geliştirmelerine fırsat sağlamaktadır. Eğitim programları sunulurken kullanılan iş başı eğitim yöntemleri personele çalışırken uygulama yapma imkânı sunar. İş dışı eğitim yöntemleri ise iş ortamından bağımsız ve daha planlı yürütüldüğünden çalışanların eğitime kendini verme olasılığı daha yüksektir.

Turizmde kalitenin eğitimle bağlantılı olduğu göz önüne alındığında araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere nitelikli insan gücünün işletmeye yaptığı olumlu etki yadsınamaz bir gerçektir. Kaliteyi arttırmak adına yapılacak uyum eğitimleri, kariyer veya mesleki gelişim eğitimleri, çalışanın moral ve motivasyonuna yönelik çalışmalar, arz-talep ilişkisinin ve müşteri görüşlerinin dikkate alınması işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmada öncüdür.

Sonuç olarak turizm; ülkelerin döviz rezervlerine etki eden, istihdam olanağı sağlayan, alt ve üst yapılarda ki yetersizliklerin kapatılmasına yardımcı olan ve uluslararası alanda rekabet gücünü arttıran sektör olarak görülmektedir. Bunun için de eğitimi sürekli hale getirmek ön koşuldur.

5.2. Öneriler

Araştırma kapsamında otel işletmelerinde tespit edilen eğitim ihtiyaçları ve eğitime yönelik farklılıklar incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarında gerek yöneticiler gerekse personeller otel işletmelerinde çalışan personelin büyük oranda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de özellikle turizm eğitimi alan personel oranının düşüklüğü işletmelerde hizmet içi eğitim uygulamalarını daha da gerekli kılmaktadır. Öncelikle sonuçlar değerlendirildiğinde turizm okulları cazip hale getirilebilir. Turizm eğitimi alan kişilerin sektörde kariyer yapabileceği ve akademik olarak da yükselip eğitimci

olabileceğine yönelik çalışmalar yaygınlaştırılmalıdır. Devamında işletmelerin gerekli zaman ve bütçe ayırarak personelleri hizmet içi eğitimlere tabi tutmaları ve bunun bir kez değil bilgi ve becerilerde yenilenmeler oldukça yapılması gerektiğinin bilincine varılmalıdır.

Çalışan personelin kendini geliştirmesine imkân vermek işletmede verimi ve kaliteyi arttırmak için yapılacaklar arasındadır.

Çalışmada elde edilen bulgularda Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri ve turizm eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında eğitim gören öğrencilerin staj çalışmaları mesleki yeterlilik bağlamında turizmde hizmetin kalitesine etki etmektedir. Bu sebeple staj uygulamalarının içeriği ve niteliği MEB tarafından tekrar yapılandırılabilir. Çalışma Bakanlığı ve Turizm Bakanlığının koordineli şekilde çalışması ile de staj yapan öğrencilerin çalışma koşulları iyileştirilebilir.

Geleceğin Türkiye’inde turizm sektörünü uluslararası piyasada söz sahibi yapmak için sorunlara kalıcı çözümler üretilmelidir. Özellikle nitelikli elemanı sektöre kazandırmak için Turizm Bakanlığı ve turizm eğitimi veren kurumlar birlikte hareket edilebilir ve ihtiyaç analizi yapılarak eleman yetiştirilebilir

KAYNAKÇA

- Ajay, M., & Kilduff, M. (1997). Postmodernism and Organizational Reseach. *The Academy of Management Review*, 22(2), 453-481. doi:10.2307/259330
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akgeyik, T. (2013). *İnsan Kaynakları Planlaması*. H. Y. Ersöz, & L. Şahin içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 88-169). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Aktan, C. Ç. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Al Wahshi, A. S. (2016). *Human Resource Planning Practices in the Omani Public Sector: An Exploratory Study in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman*. Doktora Tezi, Edith Cowan Üniversitesi, Western Australia.
- Alaç, A. E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. S. Gültekin içinde, Organizasyon Teorileri:Klasik ve Modern Perspektifler (s. 255-285). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. b.). İzmir : Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Aliyeva, A. (2007). *Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkboğa, F. Ş. (2020). *Yönetim ve Organizasyon*. Haziran 21, 2020 tarihinde <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf> adresinden alındı
- Armstrong, M. (1992). *Human Resources Management Strategy&Action* . London: Kogan Page Ltd.
- Aydın, U. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, 38, Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması* (1. b.). Ankara: Nobel Yayınları.

- Bakan, İ. (2004). Küreselleşme, Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üçgeni. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1-2), 353-378.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İşletme Üniversitesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Baştürk, F. (2004). *Modern Örgütlenmenin Çıkmazına Postmodernizmin Yanıtları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bayram, Ü. (2014). *Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi. Ankara: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Beriş, H. E. (2003). *Moderniteden Postmoderniteye*. M. Türköne içinde, *Siyaset* (s. 483-522). Ankara: Lotus Yayınları.
- Berna, Ö. (2006). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi (3. b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*. Ankara: TODAİE.
- Bozkurt, S. (2011). *Türkiye'de İnsan Kaynaklarının Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Süreci Ekseninde Yaşadığı Değişim*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, PegemA Yayıncılık
- Can, H. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cent, H. (2007). *Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for. Thousand Oaks: Sage*.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi (4. b.)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 175-200.
- Çil, İ. (tarih yok). *Sistem Analizi ve Tasarımı. Kasım 23, 2020 tarihinde Sistem Yaklaşımı: <https://docplayer.biz.tr/amp/9898536-Sistem-yaklasimi-sistem-analizi-ve-tasarimi-prof-dr-ibrahim-cil.html> adresinden alındı*
- Daft, R. L. (1993). *Management (3. b.)*. Orlando: The Dryden Press.
- Dalay, İ. (2013). *Yönetim Teorileri*. Eylül 2, 2020 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com>: <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetim-teorileri.html> adresinden alındı
- Dalay, İ. (2013). *Yönetim Teorileri*. Kasım 2, 2020 tarihinde Prof. Dr. İsmail Dalay: <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetim-teorileri.html> adresinden alındı
- Delican, M. (2020). *Endüstri İlişkileri. H. Y. Ersöz, & L. Şahin içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 353-402)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim

Fakültesi Yayınları. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau214.pdf>
adresinden alındı

- Demirdelen, D. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (27), 1-23.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2001). *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Post-Modern Ayırımı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Dolgun, U. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (2. b.)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dökünter, A. (2006). *Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2005). *Gün Gün Drucker. (M. Çetinbakış, Çev.)* İstanbul: Mess Yayınevi.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (4. b.)*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayını.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori ve Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 6(11), 16-38.
- Erbaş, A., Temizkan, R. ve Cankül, D. (2015). Turizmde Nitelikli Personelin Sektöre Kazandırılması: Tiyader Modeli” I. *Eurasia International Tourism Congress: Current Issues. Trends and Indicators*, 3, 615-622.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(11), 35-54.

- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Genişletilmiş 9. b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, H. F. (2006). İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*(7), 51-72.
- Erkasap, A. (2015) Post-Modern Örgüt Kuramları. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40973374/POSTMODERN_ORGUT_KURAMLARI.pdf?1452024133=&responseontentsposition=inline%3B+filename%3DPOSTMODERN_ORGUT_KURAMI.pdf&Expires=1617562568&Signature=GxDMPNZMPuA5zZlQYs8FfYv8~yasPXLJrW3VS7D-cdi2Gi9YBFAJQF72XLilc adresinden alındı
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management (3. b.)*. London: Pitmann Press.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5. b.)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Göktolga, O. (2007). *Postmodernite ve Siyasal Kimlikler*. Malatya: Bilsam Yayınları.
- Gültekin, S. ve Altuntop, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri*. S. K. Gül, & A. E. Alaç içinde, Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 43-62). Ankara: Seçkin Yayıncılık. Academia Web Sitesi : https://www.academia.edu/24924098/%C4%B0NSAN_KAYNAKLARI_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE_TEMEL_%C4%B0LKELELER adresinden alındı
- Güngör Delen, M. (2020). *Performans Değerlendirme*. H. Y. Ersöz, & Ş. Levet içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 247-269). İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau214.pdf> adresinden alındı
- Harvey, D. F., & Bowin, R. B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hiriappa, B. (2009). *Organizational Behavior*. Delhi: New Age International Publishing. Human Resources Management. (2014, Mayıs 5). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları (İşlevleri). Human Resources Management (İnsan

- Kaynakları Yönetimi) Nedir?: <http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html> adresinden alındı
- Işıkhan, V. (2018). *Örgütsel Yönetim ve Kuramları I. Sosyal Hizmet Yönetimi*:<https://docplayer.biz.tr/19701836-Unite-sosyal-hizmet-yonetimi-icindekiler-hedefler-orgutsel-yonetim-kuramlari-i-prof-dr-vedat-isikhan.html> adresinden alındı
- Kalite. (2021). Aralık 24, 2021 tarihinde Wikipedia: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kalite> adresinden alındı
- Karaboğa, T. ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 53-68. doi:10.21733/ibad.665130
- Karaköse, A. S. (2019). *Yönetim Kuramlarının Tarihsel Gelişimi*. Ekim 16, 2020 tarihinde selimkarakose.com: http://selimkarakose.com/wp-content/uploads/2019/03/Y%C3%B6netim_Kuram_Tarihi.pdf adresinden alındı
- Karcılıoğlu, S. (2011, 02 04). *Ekonominin Lokomotif Turizm ve İstihdam*. 11 15, 2021 tarihinde www.turizmguncel.com. adresinden alındı
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği (Yenilenmiş 6. Baskı b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 9. Baskı b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği (12. b.)*. İstanbul: Beta Basım A. Ş. .
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2009). *Construct Validation of Theory X/Y Behavior Scale. Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2012). Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 450-470.
- Korkmaz, C. (2013). *Prezi*. Kasım 13, 2020 tarihinde [Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi](https://prezi.com/trzydfjsjiv/personel-yonetimi-ve-insan-kaynaklari-yonetimi/): <https://prezi.com/trzydfjsjiv/personel-yonetimi-ve-insan-kaynaklari-yonetimi/> adresinden alındı
- Kozak, M. A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozlu, M. C. (1986). *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Defne Yayınları.
- Kökşen, A. (2020). *Otel İşletmelerinde Verilen Hizmet İçi Eğitim: Kuşadası İlçesi Örneği*. Aydın: Didim Ticaret Odası.
http://didimto.org.tr/reports/otel_hizmet_ici_egitim.pdf:
http://didimto.org.tr/reports/otel_hizmet_ici_egitim.pdf adresinden alındı
- Kumar, K. (1995). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*. (M. Küçük, Çev.) Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Kurt, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2007). *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Maviş, F. ve Kozak, S. (1992). Meslek Yüksekokullarında Turizm Programı ve Anadolu Üniversitesi . Eskişehir Meslek Yüksekokulu Turizm Otelcilik Ders Programı. *Turizm Eğitimi Konferansı* (s. 169-172). Ankara: Yorum Basım Yayın.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46(11), 166-171.
- Mohamed, R. K., & Nor, C. S. (2013). The Relationship Between Mcgregor's X-Y Theory Management Style And Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.
- Murat, S. (2009). *Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Öcal, M. (t.y). *İnsan Kaynağı Eğitimi*. M. Öcal içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi ÜZEM.
https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite6.pdf
. adresinden alındı
- Öge, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi (9. b.)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, T. M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 277-290.

- Ögütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları. *KARATAHTA İş Yazıları Dergisi*(6), 23-50.
- Öze, N. (2005). *İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramlarının Gelişimi*. 2020 tarihinde http://old.staff.neu.edu.tr/~noze/index_dosyalar/Page726.htm: http://old.staff.neu.edu.tr/~noze/index_dosyalar/Page726.htm adresinden alındı
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım (3. b.)*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkaplan, N. ve Selamoğlu, A. (2005). Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 1-11.
- Öztürk, A. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi*, 65-79.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Özveren, M. (2008). *Yönetim Düşünce Sistemi ve Temel Kavramlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pannekoek, A. (2006). *Trade Unionism*. 9 12, 2020 tarihinde <http://www.geocities.com/~Johngray/panunion.htm> adresinden alındı
- Patel, V. (2007). *Concepts and Issues in Management*. Jaipur: Global Media Publishing.
- Power, M. (1990). *Modernism, Postmodernism and Organization*. New York: Routledge.
- Pryor, M. A., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, uygulayıcı ve kuramcı - saygı duyulan ve kınanan. *Yönetim Tarihi Dergisi*, 489-503.
- Ramasamy, T. (2009). *Principles of Management*. Mumbai: Global Media Publishing.

- Rençber, İ. (2014). *İş Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. (1986). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Teknografik.
- Sadullah, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 3)*. içinde İstanbul: Beta Yayınları.
- Simionel, A. B. (2011). *Douglas McGregor Theory X and Theory Y. Revista de Management si Inginerie Economică, 10(3), 229-234*.
- Solmaz, S. A. ve Ulama, Ş. (2014). Türkiye’de Turizm Eğitim-Öğretiminde Mevcut Durum Üzerine Analitik Bir Değerlendirme. *Ist International Congress of Tourism & Management Researches*. Antalya.
- Stewart, T. A. (2000). *Entelektüel Sermaye. (N. Elhüseyni, Çev.)* İstanbul: Kontent Kitap.
- Süngü, A. (2004). *Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Sistemine Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(11)*, s. 524-547.
- Şahin, L. (2010). Eğitim Yönetimi. H. Ersöz, & L. Şahin içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 170-215). İstanbul: Auzef.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (1992). *Hizmet içi eğitim kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Personel Eğitimi Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler (3. b.)*. Ankara: TAKAV Vakfı Yayınları.

- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 83-84.
- Thomas, N. (2004). *Concise Adair on Teambuilding and Motivation*. Londra: Thorogood Publishing.
- Thomas, P., Robert, H., & Waterman, J. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı "Mükemmeli Arayış"*. (S. Sargut, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar.
- Timur, A. (1992). Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları. *Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (s. 47-53)*. Ankara: Yorum Basım Yayın.
- Tortop, N. (1986). *Personel Yönetimi*. Ankara: İksan.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi (2. b.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi (5. b.)*. İstanbul: İşletme Yönetimi Yayını.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı : Sakarya Kitabevi.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (2. b.)*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Wach, E. (2013). *Learning about qualitative document analysis*.
- Yavuz, S., Karabulut, T. ve Sarı, S. S. (2019). *Güç Alan Analizi Yöntemiyle Öğrencilerin Başarılarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/>: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/download/article-file/906841> adresinden alındı
- Yıldırım, E. (2015). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1987). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5. b.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, H. ve Polat, M. (2013). *İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(64-65), 33-59. doi:<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/31770/348200>



EKLER

GÖRÜŞME FORMU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde yüksek lisans yapmaktayım. Bu araştırma otel yöneticileri ve çalışanlar arasındaki eğitim farklılıklarının ve gereksinimlerinin değerlendirilmesi amacı ile yapılmaktadır. Yapılan araştırmanın ülkemizde önemli bir hizmet ağı oluşturan otel işletmeleri ve örgütte çalışan tüm üst ve alt düzey personele özellikle eğitim ihtiyacı boyutunda rehber olup fayda sağlayacağı ümit edilmektedir.

Bu araştırma için Çanakkale ilinde bulunan otellerin yöneticileri ve çalışanları ile görüşmeler yapılmaktadır. Yapacağım tüm görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır.

Görüşmenin 30 dakika süreceği tahmin edilmektedir. Görüşmede yer alan sorular açık uçludur ve gönüllülük esastır. Sizden yansız bir şekilde soruları yorumlamanız rica edilmektedir.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz sorular var ise önce bunu yanıtlamak isterim. Aşağıda yer alan kişisel bilgiler kısmını doldurduktan sonra sorulara başlayabilirsiniz.

Melis DURUSOY

COMU EYD Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : Erkek () Kadın ()

Yaşınız : 25 Yaş altı () 26-35 Yaş arası () 36-45 Yaş arası ()
46-55 Yaş arası () 55 Yaş ve üstü

Eğitim Durumunuz : İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön-Lisans ()
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Medeni Durumunuz : Evli () Bekar ()

Sorumluluğunuz : İşletmeci () Çalışan ()

Hizmet Süreniz : 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl ()
21-25 Yıl () 25 Yıl ve üstü

GÖRÜŞME SORULARI

1. Otel işletmeciliğinde size göre eğitim ihtiyacı bulunmakta mıdır? Evet ise eğitim ihtiyaçlarını oteller nasıl tespit eder?
2. Otel işletmeleri kendilerine uygun eğitim ve ihtiyaç analizini ne şekilde yapmaktadır?
3. Personellere hizmet içi eğitimi kimler, nasıl ve hangi konularda vermektedir?
4. Otel işletmeleri sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurmak adına personellerine yönelik ne çeşit işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri/ uygulamaları kullanmaktadır? Bu uygulamalar süreklilik arz etmekte midir?
5. Otel işletmelerin bünyelerinde çalışacak personelleri işe alırken üzerinde durduğu önemli noktalar nelerdir?
6. Personel ya da yöneticilerin mezuniyet durumları mı yoksa işte çalıştıkları tecrübelerini önemli görülmektedir?
7. Turizmde müşteri memnuniyeti ve kalitenin artırılması adına ne gibi eğitim programları uygulanabilir?
8. Otel işletmelerinde kadro boşluğunu doldurmak için verilen unvanlar (personel ya da yöneticilere) hizmet kalitesini ne yönde etkiliyor?
9. Otel işletmeciliğinde kalitenin artırılması ve hizmetlerin daha iyi olması için önerileriniz nelerdir?
10. Soruları anlamakta zorlandınız mı? Eğer zorlandıysanız hangi soruların farklılaşmasını isterdiniz?