

T.C.
Y.T.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TURİZM SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

AYNUR ALİYEVA

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. A. TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL, 2007

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ABSTRACT	vii
ÖZET	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM EĞİTİMDE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Eğitim.....	3
1.2. Öğretim	4
1.3. Yetiştirme ve Geliştirme	4
1.4. Yetkinlik (Yeterlilik)	5
1.5. Öğrenen Organizasyon	6
1.6. Hizmet İçi Eğitim ve Gerekliliği	8
1.7. Oryantasyon Eğitimi	10

İKİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERİN EĞİTİM BİLİNCİ

2.1. Kurum Açısından Eğitimin Önemi	11
2.2. İşgücü Devir Oranı.....	12
2.3. Eğitimin Çalışan Açısından Önemi	13
2.4. Eğitim Süreci ve İhtiyacını Doğuran Nedenler.....	13
2.5. Eğitimde Temel Aşamalar	17
2.5.1. İşletme Düzeyinde Analiz	17
2.5.2. İş (görev) Düzeyinde Analiz	22
2.5.3. Kişi (Çalışan) Düzeyinde Analiz	23

2.6. İşletmenin Eğitim ve Geliştirme Programları	24
2.7. Kullanılabilecek Eğitim Programları	25
2.8. Oryantasyon Eğitimi	26
2.9. Oryantasyon Eğitimi ve Yeni Çalışanın Sosyalleşmesi.....	28
2.10. Oryantasyon Eğitiminin Aşamaları ve Kapsamı	30
2.11. Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Uygulaması	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZMDE BAZI TEMEL KAVRAMLAR VE SEKTÖR ANALİZİ

3.1. Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri	38
3.2. Turizm Endüstrisinde İstihdam.....	40
3.3. Turizm Bakanlığı Belgeli Konaklama Tesisleri	41
3.4. Dış Turizmin Gelişimi	44
3.5. Turizm Gelirleri ve GSMH İçindeki Payı.....	45
3.6. Turizm Sektöründe Otel İşletmeleri	46
3.7. Otellerin Derecelendirilmesi	47
3.8. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	49
3.9. Otel İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi	52
3.10. Otel İşletmeleri Açısından Eğitimin Önemi	52
3.11. Turizm Sektöründe Sorunların Ortaya Çıkma Nedenleri	56
3.11.1. Sezonluk Çalışmalar	56
3.11.2. Personel Devir Oranının Fazlalığı	56
3.11.3. Ucuz İşçilik	56
3.11.4. Her şey Dahil (alles inclusive) Sistemi	57
3.12. Turizm Sektöründe Çalışan ve Sorunları.....	58
3.13. Turizm Sektörünün Eğitim Problemlerine Çözümü	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	62
4.2. Araştırmanın Kapsamı	63
4.3. Araştırmanın Yöntemi	63
4.4. Araştırma Bulguları ve Analizi.....	64
SONUÇ.....	73
KAYNAKLAR	116
EKLER.....	119

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak	7
Tablo 2: Eğitim Sürecinde Temel Aşamalar.....	16
Tablo 3: Misyon Anketi.....	19
Tablo 4: İşletmenin Etkinlik ve Verimliliğinin Analizi.....	20
Tablo 5: İşletme Kültürü ve İkliminin Analizi	21
Tablo 6. İnsan Kaynakları Analizi	22
Tablo 7: Hedefler ve Stratejiler doğrultusunda eğitim	29
Tablo 8: Turizm Sektöründe Yıllara Göre İhracat ve Gelir.....	39
Tablo 9: Turizm Gelirlerinin Dış Ticaret Açıklarını Kapama Payı.....	40
Tablo 10: Turizm Endüstrisinde İstihdam Verileri.....	41
Tablo 11: Turizm Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı	42
Tablo 12: En İyi 100 Listesine Giren Tesis Sayısı	43
Tablo 13: Kış Döneminde Açık Olan Tesislerin Yıllara Göre Değişimi.....	44
Tablo 14: Türkiye'ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı.....	44
Tablo 15: Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ülke Gruplarına Göre Dağılımı	45
Tablo 16: Turizm Gelirleri ve GSMH İçindeki Payı	46
Tablo 17: Araştırmanın Kapsamı.....	63
Tablo 18: Ankete Katılan Otellerde Personelin Hepsine Oryantasyon Eğitimi Verilip Verilmediği	64
Tablo 19: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Olan Yetkili.....	65
Tablo 20: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Yeni Personele Yönelik Oryantasyon Eğitiminin Amaçları	66
Tablo 21: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin Hazırlanıp Gerçekleştirilmesinde Rol Alan Bölüm.....	67
Tablo 22: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Araç ve Yöntemler	68
Tablo 23: Ankete Katılan Otel işletmelerinin Oryantasyon Eğitiminin Süresi	69
Tablo 24: Ankete Katılan Otel işletmelerinin Oryantasyon Eğitiminin Uygulama Şekli	69

Tablo 25: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitim sonrası Personelin Değerlendirilmesinin Yapılıp Yapılmadığı	70
Tablo 26: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi Sonrası Personelin İzlenip İzlenmediği	71
Tablo 27: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Oryantasyon Eğitimi İle Alınan Sonuçların Beklentileri.....	72

ABSTRACT

Today, technological developments proceed rapidly and the most visible effects of these can be seen in business life. The establishments, producing goods and services, must follow the developments instantly, to adapt themselves to the new conditions and to follow up the new developments. Otherwise, they will have to submit to the ruthless laws of competition. To avoid such situations, establishments must pay greater importance to the matter of education. In the theoretical part of this thesis dissertation, the process of education in establishments, the importance of education for the establishments and employees, orientation education, Education Activities in Human Resources Management in Tourism Industry in today and a related application has been detailed. According to the results, obtained from the research, the Tourism Sector has displayed a presence in the national economy starting from 1980s; yet, it still has no claimed the place it deserves. As a country of high potential, Tourism Sector must be aware of it. Due to its nature as a labor-intensive sector, it creates more employment, compared to other sectors and this yields a need for many educated personnel. Although in particular the Hotel administrations need trained personnel, the reasons, such as failure to employ and maintain educated personnel, and the high rate of personnel turnover, suggests that the sector has great problems of education or training problems. The sector does not only consist of five star hotels. The reception of tourism education by the persons, working in small and medium scale hotel administration or leave the field entirely for the persons, educated in this field, seems as the most reasonable solution.

Keywords: education process in establishments, orientation training, Education in Tourism Sector.

ÖZET

Günümüzde teknolojik değişimler hızlı bir şekilde artmakta ve bunun en belirgin etkileri de iş yaşamında kendini göstermektedir. Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek, kendilerini yeni koşullara uydurmak ve yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde rekabetin acımasız yasalarına boyun eğmek durumunda kalacaklardır. İşletmelerin, bu gibi durumlarla karşılaşmamak için eğitim konusuna daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bu tez çalışmasının teorik kısmında işletmelerde eğitim süreci, eğitimin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi, oryantasyon eğitimi, günümüzde Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Faaliyetleri ve konuyla ilgili bir uygulama anlatılmıştır. Araştırmadan elde ettiğimiz sonuca göre Turizm Sektörü ülke Ekonomisinde 1980 yılından itibaren kendisini göstermeye başlamış fakat hak ettiği yeri hala alamamıştır. Turizm potansiyeli yüksek bir ülke olarak Turizm Sektörü bunun artık farkına varmalıdır. Emek yoğunluklu bir sektör olması nedeniyle diğer sektörlerle oranla daha çok istihdam yaratmakta ve bu da beraberinde çok sayıda eğitilmiş personel ihtiyacı doğurmaktadır. Özellikle Otel İşletmelerinin eğitilmiş personele ihtiyacı olduğu halde eğitilmiş insanı istihdam edememe ve elinde tutamama, personel dönüşüm oranının yüksek olması gibi sebepler akla sektörün ciddi bir şekilde eğitim veya eğitsel problemlerinin olduğunu getirmektedir. Sektör sadece beş yıldızlı otellerden oluşmamaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde çalışmakta olan insan gücünün öncelikle turizm eğitimi almaları veya ortamı bütünüyle bu sahada eğitim görmüş insanlara bırakmaları en mantıklı çözüm olarak görünmektedir.

Anahtar Kelimeler; işletmelerde eğitim süreci, oryantasyon eğitimi, Turizm Sektöründe Eğitim

GİRİŞ

Günümüzde değişim hızına ayak uydurmak zorlaşmakla birlikte öğrenme ve eğitim alanındaki yeniliklere yeniliklerle cevap verebilmek oldukça önem kazandı. Artık birçok uzağı gören veya görmek isteyen şirket veya işletme insan kaynakları yönetimi departmanlarını kurarak rekabette üstünlük kazanmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, çalışanların eğitimine bütçe ve zaman ayırmaktadırlar. Bununla birlikte klasik yönetim şekilleriyle hareket eden bazı işletmeler hala insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin önemini anlamamış görünmektedir.

Bu çalışmanın amacı turizm sektöründe insan kaynakları yönetiminde eğitim faaliyetleri konusu incelenerek, bugün sektörde insan kaynağına verilen değeri ortaya koymaktır. Turizm sektörü denince ilk akla gelen ve de en fazla istihdam sağlayan işletmeler otel işletmeleridir. Özellikle eğitilmiş personele ihtiyacı olduğu halde eğitilmiş çalışan istihdam edememe, personel devir hızının yüksek olması, karın büyük kısmının sadece sezonluk çalışmalardan elde etmesi gibi sebepler otel işletmelerinin eğitimle ilgili ciddi problemlerinin olduğunu akla getirmektedir. Bu yüzden bu çalışma, günümüzde otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde eğitim faaliyetlerinin mevcut durumunun tespitine yöneliktir.

Dört ana başlık altında ele alınan bu çalışmanın birinci bölümünde, eğitimle ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Bu kavramlar sırasıyla şunlardır: eğitim, öğretim, yetkinlik, yetiştirme ve geliştirme, öğrenen organizasyon, hizmet içi eğitim ve gerekliliği ve oryantasyon eğitimi. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve de hızlı değişime ayak uydurabilmesi için çalışanlarının sürekli eğitilmesi kısacası eğitimin öneminin bilincinde olması açısından bu kavramlardan bahsedilmesi yerinde olacaktır.

İkinci bölümde, işletmelerin eğitim bilinci, kurumun eğitime verdiği önem, işgücü devir oranı, çalışan açısından eğitimin önemi, eğitim süreci ve ihtiyacını doğuran nedenler ve eğitimde temel aşamalar, işletmenin eğitim ve geliştirme programları ve faaliyetleri başlıklı konuların işletmeler açısından önemi vurgulanmıştır. Ayrıca uygulama bölümü gereği, oryantasyon eğitimi ve yeni çalışanın sosyalleşmesi, oryantasyon eğitiminin kapsamı ve aşamaları, oryantasyon eğitiminin uygulanması ve değerlendirilmesi gibi konular ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, turizm sektörü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Turizm sektörünün yakın geçmişte göstermiş olduğu gelişmeler izlenmiştir. Uygulama bölümünün gerekliliği açısından otel işletmeleri, otel işletmelerinin özellikleri, derecelendirilmesi, otel işletmeleri açısından eğitimin önemi gibi konulara değinilmiştir.

Dördüncü bölümü oluşturan uygulama bölümünde ise, İstanbul'da faaliyet gösteren otuz otel işletmesinde çalışanlara yönelik insan kaynaklarının eğitim faaliyetlerinden biri olan oryantasyon eğitim programının tespitine ilişkin bir uygulama yer almaktadır. Bunun için, otel işletmelerinin oryantasyon eğitimi ile ilgili soruları içeren bir mülakat formu hazırlanmış ve yapılan görüşmeler sonucunda, bugün işletmeler için çok önemli olan eğitimin otel işletmelerinde ne ölçüde gerçekleştiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE TEMEL KAVRAMLAR

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinden biri olan eğitim ve geliştirme, işletmelerin rekabet dünyasında ayakta durabilmeleri ve insan kaynağının gelişimi açısından çok önemlidir. İnsan kaynakları, yenilikleri ve değişimleri takip ederek şirketlerin bu yeniliklere adapte olmalarına yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmada, insan kaynaklarının geliştirdikleri ve uygulamaya koydukları eğitim programlarına değinmeden önce, eğitim, öğretim, geliştirme- yetiştirme, yetkinlik, öğrenen organizasyon, hizmet içi eğitim ve gerekliliği, oryantasyon eğitimi gibi konuyla ilgili kavramlar açıklanacaktır.

1.1. Eğitim

Eğitim kavramı için farklı zamanlarda farklı açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır. Yapılan tanım ve açıklamaların hepsine burada yer vermek mümkün olmadığı için bunlardan sadece bazılarına değineceğim. Örneğin, Haydar Taymaz’a göre, “eğitim, bireyin toplum hayatına hazırlanması amacıyla onun gerekli bilgi, beceri ve tutum kazanmasında ve kişiliğini geliştirmesine yardım etme sürecidir.”¹ Fatma Varis’e göre ise, “eğitim, bireyin tüm yaşamı boyunca sürmekte ve okul dışında ve içinde yaşam boyu edindiği deneyimlerin bütününe kapsamaktadır.”² Başka bir yazara göre ise, “eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak işlevlik değişme meydana getirme sürecidir.”³ Son olarak Çoşkun Bayrak’a göre: “eğitim, geniş anlamda bireyin toplum standartlarını, inançlarını ve yaşam yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir. Eğitim, seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin, özellikle de okulun etkisi altında sosyal yeterlik ve en iyi şekilde bireysel gelişmeyi sağlayan sosyal bir süreçtir.”⁴

Yukarıdaki eğitim tanımlarından eğitimin, belli bir plan ya da program çerçevesinde gerçekleşen bir faaliyet olduğu anlamı çıkmaktadır. Yani, eğitim, önceden saptanmış

¹ A. Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim**, Pegem No.3, Ankara 1992, s. 2.

² Fatma Varis, ed., **Eğitim Bilimine Giriş**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1992, s. 13.

³ Ayşen Bakioğlu, “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı”, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1991.

⁴ Çoşkun Bayrak, Yılman Mustafa ve diğerleri, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Pegem Yayıncılık, 6.Baskı’dan Tıpkı Basım, Ekim 2005, s. 5.

ilkelere göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir.⁵

İşletmeler açısından ise eğitim, çalışanların verimliliğini ve performansını artırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlisidir. Buna rağmen bugün bazı işletmeler bunu göz ardı etmektedirler. Eğitim, “değişim süreci” olarak tanımlanırsa, işletme eğitimlerinin temel amacının, işletme personelinin davranışlarında arzulanan yönde değişim meydana gelmesini sağlamak olduğu söylenebilir. Bu amaç çerçevesinde, personele daha verimli olmaları adına gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılmaktadır.⁶

Yukarıdaki eğitim tanımlarından yola çıkarak denilebilir ki eğitim değişim yaratır ve bu değişim şirketi ayakta tutmaya yönelik bilgi ve teknoloji gibi her türlü üstünlüğü sağlamaya sahiptir.

1.2. Öğretim

Öğretim, kelimesi daha çok okul veya üniversite bağlamında karşımıza çıkar. Bireyin okula başlamasıyla planlı ve programlı bir şekilde belli bir süre zorunlu olarak gerçekleşir. Elbette bütün kitapları okumak imkânsız ve yaşam buna yetmez, fakat hayatımızın çocukluk ve üniversite yıllarında okuduğumuz her şey bizlere bir şeyler öğretmeyi veya bilgilendirmeyi amaçlar ve bu zaman dilimi öğretimimizi kapsar. Kısacası, öğretimin eğitimden farkı öğretimin hayatımızın belli bir kısmını oluşturmasıdır. Okulu bitirdiğimizde veya üniversiteden mezun olduğumuzda okumak, bilgi edinmek ve bu bilgiyi paylaşmak gibi edimlerimiz literatürü , yeni gelişmeleri takip ederek ve hatta seyahat ederek devam eder.

1.3. Yetiştirme ve Geliştirme

Yetiştirme kavramı bireye yeni beceri kazandırma sürecine işaret eder. “Yetiştirme: psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Yetiştirmede çoğunlukla planlanmış bir eğitim yoktur. Yetiştirme insanların “yapabilir”

⁵ A.g.e., s. 5.

⁶ Hüner Şencan, Erdoğan Nihat , **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, Beta, 2003, s. 1.

kılınmasıdır.”⁷ Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken; yetiştirme kişinin belirli özgün bir alanda yeterli hale getirme sürecidir. Personelin mevcut işinde daha iyi hale getirilmesini amaçlayan, kısa süreli ve işe yönelik eğitim çalışmaları yetiştirme olarak isimlendirilir.⁸

David A.De Cenzo ve Stephen P. Robbins, geliştirme konusunda şöyle yazar:

Geliştirme kavramı yetiştirme kavramından daha geniş bir anlama sahiptir. Mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Teknik ve mesleki faktörlerin yanı sıra, beşeri, sosyal, kültürel, siyasal ve kişilik özelliklerini de içerir. Bireyin toplum içindeki veya işyerindeki konumunun, statüsünün ve değerinin yükseltilmesine yöneliktir. Geliştirme, bireyin kendisini hayat boyu yenilemesi anlamında kullanılabilir. Bu yüzden geliştirme uzun vadeli ve geleceğe yönelik olarak yapılan tüm faaliyetleri kapsar.⁹

Kısacası, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin eğitici fonksiyonları bireye yeni bilgi ve beceriler ve ayrıca yeni bir sosyal statü kazandırır.

1.4. Yetkinlik (Yeterlilik)

Bugün eğitim faaliyetlerinde en çok karşımıza çıkan kavramlardan biri de yetkinlik kavramıdır. Çalışanlara yeni bilgi, beceri ve tutumların aktarılmasında ve aktarılan bilgiden istifade edilmesinde yeterlilikler önem taşırlar. Bir yetkinliğin kazanılmasında da eğitimin rolü inkar edilemez.

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Yetkinlikler ise başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir.¹⁰ Yeterlilik personelin performansını ve işini yapabilme derecesini gösteren bir çerçeve olarak düşünülebilir. Yeterlilik daha çok yönetim görevleri ve uzmanlık (profesyonellik) gerektiren işler söz konusu olduğunda ortaya çıkar.¹¹ Kısacası, eğer şirketler çalışanlarının çözümleme, iletişim becerisi ve duygusal yeterliliği ile “işinin ehli” olmasını istiyorlarsa eğitim faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri gerekir.

⁷ A.g.e., s. 3.

⁸ David A.De Cenzo,& Stephen p.Robbins, **Human Resources Management**, John Wiley & Sons, New York, 1996, s. 237.

⁹ A.g.e., s. 245.

¹⁰ Noe A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çeviren; Canan Çetin, İstanbul, 2001, s. 4.

¹¹ Şencan, a.g.e., s. 4.

1.5. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları şunlardır: bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmek. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini ve bu kaynak sayesinde yaşamlarını sağlayacak stratejileri geliştirebilecekleri ile açıklanabilir.¹²

Öğrenen bir organizasyon olmak için sürekli öğrenme içinde olmak gerekir. Çünkü yukarıda da değinildiği gibi eğitim, uzun bir süreyi kapsayan bir faaliyet olarak değişimi hızlı bir şekilde yaşamaya neden olur. Kısacası, zaman o kadar hızlı bir şekilde geçip gidiyor ki dün yeni ve doğru bildiğimiz bilgi bugün eski ve hala doğru olabiliyor. Bugün artık eğitimden kastedilen çoğu zaman doğru olan bilgiyi sürekli kılmak ve yine de doğru olan bilgiyi modernleştirmektir. Eğer işletme öğrenen bir organizasyon olarak rekabette yer almak istiyorsa, öğrenmeyi sürdürme konusunda istekli ve ısrarcı olmalıdır. Aşağıdaki çizelge öğrenen bir organizasyon ile geleneksel kurumlar arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi açısından önem taşır.¹³

¹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta, Genişletilmiş 9. Baskı, 2003, s. 434.

¹³ Barbara.J.Bralan, **Öğrenen bir Organizasyon Yaratmak**, çeviren Ail Tekcan, Rota Yayınları,1998, s. 20

Tablo 1: Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak

Öğrenme özellikleri	Geleneksel kurumlar	Öğrenen organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere 'gönderilenler', ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, 'uzmanlar'
Sorumlu kim?	Eğitim Departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş arasında eğitim, Usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne türlü beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

1.6. Hizmet İçi Eğitim ve Gerekliliği

Birçoğumuz için okul bittikten veya üniversite eğitimi tamamlandıktan sonra iş hayatı başlar. İşe başladığımızda okulda veya üniversitede aldığımız eğitimin iş hayatında yeterli olmadığını anlamaya başlarız, örneğin ilk gün fotokopi makinesini kullanmayı bilmeyiz. Bu durumda işletme bazı eğitimleri almamızı sağlayacaktır. İşletmelerde planlı ve programlı bir şekilde hayata geçirilen, çalışanı yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin bütünü hizmet içi eğitim kapsamına girer. Bu faaliyetler bir girişimdir. Bunlar organizasyonun yapısına bağlı olarak kısa ve uzun süreli olabilirler. Hizmet içi eğitimden beklenen, personele gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ya da davranış ve tutumların örgüt kültürüne uygun olarak gelişmesini sağlamaktır. Hizmet içi eğitimin amaç ve işlevleri göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki şekilde tanımlanabilir: “Hizmet içi Eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.”¹⁴

Çalışanların üç temel nedenden dolayı hizmet içi eğitimden geçmeleri gerekir:¹⁵

1. Kişilerin gördükleri eğitim, yaptıkları hizmetlerle ilgili değildir: Kendinden beklenen hizmeti yerine getirecek durumda olmayanların, eksikliklerinin derhal giderilmesi gerekmektedir.
2. Kişi, hizmet öncesi eğitimini gördüğü bir alanda hizmet vermektedir. Ancak edindiği bilgiler hizmetin nitelikli yürütebilmesi için yetmemektedir: Eğitim kurumlarının uygulanmakta olan programların iş hayatına dönük olmaması, teori-uygulama bağlantısının kurulmamış olması gibi nitelikli hizmet verilememesinin nedenleri arasında sayılabilir
3. Kişi işiyle ilgili yeterli bir eğitim görmüş olabilir. Ancak işe girdiği yıllarda yeterli olan bilgileri gün geçtikçe eskiyebilir: Personelin kendini sürekli yenilemesi fikri işletmelerde hareketlilik yaratmaktadır. Örneğin, ilerleyen teknoloji sayesinde hayatımıza giren yeni ürünler de aynı etkiyi yapar.

¹⁴ Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim**, Pegem No.3, Ankara 1992, s. 3.

¹⁵ Leyla Küçükahmet, **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım, 16.baskı, Ankara, Mart 2005, ss. 3–5.

Sonuç olarak, kişinin gördüğü hizmetle ilgili bilgisinin olması ya da mevcut bilgisinin eskimiş olması sürekli hizmet içi eğitim programlarından geçmelerini gerektirir. Bu nedenle hizmet içi eğitim temel olarak üç şekilde düzenlenir:¹⁶

1. Yeniden Eğitim (Retraining): Kişilerin yeni koşullara kolaylıkla uyum yapmalarını sağlamak için yeni bilgiler vermek üzere düzenlenen programlar.
2. İlave Eğitim (Additional): Kişilerin mesleki eksiklerini gidermek ve mesleki niteliklerini artırmak için ilave bilgiler vermek üzere düzenlenen programlar.
3. İleri Eğitim (Further Training): Kişilerin mesleki düzeylerini yükseltmek ve meslekte “eskimişliği” gidermek için düzenlenen programlar.

Çoğumuzun da bildiği gibi ne kadar iyi okullardan mezun olursak olalım üniversite veya lise eğitimi iş hayatına atıldığımızda yeterli değildir. Ayrıca teknolojik, ekonomik ve sosyal sorunlar arttıkça insanların yeniliğe ve değişime ayak uydurması gerekir. Üstelik hızla değişen bir toplumda çalışma ve meslek koşullarının önceden sahip olunan öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Aslında eğitimin amaçlarından biri de, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında hizmet içi eğitimin gerekliliği aşağıda beş madde ile özetlenebilir:

1. Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde geliştirilerek kendisine uygun olan işte çalışması ve başarısı sağlanır.
2. Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.
3. Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlanabilir.
4. Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetiştirmeye zorlamaktadır. Bu zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.

¹⁶ A.g.e., s. 5.

5. Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.¹⁷

1.7. Oryantasyon Eğitimi

İşletmelerde genellikle işe yeni alınan personele yönelik yapılan, işletmeyi ve faaliyetlerini tanıtıcı eğitim programına oryantasyon adı verilmektedir. Bu tür eğitim programına oryantasyon dışında “alıştırma,” “uyarlama,” “kurumu tanıtma” adları da verilmektedir. Kelime İngilizce’den alınmış, tam karşılığı “yönlendirme” anlamına gelmektedir. İşe alıştırma eğitimi veya yeni işe alınmış personeli yönlendirme eğitimi, işe yeni alınan personele örgütün genel yapısını, kurum kültürünü, görevini, iş arkadaşlarını tanıtarak işe ve örgüte uyumunu sağlamak için verilen eğitimidir. Oryantasyon eğitimi sadece dışarıdan yeni alınan personele yönelik değil, aynı zamanda iç kaynaklar kullanılarak başka departmana ve ya şubeye geçirilen personele yönelik de olabilir.

Oryantasyon eğitimi bu çalışmanın uygulama bölümü gereğince bir sonraki bölümde daha detaylı olarak anlatılacaktır.

¹⁶ A.g.e., s. 7.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN EĞİTİM BİLİNCİ

Eğitim, İnsan Kaynakları Yönetiminin üstlendiği faaliyetlerden en önemlisi olduğu için birçok işletme bu eylemi bilinçli ve sürekli hale getirir. İşletmeler, girişimci kişi veya guruplar tarafından bir amaç doğrultusunda meydana getirilirler. Ayrıca stratejik planları açısından kâr etmek, sermayeyi arttırmak, hissedarlara daha fazla pay dağıtmak ve benzeri gibi hedefler belirlerler. İşletmeler bu gibi hedeflerini çalışanları aracılığıyla gerçekleştirirler. Çalışanların eğitilmesi bu yüzden çok önemlidir. İşletme eğitime yaptığı yatırımı sürekli kılmazsa daha önce yaptığı eğitim faaliyetlerinin hiçbir anlamı kalmayabilir. Bu nedenle işletmeler veya kurumlar mutlaka eğitimin öneminin bilincinde olmalıdırlar. Çünkü eğitim, hızlı değişimlerin olduğu bu dünyada en sağlıklı olan çözümdür. Barbara Bralan konuyla ilgili şöyle yazar: “Artık bugün konu, telesekreterden bilgisayara kadar var olan teknolojileri, ya da problem çözme, toplantı uzlaşmacılığı ve ekip çalışması gibi tekniklerin kullanıp kullanılmayacağı değildir. Bugün konu, çalışanların bu teknolojileri kullanmada ne kadar çabuk, ne kadar etkili ve ne kadar etkin bir biçimde ustalaşacaklarıdır.”¹⁸ Başarılı ve ayakta durabilen işletmeler eğitim ve öğrenim, sürekli araştırma bilincinde olan şirketlerdir. Kuşkusuz eğitim sayesinde değişim yaratabiliriz, yaratılan değişimlere uyum sağlayabiliriz ve ancak eğitim sayesinde denge bulma konusundaki becerimiz gelişebilir.

2.1. Kurum Açısından Eğitimin Önemi

Hem işletme hem de işletmenin insan kaynağı öğrenmeden sorumludur. Fakat her ikisinin de sorumlulukları farklıdır. Kurum, öğrenme olanakları sağlayarak ve öğrenmeyi destekleyen bir yapı oluşturarak çalışanlara eğitim olanakları sunmalıdır. Bunlarla aynı paralelde önemli olan bir başka sorumluluk da öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmaktır. Daha sonra kurumun yapısına, politikasına uygun, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde eğitim programları hazırlanmalıdır. Öğrenmeye karşı şirketler pozitif bir tavır geliştirmelidir: Örneğin, zaman ayırmalı (çalışanlarınızın zamanının %10’nu öğrenmeye ayırabilecek misiniz?), eğitim kurum kültürü ve değerleri içinde yer verilmeli,

¹⁸ Barbara. J. Bralan, a.g.e. s. 13.

eğitim sadece birkaç kişi için değil, bütün çalışanlar için yapılmalıdır. Eğer işletme eğitimi bilinçli bir şekilde yapılırsa aşağıdaki yararlar sağlanmış olur:¹⁹

1. Her düzeydeki işe ilişkin bilgi ve beceriler artar.
2. Çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etki eder.
3. Grup çalışmasını ve sağlam işbirliğini geliştirir.
4. Kuruluşun her alanında gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere ilişkin bilgi sağlanır.
5. İşletme içindeki problemlerin kaynağı bulunur ve çözülmesi sağlanır.
6. İyi bir hizmet veya kaliteli bir ürün ortaya çıkar.

2.2. İşgücü Devir Oranı

Mal veya hizmet üretimi yapan bütün işletmelerin en önemli üretim girdilerinden birini, işgücü oluşturmaktadır. İşletmelerde verilen her türlü eğitimin başlıca amaçlarından birisi de, işgücü dönüşüm oranını minimuma indirmektir. Eğitimin öneminin bilincinde olan şirketler çalışanlarını sık sık eğitime tabi tutarak bir yandan da bu oranın düşük seviyelerde kalmasını amaçlarlar. Diğer taraftan çıkışlar doğal olarak işletmelerde çeşitli nedenlerden dolayı iş görenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle çalışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle meydana gelir. İşletmeler için çıkışlar üstüne kurulu oranlar çok önemlidir.

Çıkışlar üstüne kurulu oranlar: “American Bureau of Labour Statistics” tarafından kabul edilen, Federal Almanya’da da “Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände”nin onayladığı yöntemlerdir. “Bretschneider Formülü” adıyla da anılan bu yöntem de işgücü dönüşümü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.²⁰

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

İşletmeler için işgücü dönüşüm oranı önemli olduğu kadar insan gücü dönüşümünün maliyeti de önemlidir. İnsan gücü dönüşümünün maliyetini hesaplamak için kişisel maliyet hesabı metodundan yararlanılır. Kişisel maliyet hesabını yapabilmek için önce maliyet unsurlarının ayrıntılı olarak incelenmesi ve bu ayrıntıların her biri için

¹⁹ A.g.e., s. 15.

²⁰ İnsan Kaynakları Planlaması, Ders Notları.

işletmenin yapmış olduğu masrafların neler olduğunu bilmesi gerekir. Kişisel maliyet; “İşe Alma Maliyeti,” “İşe Yerleştirme Maliyeti,” “İşe Alışma Maliyeti,” ve “İşi Bırakma Maliyeti” olarak dört bölümde incelenir.²¹ İşe Alışma Maliyeti.²² Bu tür giderler, işten işe büyük ölçüde değişiklik göstermelerine rağmen her işletmede mevcuttur. Fakat açık olarak izlenmeleri kolay değildir. Formenin yeni işçiye daha fazla zaman ayırması, fire, ıskarta, kalite kontrol, bakım ve tamir giderlerinin artışı ve hatta iş kazaları hep bu işe alışma maliyetinin belirtileridir.

2.3. Eğitimin Çalışan Açısından Önemi

Eğitim, kurum açısından önemli olduğu kadar, çalışan açısından da önemlidir. Örneğin, yeni işe başlayan personel, ne kadar tecrübeli olursa olsun yeni işe başladığı kurumda yeni olarak kabul görür ve yeni bir ortamda öğrenmesi gereken pek çok şey vardır. Öğrenmesi gerekenleri en doğru biçimde alması ise iyi bir eğitim vasıtasıyla olur. Eğitimin çalışan açısından önemini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²³

1. Bireyi daha iyi karar almasını ve sorunları etkin biçimde çözebilmesini kolaylaştırır.
2. Motivasyon unsurları olan sorumluluk, büyüme, gelişme, başarı duygusu gibi unsurların içselleştirilmesine ve işlerlik kazandırılmasına yarar.
3. Yeni bir görevle karşılaşan personelin uyumunu ve öğrenme sürecini kısaltır.
4. İşine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve gereksiz hareketlerden kaçınarak görevini daha hızlı yapmasını sağlar.
5. Kişi ve grup moralini yükseltir.
6. Mesleki sorunları çözme becerisini geliştirir.
7. İş kazalarından korunmayı sağlar.

2.4. Eğitim Süreci ve İhtiyacı Doğuran Nedenler

Rekabetin artmasıyla ortaya çıkan hızlı değişim ihtiyacı, yüksek kalite standartları, her geçen gün kendini daha bir vurgulayan teknoloji eğitimi olmazsa olmaz haline

²¹ Robert Fox, “İşletmelerde İnsan Gücü Dönüşümü,” **Sevk ve İdare Dergisi**, özel b., no: 6, s. 7.

²² A.g.e., s. 7.

²³ Aylanur Ataklı, “Eğitim ve Mesleki Başarı” **Verimlilik Dergisi**, no.1, MPM Yayını, Ankara, 1992, s. 67.

getirmiştir. Özellikle 2000’li yıllarda eğitimi önemli bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz edebiliriz. Bu faktörlerden başlıcaları şunlardır:²⁴

1. Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği.
2. Oryantasyon çalışmalarının işletmede hem yeni çalışmaya başlayan personel için hem de işletme için önemli olduğunun anlaşılması
3. Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması.
4. Uluslararası rekabet ortamında, eğitilmiş personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

Yukarıda saydığımız gelişmeler sadece işletmeye değil çalışana da bir takım görevler, sorumluluklar üstlenmesi gerektiğini gösterir. İşletmenin çalışanlara sunduğu eğitim programlarını çalışan iyi hazmetmezse yapılan faaliyet boşa gider. “Eğitim programlarının yanında iş ortamının da dikkate alınarak performansın iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu durumu şu formülle göstermek mümkündür.”²⁵

$$\text{İşletme Sonuçları} = \text{Eğitim} \times \text{Çalışma Ortamı}$$

Etkin ve verimliliği yüksek bir eğitim programının işletmeye maliyeti doğal olarak yüksek olacağı kadar böyle bir programın işletmeye kazandırdığı da büyük olacaktır. Eğer işletmeler eğitimi bir yatırım aracı olarak görerek ondan etkin ve verimli bir şekilde faydalanırlarsa uzun vadede kazançlı çıkacaklardır. Bunun için de işin uzman kişiler tarafından yapılması, çok iyi bir eğitim ihtiyaç analizi çıkarılması gereklidir. Hüner Şencan konuyla ilgili şöyle yazar: “Eğitim programlarının etkinlik ve başarısını sağlayan aşağıdaki faktörlere dikkat edilmelidir.”²⁶

1. Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması.
2. Hızlı gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi.

²⁴ Şencan, s. 13.

²⁵ A.g.e., s. 18.

²⁶ A.g.e., s. 19.

3. Eğitim uygulamalarının ihtiyaca yönelik olarak yapılması.
4. İşletmenin bütün düzeylerinde aşama aşama olarak yapılması.
5. Eğitim için gerekli olan kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması ve
6. Yeterli zaman dilimi ayrılmasıdır.

Eğitim ancak sürekli olursa etkisini gösterir. Bu yüzden eğitim ihtiyacının bir süreç içinde değerlendirilmesi gerekir. Eğitim sonucunda sadece çalışanın davranışlarında veya kurum kültüründe değişimler olmaz. Bu süreç sonunda hem çalışanın hem de işletmenin performansında kaydedilebilir iyileştirmeler olur. Bazı yazarlara göre: “Eğitim ihtiyacını, en genel anlamda performans açığı olarak tanımlayabiliriz. İşletme ve personelin mevcut performansı ile beklenen performansı arasındaki fark eğitim açığıdır. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasında işgören aleyhine var olan fark olarak ifade edilebilir.”²⁷

“Düşünülen veya gerçekleştirilmek istenen eğitim programının işletmenin bütününün veya bir bölümünün performansı ile yakından ilgili olduğuna göre, eğitim ihtiyacı analizi çok hassas bir şekilde yapılmalı, süreç içinde temel aşamalar teker teker gözden geçirilmelidir. Eğer arzu edilen sonuca ulaşmak isteniyorsa eğitim diğer yönetim araçlarıyla desteklenmelidir. Aşağıdaki tabloda eğitim sürecinde temel aşamalar yer almaktadır.”²⁸

²⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:243.1990, s. 228.

²⁸ Şencan, s. 24.

Tablo 2: Eğitim Sürecinde Temel Aşamalar

Örgütsel strateji ve performansın belirlenmesi	Eğitim ihtiyacı Analizi	Eğitim önceliklerini planlama	Eğitim uygulaması	Eğitimin Değerlemesi
-Piyasa payı -Karlılık -Rekabet gücü -Hedef piyasalar -Çevre değişikliği -Sorunlar	-Departman/ -Unvan bazında -İşl.tamamı için -Bir bölümü için -Kısa dönemde -Uzun dönemde	-Beceri -Bilgilendirme -İnsan İlişkileri -Uyum Etkinlik -Verimlilik	-İş başında/iş dışında -Departman bazında -Unvan bazında -Mesleki/teknik -Yönetim becerisi -Oryantasyon -Örgüt/birim bazında	-Performans -İlişkiler -Tatmin -Şikayetler -Yeni planlar -Yeni örgütler

“Unutulmamalıdır ki her performansla ilgili problemin eğitimle düzeltilemeyeceği, eğitim analizinin sorunların nedenini bulmada yardımcı olacağı ve eğitimle çözülecek problemleri belirlemeyi kolaylaştıracağıdır. Eğitim ihtiyacı kısaca şu şekilde formüle edilebilir.”²⁹

$$\begin{aligned} \text{EĞİTİM İHTİYACI} &= \text{ŞİMDİ OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ &+ \\ &\text{GELECEKTE OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ &+ \\ &\text{GELECEKTEKİ YENİ YATIRIMLARLA İLGİLİ İHTİYAÇLAR} \\ &- \\ &\text{MEVCUT PERFORMANS} \end{aligned}$$

İşletmedeki mevcut performans ile olması gereken performansın karşılaştırıp aradaki farkın ortaya çıkarılması üç düzeyde olur.³⁰

İŞLETME DÜZEYİNDE İşletmenin performansı hangi düzeydedir ve nasıl olmalıdır?

²⁹ Şencan, s. 26.

³⁰ Şencan, s. 17.

İŞLER DÜZEYİNDE	İşletmede işlerin yapılış biçimi nedir ve nasıl yapılması gerekir?
PERSONEL DÜZEYİNDE	Personelin mevcut ve olması gereken performans düzeyi nedir?

Günümüzde birçok işletme ne kadar kötü duruma düşerlerse düşünler eğitim ihtiyaç analizi yapmamada ısrarcı olabiliyorlar. Genelde eğitime ayırdıkları zaman ve maliyete “boş ve zaman alıcı işler “gibi bakıyorlar. Eğer böyle olumsuz düşüncelerden sıyrılıp en azından küçük bir eğitim ihtiyaç analizi yaparlarsa düştükleri kötü durumun nedenlerini öğrenmiş olacaklar ve eğitim yoluyla problemlerinin en azından bir kısmını çözebileceklerdir.

2.5. Eğitimde Temel Aşamalar

Eğitim programlarının etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi bu faaliyetlerin sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınmasına bağlıdır. Eğitim faaliyetlerine başlamak isteyen bir şirket mutlaka ve sürekli olarak en üsteki yönetimin desteğini alması gerekir. Çünkü işletmenin bütününde veya bir biriminde var olan problemleri eğitim yoluyla çözmeye çalışılması ancak en üsteki yönetimin desteği ile gerçekleşir.³¹ Bu faaliyetler üç temel aşamadan oluşmaktadır:

1. İşletme düzeyinde analiz.
2. İş (görev) düzeyinde analiz.
3. Kişi (çalışan) düzeyinde analiz.

2.5.1. İşletme Düzeyinde Analiz

İşletme düzeyinde analiz işletmenin sahip olduğu kaynaklarının analizidir. “İşletme düzeyinde analiz, kurumun bir bütün olarak incelenmesi, genel göstergelerin ele alınarak ters giden veya yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. İşletme düzeyinde yapılacak analizde şu hususlara özellikle dikkat etmek gerek.”³²

1. Çevre faktörlerinde değişme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların

³¹ Şencan, s. 12.

³² Şencan, s. 45.

- bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?
2. İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, işgücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?
 3. İşletmenin genel karlılık düzeyi nedir? İyileştirme ve geliştirme için öncelikle ele alınması gereken ihtiyaçlar nelerdir? Öncelikle ele alınacak ihtiyaçların personelin bilgi, beceri ve tutumlarıyla uyumu hangi düzeydedir?
 4. İşletmenin kâr ve gelir kaynakları nelerdir? Bunlar ne kadar istikrarlıdır?
 5. İşletmedeki maliyetler arasında özellikle kontrol edilmesi gereken faktör nedir?
 6. İşletmenin kaynakları stratejileri, yapısı, kültürü arasında çatışma var mıdır? Uyum ve tutarlılık hangi düzeydedir?
 7. İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? İşletmenin çevreye uyum sağlayamadığı noktalar nelerdir?
 8. Eğitim sistemi, ihtiyaçları belirleme ve gidermede ne kadar etkilidir?

İşletme düzeyinde gerçekleştirilecek analizleri başlıca şu başlıklar altında toplayabiliriz: İşletme Misyon Amaç ve Stratejilerinin analizi: İşletmenin misyon, hedef ve stratejilerinin personel tarafından tam olarak anlaşılması gerekir. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği yer bilirse, personelin hangi konularda eğitilmesi gerektiği konusunda genel bir görüşe sahip olunur. Misyon, eğitim ihtiyacı ile ilgili olarak genel gerekleri belirler. İşletmenin misyon, amaç ve stratejileri analiz edilirken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir.³³

³³ Şencan, s. 46.

Tablo 3: Misyon Anketi

1. İşletmenin yazılı misyonu var mı?	E	H
2. İşletmenin kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri personele bildirilmiş mi?	()	()
3. İşletmenin misyonunda eğitim konusu ve ne beklendiği vurgulanmış mı?	()	()
4. İşletme hedeflerinde eğitim konusu vurgulanmış mı?	()	()
5. İşletme hedeflerinde yeni yatırımlar söz konusu mu?	()	()
6. İşletme hedeflerinde yeni teknolojilere geçme isteği vurgulanmış mı?	()	()
7. İşletme hedeflerinde büyümeden söz edilmiş mi?	()	()
8. İşletme verimlilik hedefleri belirlenmiş mi?	()	()
9. Rekabet hedefleri belirlenmiş mi?	()	()
10. Müşteri tatminine yönelik hedefler belirlenmiş mi?	()	()

İşletmenin Dış Çevresinin Analizi: İşletmeyi etkileyen dış çevre faktörleri arasında yer alan ekonomi, hukuk, siyaset, hükümetler ve toplum işletmenin faaliyet alanını sınırlandırır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alandaki rekabet ortamı, işletmeyi büyük ölçüde etkileyen teknoloji gelişimi dış çevre analizi yapmamızı mutlaka gerektiren etmenlerdir.

İşletmenin Etkinlik ve Verimliliğinin analizi: İşletmenin etkinlik ve verimliliği eğitim ihtiyaç analizinde gözden geçirilmesi gereken bir kriterdir. Aşağıdaki tablo yardımıyla analiz yapılabilir:³⁴

³⁴ Şencan. s. 53.

Tablo 4: İşletmenin Etkinlik ve Verimliliğinin Analizi

Kriterler	Düşük	Vasat	Yüksek
1. İşgücü (personel) maliyetlerinin sektör ortalamasına göre durumu			
2. Üretim hedeflerini/kotalarını yakalama durumu			
3. Satış hedeflerini yakalama durumu			
4. Mamullerin hizmete ilişkin kalite hedeflerini yakalama durumu			
5. Malzemeyi tasarruflu kullanıma ilişkin hedefleri yakalama			
6. Atık malzemelere ilişkin hedefleri yakalama durumu			
7. Tamir ve bakımlara ilişkin hedefleri yakalama durumu			
8. Sermaye devir oranı ve karlılık			

İşletme Kültürü ve İkliminin Analizi: Örgüt iklimi bazı standartlar yardımıyla ölçülebilir.

Bu standartlar şöyle sıralanabilir:³⁵

1. Devamsızlık. Geç kalma oranı.
2. İş gücü devir oranı.
3. Şikâyetlerin yoğunluğu.
4. Kazaların sıklığı.
5. Öneri sisteminin etkin çalışıp çalışmadığı.
6. Personelin iş ilgisi.

İşletme kültürü ve iklimi analiz ederken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir.

³⁵ Şencan, s. 53.

Tablo 5: İşletme Kültürü ve İkliminin Analizi

	Düşük	Vasat	Yüksek
1. Devamsızlık oranı			
2. İşgücü Devir oranı			
3. Çatışmaların ve şikâyetlerin durumu			
4. İş kazalarının sıklığı			
5. Öneri sisteminin etkin çalışma durumu	Düşük	Vasat	Yüksek
6. Personelin iş ilgisi,işinin ehli olma derecesi			
7. Personelin işletmenin ortak değerlerini benimseme derecesi			
8. Personelin toplantılara gönüllü katılma derecesi			
9. Personelin sorun çözücü olma derecesi			
10. Personelin istekliliği, heyecanı			

İşletmede İnsan Kaynaklarının Analizi: Eğitim ihtiyacı analizinde fiziki kaynaklardan çok beşeri kaynaklar önemlidir. İnsan gücü ihtiyacı mevcut ve gelecekteki olmak üzere planlanmalı, ihtiyaçları zamanında tespit edilmelidir. İşletmenin insan kaynakları analiz edilirken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir:³⁶

³⁶ Şencan, s. 55.

Tablo 6. İnsan Kaynakları Analizi

	Düşük	Vasat	Yüksek
1. Personelin genel eğitim düzeyi			
2. Yeni personel ihtiyacının zamanında karşılanması			
3. Personel kariyer planlarına verilen önem			
4. Uygun personel bulma konusunda işletmenin cazibesi			
5. İşletmenin uygun personeli kurumda tutma gücü			
6. Personelin iş başında kendisini geliştirmesi için sağlanan imkanlar			
7. Personelin yaş ve kıdem ortalaması			
8. İşletmede personele uzmanlaşma imkanının sağlanma derecesi			
9. Eğitim Programlarının sürekliliği			
10. Personel için düzenlenen sosyal etkinlikler			

2.5.2. İş (görev) Düzeyinde Analiz

İş analizi; eğitim personel seçimi, terfi, başarı değerlendirme ve ücretlendirme gibi faaliyet ve fonksiyonların tümü için vazgeçilmezdir. İş analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar: iş analizi yapacak kişinin nitelikleri ile ilgilidir. İş analizinin amacı ve yapıldığı sektör, işletme farklılığı, nezaretçilerin (ilk amirlerin) iş analizi sürecindeki rolleri.

İş analizlerinde bilgi toplama yöntemleri olarak; soru formu doldurma, gözlem ve görüşme yöntemi, karma yöntem, video ve filme alma gibi yöntemler kullanılabilir. İş analizleri yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler iş tanımları ve iş gereklerini oluşturmakta kullanılırlar. İş tanımları işin temel görev ve sorumluluklarını; iş gerekleri de işi yapacak kişilerin nitelik ve özelliklerini gösterirler.

İş tanımı, iş analizini özetleyen ve iş hakkında kısa ve özlü bilgiler veren bir belgedir. Eğitim ihtiyacı analizi çalışmalarında mevcut iş tanımlarından yararlanılabilir. Bir iş tanım bilgileri formunda mutlaka, görevin temel fonksiyonu, görev sorumlulukları,

yetkileri, ilişkileri, sorumlu olduğu prosedür ve talimatlar, katıldığı/düzenlediği toplantılar, raporları, takip ettiği dosyalar, zimmetinde bulunan demirbaşlar gibi bilgiler yer almalıdır.

İş tanımlarından eğitim ihtiyacının belirlenmesi:³⁷ İş analizlerinin eğitim ihtiyaç analiziyle ilgisi, iş tanımları aracılığıyla eğitim ihtiyaç analizi bilgi alt yapısını oluşturmaktadır.

İş tanımlarının hazırlanmasıyla birlikte araştırmacı her bir görev için iş tanımını aşağıdaki faktörler açısından değerlemeye alarak bu pozisyonda çalışan kişinin yetenek ve beceri profilini çıkarmaya çalışır.

1. İş tanımında yer alan görevi gerçekleştirecek kişinin eğitimle geliştirilebilecek temel iş öğeleri nelerdir?
2. Bu iş öğeleriyle ilgili olarak işe başladığında temel oryantasyon eğitimi almış mıdır?
3. Temel iş öğeleriyle ilgili olarak yetiştirme veya iş başı eğitimi almış mıdır?
4. İş ile ilgili almış olduğu eğitimler planlanan eğitim saati açısından yeterli midir?

Aynı şekilde bu tarz bir çalışma iş gerekleri açısından da yapılabilir. “Eğitim ihtiyacı analizinde iş gereklerine başvurmanın yararı, belli bir mevkideki personelin saptanan özelliklere ne ölçüde uygun olduğunu karşılaştırma imkânı sağlamasıdır. Böylece personelin yaptığı işle ilgili olarak gerekli özellikler ve personelin aranan özelliklere sahip olma düzeyi arasında fark varsa bu eğitim açığı olarak belirlenir.”³⁸

2.5.3. Kişi (Çalışan) Düzeyinde Analiz:

Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik kişi düzeyindeki analizde, ilgili kişinin performansı üzerinde durulmakta, mevcut performansı yanında, personelin değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır. Mevcut performans eğitim ihtiyacı analizi sırasında üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmasına rağmen, personelin diğer özellikleri de incelenmelidir.

İlk önce kişinin yaptığı işe uyumunu, değerlerinin farkında olduğunu biliyor mu, sahip olduğu özelliklerin farkında mı, kendini yetiştirmeye meyilli mi gibi konuların üstünde durulması gerekir. Personel değerlerinin farkında olabilir veya olmayabilir ama önemli olan gösterdiği davranışlar ve işe ilişkin yorumudur.

³⁷ Şencan, s. 70.

³⁸ Şencan, s. 72.

Mevcut Performansın Değerlenmesi: Bazı ölçütler kullanılarak mevcut performans sistemiyle ölçülür. Bu ölçütler işin kalitesi, üretim miktarı, işin tamamlanma süresi, yazılı ve sözlü iletişim becerisi, amirleri ve iş arkadaşları ile uyumu, yenilik yapma ve öneri geliştirme, problem çözme becerisi gibi veya hedefler tutturulmuş mu?

Potansiyel Performansın Değerlenmesi: Eğitim ihtiyaç analizine kaynak oluşturacak faaliyetlerden birisidir. Potansiyeli olan ve umut vadeden personelin tanınması önemlidir. Potansiyeli yüksek elemanları belirlenmesi ve gelişme ihtiyaçlarının ortaya konulması bir kaç yönden ele alınmalıdır.³⁹

1. Adaylar için gelecekteki muhtemel pozisyonlar ve bu pozisyonlara ulaşmak için gerekli zamanın belirlenmesi (hemen, 1 ile 3 yıl arasında ve 3 ile 5 yıl arasında gibi).
2. Adayın güçlü yönlerinin (kabiliyet ve yeteneklerinin) belirlenmesi.
3. Adayın öncelikle geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi (geliştirilmesi gereken alanlar belirlenirken işletmenin ihtiyaçları ve aday için planlanan pozisyonun gerekleri dikkate alınır).

2.6. İşletmenin Eğitim ve Geliştirme Programları

Önceki bölümlerde, eğitim ve geliştirme kavramlarının hem açıklanması hem de neden var oldukları anlatıldı. Bir kez daha vurgulamak gerekirse eğitim ve geliştirme çalışanların davranışlarında istenilen değişimleri oluşturmak amacıyla organizasyonun yaptığı planlanmış çabalar bütünüdür.

Aşağıdaki örnek olayın eğitim ve gelişmenin çalışanın davranışı üzerindeki etkisini ve olumlu değişimi ve bu değişimler sonunda çalışanın performansındaki gelişmeyi görmemize yardımcı olacaktır.

Örnek Olay

“Margaret Knopt altı aydır büyük ev gereçleri satılan büyük bir mağazada çalışmaktadır. Mağazada satılan bütün ürünler hakkında derin bilgiye sahip olmasına rağmen onun önemli bir sorunu vardı. Margaret kırsal kesimde büyüdüğü için konuşma

³⁹ Şencan, s. 106.

sırasında fazlaca gramer hataları yapıyordu. Kısacası konuşma problemi vardı. Konuşma problemi nedeniyle müşterileri onun konuşmasını duyunca başka satış elemanına yöneliyorlardı. Bu durum Margaret'in de iş performansını negatif yönde etkiliyordu. Margaret bu durumdan dolayı çok mutsuzdu ve hiçbir zaman başarılı bir satış elemanı olabileceğini düşünemiyordu. Ama yöneticisi bazı üstün özelliklerinden dolayı onu kaybetmek istemiyordu. Sonunda yöneticisi Margaret'in gramer dersleri almasının gerekli olduğuna kara verdi ve ona dışarıdan bir dil hocası tutarak sorunu çözdü.⁴⁰

Şimdi Türkiye'yi düşünelim: Milyonlarca insan kırsal kesimden büyük şehirlere çalışmak için geliyor. Doğal olarak birçok kişi farklı şive ve lehçelerde konuşuyorlar. Bu insanlar bir restoranda çalışan bir garson olarak veya taksiye bindiğimiz zaman taksi şoförü, marketlerde çalışan kasiyer olarak da karşımıza çıkabiliyorlar. Özellikle otel işletmelerinde ve restoranlarda dil ve diğer problemlerin çözülebilmesi için çalışanların eğitime tabi tutulması gerekir. Türkiye'de Avrupa ile rekabet edebilecek konuma gelmek isteyen işletmeler eğitim ve geliştirme programları hazırlamalıdır.

2.7. Kullanılabilecek Eğitim Programları

İşletmelerde kullanılabilecek başlıca eğitim programları aşağıda belirtilmiştir: ⁴¹

1. Başlangıç, oryantasyon ve iş becerisi programları; işe yeni başlayan veya yeni göreve başlayana gerekli beceri ve tutumu kazandırmak.
2. Düzeltici ve pekiştirici programlar; iş beceri ve bilgisini genişletmek, sağlamlaştırmak ve arttırmak için tasarlanmıştır.
3. Genişletici Programlar; iş beceri ve bilgisini genişletmek içindir.
4. Geliştirici programlar; İş göreni daha çok sorumluluk alabileceği gözetimci, yönetici pozisyonlarına getirmek amacı ile uygulanır.

Günümüzde işletmelerde yukarıda bahsedilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden büyük ölçüde İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı sorumludur. Kuşkusuz İnsan Kaynakları Departmanı bu faaliyetleri diğer departmanlarla ortak işbirliği ile yerine

⁴⁰ Kenneth N.Wexley & Gary P.Latham, **Developing and Training Human Resources in Organization**, Scotth, Foresman & Company, London, 1981, s. 89.

⁴¹ Ömer Sadullah, "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Gereksinimlerinin Saptanması," **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 9, sayı 2, 1980, s. 193.

getirmektedir. Kısacası, İnsan Kaynakları Departman faaliyetleri “kurumdaki tüm çalışanların işlerinde ve bireysel hayatlarında daha iyi olmalarına yönelik çabaların tamamını kapsamaktadır.”⁴²

İnsan kaynakları eğitim çalışmalarını 4 temel alanda yürütmektedir:

1. temel meslek eğitimleri ve oryantasyon.
2. Kariyer eğitimleri.
3. Mesleki gelişim eğitimleri.
4. Kalite eğitimleri/ müşteri odaklı hizmet bağlamında.

Bu çalışmanın uygulama bölümü insan kaynaklarının eğitim faaliyetlerinden biri olan oryantasyon eğitime yönelik olduğu için bundan sonra sadece konuyla ilgili bilgiler verilecektir.

2.8. Oryantasyon Eğitimi

Birçoğumuzun da iyi bildiği gibi sadece iş yaşamında değil normal günlük hayatımızda da yeni bir yere gittiğimizde, yeni bir topluluğa, yeni bir törene, yeni bir gruba, yeni bir partiye katıldığımızda bazı tedirginlikler yaşarız. Kendimizce giyim tarzımızdan konuşmamıza kadar her yönümüze dikkat etmeye çalışırız. Wayne F. Cascio’ya göre: “İşe başlayan yeni personel adeta bir “kültür şoku” yaşar. Yeni bir organizasyon kültürüyle karşılaşır karşılaşmaz yeni işinin hayal etiği gibi olmadığını anlar. Bu bir gerçektir ki yeni bir şirkette çalışmanın yeni bir ülkeyi ziyaret etmek kadar bir birinden farkı yoktur. Etkili bir oryantasyon programı böyle bir şok etkisini azaltabilir.”⁴³

Yeni işe başlayan personel belki de ilk iş tecrübesini yaşayacaktır. Belki okuldan yeni mezun olmuş teorik bilgisi fazla fakat iş tecrübesi olmayan birisidir. Yeni işyerinde bir sıra yeni zorluklarla, yeni problemlerle yüz yüze kalacaktır. Yeni personel işe başlarken genellikle üç tipik problemle karşılaşacaktır:⁴⁴

1. Bir gruba dahil olma problemi: Yeni çalışan kendisine a) diğer grup üyeleri tarafından kabul edilip edilmeyeceğini, b) sevileceğini, c) güvende olacağını – fiziksel veya psikolojik zarar görüp görmeyeceğini sorar. Yeni ortamda

⁴² İlhami Fındıkçı, “Eğitime İnaniyor musunuz?,” **Hürriyet Gazetesi**, ins. kayn. Ekim, 23.09.97, sayı 78, s.1.

⁴³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, McGraw-Hill International Editions, 3 Editions, 1992, s. 224.

⁴⁴ Cascio, a.g.e., s. 225.

kendisini rahat ve üretken hissedebilmesi için önce bu sorulardan kurtulması lazım.

2. Saf beklentiler: Bir çok kuruluş genellikle, davranış normları, şirketin genel tavırları veya “burada başarıya ulaşabilmek için neler yapılmalıdır” türü konuşmalar yerine maaş ve ek ödemeler, izin süresi ve şirket politikaları gibi konularda bilgi vermeyi daha kolay bir yol olarak görmektedirler. Hâlbuki personele bu gibi gözle görünmeyen hususlarda da bilgi verilmelidir.
3. İlk iş ortamı. Yeni çalışanı yeni çevre içine dâhil etmek için yardım ediyor mu? Yoksa engelliyor mu? İşe yeni başlayan personele istenen çalışma standartlarının kazandırılması için çalışma arkadaşlarına ne ölçüde güvenebilir? Yeni çalışan getirildiği yeni pozisyonunun farkında mı, yeni görev ve sorumluluklarının bilincinde mi? Yeni personelin bu ve buna benzer birçok sorusu vardır. Bunun içindir günümüzde birçok şirket bu soruları yeni personele etkili bir oryantasyon programı uygulayarak cevaplandırıyor.

İşletmede yeni işe başlayanlar için, eğitim uygulaması oryantasyon eğitimi ve staj olmak üzere birbirini takip eden bir sıra içinde gerçekleştirilir. Oryantasyon eğitimi, kendi içinde temel eğitim ve pratik eğitim olarak iki gruptan oluşmaktadır:⁴⁵

Temel eğitim ile ilgili ilkeler şunlardır:

1. Temel eğitimin amacı, işe yeni başlayan personele işletmeyle ilgili bilinmesi gereken asgari bilgileri vermektir. Bu eğitim işe girişin ilk iki haftasında düzenlenir. Söz konusu bilgiler yazılı olarak rehber görevli tarafından sağlanarak ilgili kişiye iletilir. Soruları cevaplanarak kendisinin aydınlanması sağlanır.
2. Temel eğitim, göreve başlanan ilk iki hafta içinde birim yöneticisinin belirleyeceği “rehber görevlinin” gözetiminde gerçekleştirilir.

Temel eğitimin başlıca konuları aşağıdaki gibidir:

1. İşletmenin Amaç, Misyon, Hedef ve Çalışma koşullarının tanıtılması.
2. Şirketin Personel Yönergesini tanıması, kurumun iş ahlakı prensipleri hakkında bilgi sahibi olması.

⁴⁵ Şencan, s. 150.

3. İş tanımını ve bu konuyla ilgili olarak varsa görev yönergelerini öğrenmesi.
4. İşin temel niteliklerine ilişkin bilgilerin verilmesi.

İşe yöneltme (Oryantasyon) eğitimi ile ilgili ilkeler:

1. İşe yöneltme eğitimi personelin işgal ettikleri kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak ve görevlere uyumunu sağlamak için yapılan çalışmalardır. Esas olarak temel eğitim uygulamasından sonra başlar. Ancak temel eğitim uygulamasını içine alacak şekilde de düzenlenebilir.
2. Yöneltme eğitimi, bir aydan az, 3 aydan çok olmamalıdır.
3. Yöneltme eğitimi haftalık planlar halinde gerçekleştirilir. Her bir birim kendi yöneltme eğitim planını çıkararak uygular ve zaman zaman gözden geçirerek eğitim planının güncel olmasını sağlar.
4. Yöneltme eğitiminde, personelin işe girişini hızlandırmak için, birimde kullanılan matbu tüm formların ve belgelerin bir nüshası “Oryantasyon Eğitimi Form ve Belgeler Klasörü” olarak birimde hazır tutulur.

2.9. Oryantasyon Eğitimi ve Yeni Çalışanın Sosyalleşmesi

Yeni işe başlayan çalışana doğru yolda yürümesini öğretmek çok önemlidir çünkü yeni iş arkasından yeni endişeleri de getirir. Çalışan ne kadar tecrübeli olursa olsun yeni işe başladığında hem kendi hakkında hem de şirket hakkında yeni endişe ve tereddütlerle karşı karşıya gelir. Kötü bir oryantasyon programı organizasyona maddi olarak zarar verebilir çünkü ilk haftalar verimlilikte düşüşe ve memnuniyetsizliğe sebep olabilir.⁴⁶

⁴⁶ Kenneth N.Wexley & Gary P.Latham, **Developing and Training Human Resources in Organization**, Scotth, Foresman & Company, London, 1981, ss.102–103.

Tablo 7: Hedefler ve Stratejiler doğrultusunda eğitim

Hedefler			
Bilişsel	Kariyer Gelişimi	Oryantasyon Eğitimi ve Yeni Çalışanın Sosyalleşmesi	
Davranışsal		İşbaşı Eğitim Çıraklık	Koçluk
Çevresel			İş Rotasyonu

İşe yeni başlayan personel, kendisine yabancı gelecek bir durumla karşı karşıya kaldığında kendini bu yeni ortama adapte etmek zorundadır. Yeni bir çevre, yöntemler, iş arkadaşları onu olduğundan daha çekingen hale getirebilirler. Bu durum en deneyimli olanları bile endişeli, kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilirler.⁴⁷

Günümüzde fazla işsizlik nedeniyle veya başka sebeplerden dolayı birçok kişi eğitimini aldığı dalda çalışmıyor veya çalışmak istemiyor ya da çalışmak istese bile o dalda fazla iş imkanı olmadığından farklı işlere yöneliyorlar. Bir sekreter veya yönetici asistanı düşünelim: bu şahıs bir üniversitenin tarih, edebiyat, arkeoloji v.s mezunu da olabiliyor ve ya sadece lise mezunu da olabiliyor, ama işe alım mülakatında başka bir takım özelliklerinden dolayı eğitimini almamış olduğu halde bahsi geçen pozisyona getirilebiliyor. Üniversite eğitimi bu kimseyi işe başladığı andan itibaren hata yapmayacağı garantisini vermez, üniversite eğitimi belki ona sunulan bilgilerin, yöntemlerin, kullanacağı aletlerin kısa zamanda öğrenebileceğinin ve ya güç bir durumla karşılaşacağına diğerlerinden daha çabuk çözüm bulacağının garantisini verebilir. Yeni işe başlayan kişi ister deneyimli olsun, ister üniversite mezunu olsun veya yeni mezun olsun oryantasyon eğitimine tabi tutulması hem kendi hem de çalışacağı kurum açısından önem taşımaktadır.

Kurum yeni işe başlayacak personeli oryantasyon eğitimine tabi tutarak sosyalleşme sürecini başlatmış olur. Üstelik yeni personel işe başladığı gün işletmenin bir parçası olduğu için oryantasyon programı bu sosyalleşme sürecini daha da hızlandıracaktır. Sosyalleşme, üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırılabilir: ulaşma öncesi,

⁴⁷ Wendell French, **Human Resources Management**, 2.B. Houghton Mifflin Ccomp. Boston, 1990, s. 287.

karşılama ve değişim. İlk aşama, yeni bir üyenin örgüte girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsar. İkinci aşamada, yeni personel örgütün gerçekte nasıl olduğunu görür. Kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıkları anlamaya çalışır. Üçüncü aşamada kısmen uzun süren değişimler oluşabilir. Sosyalleşme süreci, yeni personelin işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir.⁴⁸

“Etkili bir oryantasyon programı yeni çalışana yeni işinde iyi bir başlangıç yapmasına yardım ederek onu motive eder. Dahası işe alıştırma eğitimi işin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır. İşgörenin kaderiyle baş başa ve rastlantılara bırakılması onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi riskler taşır.”⁴⁹

Üstelik yeni işe başlayan çalışana örgüt kültürü, örgütün genel havası yansıtılır, böylece yeni personel uygun ve tutarlı davranışlar göstererek uyum gösterebileceğinin sinyallerini verir. İşini yaparken daha fazla kimlerle muhatap olacağını, kimlere rapor vereceğini, kimlerden emir alacağını, yetkilerinin ne olacağı yazılı veya sözlü şekilde anlatılacaktır. Bu konuda başından sorulması gereken sorularını sorabilecek, daha sonra sorarak öğrenme ihtiyacı içine girmesine gerek kalmayacaktır. Oryantasyon eğitimi sonunda çalışan diğer sosyal hakları hakkındaki bilgileri de edinmiş olacak, servis varsa servis imkânından, kimlerle yemeğe çıkabileceğini düşünmek zorunda değildir.

2.10. Oryantasyon Eğitiminin Aşamaları ve Kapsamı

Oryantasyon eğitimi belirli bir program çerçevesinde birbirini izleyen aşamalardan oluşur. Genel bir oryantasyon programı ile birim işe özel oryantasyon programlarının kapsamında yer alacak konular aşağıda açıklanmaktadır:⁵⁰

a) Örgütün Genel Yapısı

-Hoş geldin konuşması

⁴⁸ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, 1994, s. 299.

⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa 2000, s.132.

⁵⁰ D.St. John Walter, “The Complete Employee Orientation”, **Personnel Journal**, c.58, no.5, AC Croft,Inc.,Ohio,1980, s. 377.

- Şirketin tarihsel gelişimi, büyümesi, eğilimleri, hedefleri, öncelikleri ve problemleri
- Gelenekler, alışkanlıklar ve standartlar
- Şirketin verdiği hizmet veya ürün elde etme basamakları
- Organizasyon, şirket yapı ve şubeleri ile olan ilişki
- Kilit işlerde çalışan yönetimsel kadro
- Toplumsal ilişkiler, beklentiler ve etkinlikler

b) Örgütsel Politikalara ve Süreçlere Bakış

- personel politikaları
- muhasabe uygulamaları
- çalışma kuralları ve disiplin
- sağlık veya hayat sigortası
- izin ve tatiller

c) Ödemeler

- Ödeme oranları ve limitleri
- Fazla mesai
- Ücretli izin
- Vardiya farkı
- Ödemelerin nasıl yapılacağı
- Ücret artışları
- İşle ilgili harcamaların ödenmesi
- Vergi dilimleri

d) Yan Ödemeler

- Sigorta
- İşçi tazminatı
- Bayram ve tatil günleri
- İzinler: Kişisel ve ailevi hastalık, analık izni, askerlik
- Emeklilik planları ve tercihleri
- İşbaşında eğitim olanakları

- Danışmanlık hizmetleri, sosyal aktiviteler
- Kafeterya
- Yol ücreti

d) Güvenliğin Sağlanması ve Kazaların Önlenmesi

- Emniyet kontrol kartlarının doldurulması
- Egzersiz ve dinlenme merkezleri
- Güvenlik önlemleri
- Tehlike ve kaza tutanakları
- Yangın önleme ve kontrol

f) Personel ve Sendika İlişkileri

- Atama, görevden el çektirme, işten çıkarma ve terfi
- Deneme süresi ve beklenen mesleki davranışlar
- Devamsızlık
- Personel hakları ve sorumlulukları
- İşveren hakları
- Amirlerle ve astlarla ilişkiler
- Personelin örgütlenme ve seçme hakları
- Sendikal toplu sözleşme ve örgüt politikası
- Performans denetimi ve değerlendirilmesi
- Disiplin kuralları ve işlemleri
- Şikayet işlemleri
- İletişim: aşağı ve yukarı doğru iletişim kanalları, öneri sistemi, evrak dolaşımı, yeni fikirleri paylaşmak
- Sıhhi ve temizlik şartları
- Güvenlik gereğine uygun yaka kartlarının takılması ve üniforma giyilmesi

g) Fiziksel Olanaklar

- Tesislerin gezdirilmesi
- Yemekhane ve kafeterya hizmetleri

- Personelin giriş-çıkış kapısı
- Girilmesi yasak yerler
- Otopark alanları
- İlkyardım malzemesi,malzeme ve cihaz deposu
- Tuvaletler

h)Ekonomik Etkenler

- Kar payı
- İşgücü ve araç maliyetleri
- Devamsızlık ve kaza maliyetleri

Oryantasyon eğitimi sadece işe yeni alınan personele yönelik değil, aynı zamanda şirket içinde başka bir bölüme geçen veya terfi eden personele yönelik de olabilir. Aynı zamanda kendi içinde de iki bölüme ayrılabilir: şirketin genel yapısıyla ilgili oryantasyon eğitimi ve departman bazlı (işe yönelik, ayrıntılı bölümde çalışanlardan birisi vasıtasıyla).

a) Bölümün işlevleri

- amaçları ve öncelik verdiği hususlar
- örgütsel yapısı
- faaliyet alanları
- diğer bölümlerle işlevsel ilişkileri
- bölüm içindeki diğer işlerle işlevsel ilişkileri

b) İşe ilişkin Görev Alanları ve Sorumluluklar

- Mevcut iş tanımları ve standartlarına dayalı olarak işin ayrıntılı bir biçimde açıklanması
- İşin kurum ve bölüm içindeki yerinin ve öneminin açıklanması
- İşle ilgili genel sorunlardan nasıl kaçınılacağı ve üstesinden nasıl gelinebileceğinin açıklanması
- Performans standartlarını ve değerlemesini açıklama
- Günlük çalışma saatleri ve süresinin belirtilmesi

- Fazla mesai gerekip gerekmediğinin açıklanması
- Gerekli durumlarda başka bir personelin işinin de yüklenebileceğinin belirtilmesi
- Tutulması gerekli kayıt ve raporların belirtilmesi
- Araç gereçlerin nereden sağlanabileceğini ve bakım onarımın nerelere yaptırabileceğini ve bakım onarımın nerelere yaptırabileceğini açıklama

c) Bölümün Politikaları, İşlemleri, Kural ve Yönetmelikleri

- İşe ya da bölüme özgü kurallar
- Güvenlik önlemleri ve iş kazalarını önleme
- Tehlikeli durumların ve kazalarını önleme
- Temizlik standartları ve sağlık kuralları
- Soyguna ve malzeme kaybına karşı alınacak güvenlik önlemleri
- Kurum dışında çalışan kimselerle ilişkiler
- Bölümde yemek yenilecek, sigara içilebilecek yerler
- Giriş-çıkış saatleri ve imza föyleri
- Mola ve dinleme süreleri
- Öğle tatili saati ve süresi
- kişisel telefon konuşmaları
- Malzeme ve araç talepleri
- Personel Performansını izlemek ve değerlemek

d) Bölümün Gezdirilmesi

- Dinleme odaları ve duş yerleri
- Yangın alarm zili ve yangın söndürme cihazının yeri
- Giriş ve çıkışlara izin verilen yerler, kilitli dolaplar
- Stok odası ve bakım onarım bölümü
- Sağlık ve güvenlik bürosu
- Bölümde çalışan personele hizmet verecek yerler
- İlk yardım seti

e) Bölümde Çalışan Personelle Tanıştırma

2.11. Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Uygulaması

Oryantasyon eğitim programının başarılı ve etkili olabilmesi için, yapılan çalışmanın hem kuruma hem de yeni çalışana yararlı olabilmesi için, çalışmanın amacına ulaşp ulaşmadığı saptana bilinmesi için mutlaka ileri safhalarda izlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir.

Personelin işteki bir ayını ve bir yılını doldurduktan sonra yönetim, oryantasyonun nasıl etkili olduğunu belirlemek için personeli izlemelidir. Değerlendirmeler ise; derinlemesine görüşmeler, anketler, görüşme grupları gibi yöntem ve araçlarla yapılmalıdır.⁵¹ İşletmelerde yapılan eğitimlerde kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişim amaçlanır. Bu değişimin gözlenip sayısal olarak değerlendirilmesi yapılır. Eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılması ise bir değerlendirme sürecidir.⁵² Aynı zamanda, bir işletmede eğitime katılanların ne gibi sonuçlar elde ettiği ölçü araçlarıyla saptanmalıdır. Sözgelişi, iş miktarı, işin kalitesi, maliyetler, iş kazaları, devamsızlık, personel devir hızı, çalışanların memnuniyet düzeyi veya müşterilerin memnuniyet düzeyi gibi kriterler baz alınarak bunlarda meydana gelen değişimler çeşitli parametreler ile ölçülebilir. Burada diğer ölçüm araçlarının yanında sayısal raporlardan yararlanılır.⁵³ Yeni çalışana yönelik yapılan oryantasyon eğitimi sonrasında da eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığının tespiti için yukarıda bahsettiğimiz gibi bir ölçme sisteminden yararlanılması gereklidir.

Üstelik oryantasyon eğitiminin başarılı ve ciddi bir şekilde yürütülebilmesi için, İnsan Kaynakları Departmanının ve deneticilerin bilmesi gereken önemli hususlar vardır. Bu özellikler aşağıda vurgulanmaktadır:⁵⁴

1. Personel, aşamalı bir insan kaynakları oryantasyonu ve bölüm seviyesinde dar bir oryantasyonu arasında bir sınava bırakılmamalıdır.

2. Tamamlaması gereken formlarla personelin zihni yorulmamalıdır.

⁵¹ Arthur Sherman, George Bohlander ve Scott Snell, **Managing Human Resources**, South-Western College Pub., Ohio, 1996, s. 230.

⁵² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.143.

⁵³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.144.

⁵⁴ William B. Werter, Jr. ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4.B., McGraw Hill Int., New York, 1993, s.280.

3. Personelin gereksiz bir şekilde kendine olan güvenini yok edecek, başarısız olma oranı yüksek işler yapması istenmemelidir.

4. En iyi oryantasyonun görevde deneyim kazanma olduğu gibi yanlış inançla, personel yarım yamalak bir oryantasyon programıyla işe başlatılmamalıdır.

5. İşletmede alt kademedeki bir personel ile üst kademedeki bir yöneticinin oryantasyon eğitimi eşit düzeyde önem ve ilgi görmelidir.

Bir işletme eğer eğitime zaman ve bütçe ayırıyorsa ve eğitimi bir yatırım olarak kabul ediyorsa, yapılan eğitimlerin etkinliğini ölçmesi ve elde ettiği sonuçları değerlendirmesi yararına olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZMDE BAZI TEMEL KAVRAMLAR VE SEKTÖR ANALİZİ

Turizmi tanımlamak sanıldığı kadar kolay olmamıştır. Tarihsel olarak baktığımızda çeşitli asırlarda tarihte önemli yere sahip kişiler tarafından tanımı yapılmaya çalışılmıştır. “Turizm Kavramının kökenini, Latince’de kelime anlamıyla dönme hareketini ifade eden “tornus” sözcüğü oluşturmaktadır. İngilizcedeki “touring” deyimini ile “tour” deyimleri de bu sözcükten türemiştir. “Tour” dairesel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade eder. “Touring” deyimini ise, zevk için yapılan eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılır. Özetle “Tour” hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa veya uzun süreli seyahatleri ifade eder.”⁵⁵

Turizmin ilk tanımı 1905’te E.Guyar-Freuler tarafından yapılmıştır. Yazdığı bir kitapta Freuler modern turizmi, “Gittikçe artan dinlenme ve hava değişimi ihtiyacına, doğal güzelliklerin aranmasına ve duyulan zevke, ticaretin ve endüstrinin gelişmesine, ulaştırma araçlarının mükemmelleşmesi sonucu olarak insan topluluklarının çeşitli ilişkiler kurmalarına dayanan, çağımızın önemli bir olayıdır”⁵⁶ şeklinde tanımlamıştır.

Günümüzde turizm insanların sadece dinlenmek, başka yerleri merak etmek için değil yukarıda da bahsettiğimiz gibi ticari, sportif, dini, sağlık gibi faaliyetler ihtiyacından doğan sektör haline gelmiştir. Geçen yüzyılda yavaş yavaş gelişmeye başlayan ve bu gün dev bir bacasız sanayi haline gelen bir faaliyettir. Ekonomik anlamda da büyük rantların döndüğü global bir pastadır. Birçok insan dinlenmek için çalışıyor, birçok insan da kendisini yetiştirmek için seyahat ediyor. Çünkü çalışan insanın daha çok dinlenmeye, huzura stresli iş hayatından biraz da olsun uzaklaşmaya ihtiyaçları vardır. Üstelik insanlar sadece okuyarak değil, seyahat ederek de bilgilerini, kültürlerini artırmak istiyorlar. Bir atasözünde “çok okuyan değil, çok gezen bilir” denmesi belki insanların gezerek öğrenme tutkusunu dile getirmektedir. Demek ki tatil yaparak değişik mekânları, değişik kültürleri tanıyarak verimliliklerini artırabiliyorlar.

⁵⁵ Sait Evliyaoğlu, **Genel Turizm Bilgileri**, Ankara, 1989, s. 2.

⁵⁶ Ömer Akat, **Turizm İşletmeciliği**, Ekin Kitabevi, 3.b, Bursa, 2000, s. 7.

Uluslararası düzeyde ticari, sportif, sanatsal, bilimsel, dinsel ve kültürel ilişkilerin sıklaşması ve yoğunluk kazanması, değişik toplumlardaki insanların, birbirilerinin ülkelerine daha fazla gitmelerine neden olmaktadır.

“Ayrıca turizm giderek kendi içinde çeşitlenmeye başlayarak ülke ekonomisine büyük çapta katkı sağlamakla birlikte ülkenin gelişmemiş alanlarını ortaya çıkararak devletin oralara yatırımlar yapmasını zorunlu kılmıştır. Herhangi bir kriter ele alınmadan turizmin amaca göre genel türleri olarak: sağlık turizmi, sosyal turizm/kitle turizmi, dağ ve kış turizmi, gençlik turizmi, üçüncü yaş turizmi, yat turizmi, dağ ve kış turizmi, gençlik turizmi, yat turizmi ve dini turizm/inanç turizmi sayılabilir”.⁵⁷

Yapılan tanımlamalardan turizmin sadece bir seyahat olayı değil, aynı zamanda ticari faaliyetlerin de yer aldığı bir olay olduğu sonucu çıkarabiliriz. Kısacası, insanlar kendi oturdukları yerlerin dışına çıkarak başka ülkeyi ziyaret ettiklerinde o ülkede bir takım harcamalar yaparlar, bu harcamalarla o ülkenin ekonomisine katkıda bulunurlar.

3.1. Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri

Turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri hakkında fikir beyan etmek için öncelikle yıllar itibariyle rakamlarla gösterdiği performansa bakmamız gerekir. Bir ülkede turizmin gelişmiş bir düzeye erişmesinin en belirgin ekonomik özellikleri şunlardır:⁵⁸ 1) Net dış turizm gelirlerinin ödemeler dengesine yılda en az 200–300 milyon dolarlık bir katkıda bulunması, 2) İç ve dış turizm gelirlerinin yarattığı katma değerın ülkenin milli gelirinde (GSMH) yılda en az %2–3 oranında bir yer tutması, 3) Nüfusu 40–50 milyon, km²'ye düşen nüfus sayısı 50–70 kişi olan ülkeler için, nüfus başına en az 40 dolarlık bir dış turizm sağlanması.

“Turizm, günümüzde döviz girdisini artırıcı ve istihdam sağlayıcı özellikleriyle ulusal ekonomiye katkıda bulunan, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayıcı ve bütünleştirici etkisi ile dünya barışının korunmasında büyük payı olan sektördür. Türk ekonomisinin de vazgeçilmez temel taşlarından birisi olan turizm, bugünkü dış ticaret

⁵⁷ Evliyaoğlu, a.g.e., s. 50.

⁵⁸ Tunay Akoğlu, **Turizmi Geliştirmek veya Geliştirememek**, Erler Matbaası, İstanbul, 1978, s. 3.

açığına, enflasyona ve işsizliğe çare arayan hükümetlerin önemle üzerinde durduğu bir konudur.”⁵⁹

Bildiğimiz gibi Türkiye’nin son yıllarda baş edemediği veya kurtulamadığı sorunlardan birisi de ödemeler dengesizliğidir. Bu açıdan bakıldığında 1980 yılından itibaren ülke ekonomisinde turizmin önemi hızla artmaya başladı. Turizmin ülkeye getirdiği döviz sayesinde dış ticaret dengesi açığının kapatılmasına katkıda bulunuldu. Turizmden elde edilen gelirin ihracattan elde edilen gelire oranı 1980–1984 yılları arasında % 11 iken, 1984–1994 yıllarında iki katına çıkmış, 2000 yılında % 27,3 ile en yüksek seviyeye yükselmiş, daha sonraki üç yıl içinde yine biraz gerileyerek sırasıyla % 25,9, % 23,5 ve % 20,7 olarak gerçekleşmiştir. Yıllara göre bu veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁶⁰

Tablo 8: Turizm Sektöründe Yıllara Göre İhracat ve Gelir

	İhracat	Turizm Geliri	Pay
	(milyar \$)	(milyar \$)	(%)
1991	13,6	2,7	19,9
1992	14,7	3,6	24,5
1993	15,3	4	26,1
1994	18,1	4,3	23,8
1995	21,6	5	23,1
1996	23,2	5,6	24,1
1997	26,3	7	26,6
1998	27	7,2	26,7
1999	26,6	5,2	19,5
2000	27,8	7,6	27,3
2001	31,3	8,1	25,9
2002	36,1	8,5	23,5
2003	46,9	9,7	20,7

⁵⁹ Ali Çımat, Ozan Bahar, “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi içindeki Yeri ve Önemi Üzerine bir Değerlendirme”, **Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi (6) 2003**, s. 2.

⁶⁰ www.die.gov.tr

Turizm gelirlerinin dış ticaret açığını kapatma oranı yıllar itibariyle dalgalanmalar gösterse de, genellikle 1996–2000 yılları arasında 30–38 aralığında gerçekleşmiştir. 2001 yılında ise dış ticaret açığındaki büyük daralma sonucu % 86,8'e çıkmış, takip eden iki yılda ise dış ticaret açığındaki yükselme ile birlikte yine düşüş göstermiş ve 2003 yılında % 44,3 olarak gerçekleşmiştir. Turizm gelirlerinin dış ticaret açıklarını kapama payı aşağıdaki tabloda verilmiştir.⁶¹

Tablo 9: Turizm Gelirlerinin Dış Ticaret Açıklarını Kapama Payı

	Dış Ticaret Açığı	Turizm	Turizm Gelirinin DTA
Yıl	(DTA)	Geliri	Kapama Payı (%)
1996	19.382	5.650	29,1
1997	20.646	6.208	30
1998	19.040	7.177	37,7
1999	14.103	5.203	36,9
2000	26.659	7.636	38,6
2001	9.320	8.090	86,8
2002	15.751	8.473	53,8
2003	21.856	9.676	44,3

3.2. Turizm Endüstrisinde İstihdam

Yukarıda da bahsedildiği gibi, turizm sektörü emek- yoğun bir sektördür. Ülkedeki mevcut işsizliğin giderilmesinde turizmin geliştirilmesi mutlaka gereklidir. Unutmamak gerekir turizm ve seyahat sektörü, dünyada en fazla iş sahası yaratan sektörlerden biri konumundadır. Turizm sektörü dünya genelinde 212 milyon kişiye istihdam imkânı sağlayarak küresel işgücünün % 10,6'sını oluşturmaktadır. Türkiye’de, DİE verilerine göre, 2001 yılında turizm sektöründeki istihdam bir önceki yılın seviyesini korumayı başarmıştır. 2001 yılında turizm endüstrisinde 1 milyon 7 bini doğrudan istihdam olmak üzere 2,5 milyon kişi istihdam edilmiştir. Böylece, 2001 yılında doğrudan istihdamın Türkiye toplam

⁶¹ www.die.gov.tr

istihdamı içindeki payı % 5,1'e çıkmış, doğrudan + dolaylı istihdamın payı ise % 12,8 olarak gerçekleşmiştir. Turizm Endüstrisinde istihdam verileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.⁶²

Tablo 10: Turizm Endüstrisinde İstihdam Verileri

	Turizmde	Yıllık	Doğrudan	Turizmde	Doğrudan+dolaylı
	Doğrudan	Değişim	İstihdamının	Doğrudan+dolaylı	Turizm istih.
	İstihdam	(%)	toplam	İstihdam	toplam
			İstihdam		İstihdam
			payı (%)		payı (%)
1993	662.081		3,5	1.617.703	8,7
1997	891.334	17,1	4,3	2.228.334	10,7
1998	975.399	9,4	4,6	2.438.498	11,4
1999	1.012.152	3,8	4,6	2.530.379	11,6
2000	1.009.211	-0,3	4,8	2.523.026	12,1
2001	1.007.793	-0,1	5,1	2.519.481	12,8

Türkiye’de turizm gelirlerinin ulusal gelir içindeki payı planlı kalkınma dönemiyle birlikte çok küçük oranlarda artmış ve bu pay ancak 1984 yılından sonra %1’in üzerine çıkabilmiştir. Bunun nedeni de 1980’den sonra bu sektöre önem verilmiş olması ve yatırımların hızla artmış olmasıdır. 1980 sonrası turizm ile ilgili olarak alınan kararlar içerisinde en önemli olanı 1983 yılında çıkarılan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’dur. Bu kanun, Türkiye’de turizm sektörünü düzenleyip, geliştirecek dinamik bir yapı ve işleyişe kavuşturmuş ve o zamana kadar yapılamayan pek çok konuyu teşvik kapsamına almıştır. Bundan sonra turizmde gözle görülür bir canlanma olmuş, turizm talebindeki artış yatırımları uyarmış ve teşvik etmiştir.⁶³

3.3. Turizm Bakanlığı Belgeli Konaklama Tesisleri

Yatırım belgesiyle işletilen yatak sayısı, işletme belgeli yatak kapasitesine ilave edildiğinde, Türkiye’de fiilen işletilen yatak sayısı 1993’te 297.003, 1994’te 314.184, 1995’te 329.755, 1996’da 340.398, 1997’de 351.387, 1998’de 341.604, 1999’da 331.480,

⁶² www.die.gov.tr

⁶³ Ali Çimat, Ozan Bahar, a.g.e., s. 8.

2000'de 375.168, 2001'de 400.000, 2002'de 430.000, 2003'te ise 450.000 civarında olmuştur.⁶⁴

(*)Yatırım belgesiyle inşa edilen tesislerdeki yatakların tamamı işletilmemekte olup, fiilen işletilen yatak sayısı 1993'te 61.765, 1994'te 49.048, 1995'te 43.292, 1996'da 38.874, 1997'de 38.089, 1998'de 27.389, 1999'da 20.000, 2000'de 50.000, 2001 ve 2002'de 35.000, 2003'te 30.000 dolayındadır.

Tablo 11: Turizm Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı

	Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
Yıllar	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı
1991	1.987	331.711	1.404	200.678
1992	1.938	309.139	1.498	219.940
1993	1.788	276.037	1.581	235.238
1994	1.578	240.932	1.729	265.136
1995	1.334	202.483	1.793	286.463
1996	1.309	202.631	1.866	301.524
1997	1.402	236.632	1.933	313.298
1998	1.365	249.125	1.954	314.215
1999	1.311	245.543	1.907	319.313
2000	1.300	243.794	1.824	325.168
2001	1.237	229.047	1.998	368.819
2002	1.138	222.876	2.124	396.148
2003	1.130	242.603	2.240	420.697

2003 yılında turizm işletme belgeli tesislerin %80,4'ünü oteller, %4,7'sini pansiyonlar, %4,2'sini tatil köyleri oluştururken, yatırım belgeli konaklama tesislerinin %78,7'sini oteller, %8,8'ini pansiyonlar, %6,2'sini tatil köyleri oluşturmuştur. Türkiye'de toplam işletme belgeli yatak sayısının % 38 ile en büyük bölümü ülkemizin turizm başkenti olarak tanımlanan Antalya ilinde bulunurken, yatak sayısı açısından diğer önemli merkezler Muğla, İstanbul ve İzmir olmuştur.

⁶⁴ www.kultur.gov.tr

Türkiye otelleri ‘en iyiler’ listesinde yer almayı başardı. Türkiye, Avrupa’nın en büyük tur operatörlerinden olan TUI ve Thomas Cook’un, “En iyi 100 Otel Listesi”ne, İspanya’dan sonra en çok tesis sokan ülke oldu. Müşterilerin oylarıyla her yıl seçilen en iyi 100 otel listesine bu yıl, İspanya Thomas Cook listesine 25, TUI Listesine 27, Türkiye TUI listesine 21, Thomas Cook listesine de 10 otelle girdi.⁶⁵

Tablo 12: En İyi 100 Listesine Giren Tesis Sayısı

Ülke	Thomas Cook	TUI	Ülke	Thomas Cook	TUI
İspanya	25	27	Bulgaristan	4	1
Türkiye	10	21	Tunus	4	1
Almanya	10	12	Portekiz	1	4
Yunanistan	8	10	Srilanka	2	1
Mısır	4	9	Maldivler	2	2
Dominik	3	4	Fas	1	1
Meksika	3	2	Hırvatistan	1	1
Avusturya	4	1			

Son yıllara baktığımızda Türkiye’de eskiden kasım ayında kapanıp, nisanda açılan tesisler, artık yıl boyunca hizmet vermeye başladıklarını görebiliyoruz. Antalya ve çevresinde 12 ay açık olan tesis sayısı son 10 yılda 102den 136’ya kadar çıktı. Ayrıca, 1995’e kadar yılın ocak-şubat-mart-aralık aylarını kapsayan dönemde Antalya’ya havayolu ile gelenlerin toplam ziyaretçiler içindeki payı yüzde 10 düzeyinde iken, bu oran 2003’te yüzde 15’e ulaştığı görülüyor.⁶⁶

⁶⁵ www.kultur.gov.tr

⁶⁶ Referans Gazetesi, 09.01.2005.

Tablo 13: Kış Döneminde Açık Olan Tesislerin Yıllara Göre Değişimi

1995	20	2000	55
1996	24	2001	67
1997	33	2002	84
1998	41	2003	100
1999	53	2004	136

Oteller 12 ay hizmet vermenin yetmiş elemanı elde tutmak ve maliyeti yıl geneline yaymak açısından yararlı olduğunu söylerken, tur operatörleri, konaklama kesimi işbirliği ile bu alanda daha iyi sonuçlar alınabileceğini belirtiyor.

3.4. Dış Turizmin Gelişimi

2003 yılında Türkiye'ye gelen turist sayısı 14.029.558 kişiye ulaşmış, yabancı ziyaretçi sayısında 2002 yılına göre % 5,8, 2001 yılına göre ise % 20,1 oranında artış kaydedilmiştir. Aşağıdaki tabloda aylara ve yıllara göre bu değişim gösterilmiştir.⁶⁷

Tablo 14: Türkiye'ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı

				2002– 2003
Aylar	2001	2002	2003	Değ.%
Ocak	359.320	306.597	362.349	18,18
Şubat	404.653	426.405	478.117	12,13
Mart	547.365	675.687	495.175	-26,72
Nisan	884.805	852.930	665.572	-21,97
Mayıs	1.231.562	1.325.752	1.141.558	-13,89
Haziran	1.387.955	1.457.615	1.506.995	3,39
Temmuz	1.776.821	1.897.112	2.123.671	11,94
Ağustos	1.601.331	1.900.120	2.263.783	19,14
Eylül	1.440.365	1.770.566	1.865.638	5,37
Ekim	1.065.825	1.420.386	1.649.783	16,15
Kasım	520.962	662.985	769.107	16,01
Aralık	398.005	559.873	707.810	26,43
Toplam	11.618.969	13.256.028	14.029.558	5,84

⁶⁷ www.kultur.gov.tr

Tablo 15: Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ülke Gruplarına Göre Dağılımı

	2001	2002	2003
AB Topluluğu	57,2	58,2	55,2
Doğu Avrupa	21,8	23,8	27,1
Asya	9	8,8	9,5
Afrika	1,5	1,4	1,3
Amerika	0,4	0,2	0,2
Diğer	10,1	7,7	6,8

2003 yılı itibariyle ülke gruplarına göre gelen turistlerin toplam turist sayısı içindeki paylarına baktığımızda AB % 55,2 ile ilk sırada yer almaktadır. AB'yi % 27,1 ile Doğu Avrupa ülkeleri, % 9,5 ile Asya ülkeleri izlemektedir.⁶⁸

3.5. Turizm Gelirleri ve GSMH İçindeki Payı

Türkiye'de aktif dış turizm özellikle 1980'li yıllardan itibaren önemli bir gelişme göstermiş ve ülke ekonomisine büyük oranda katkı sağlayan gelir kaynaklarından biri durumuna gelmiştir. 1991 yılında Türkiye'ye gelen turist sayısı 5.517.897 iken bu sayı 2003 yılında yaklaşık üç katı artarak 14.029.558 kişiye, elde edilen turizm geliri 2.654 milyon \$'dan % 265 oranında artarak 9.676 milyon \$'a ulaşmıştır.

⁶⁸ www.tursab.org.tr

Tablo 16: Turizm Gelirleri ve GSMH İçindeki Payı

	GSMH	Turizm Geliri	Pay
	(milyar \$)	(milyar \$)	(%)
1991	150	2,7	1,8
1992	158	3,6	2,3
1993	179	4	2,2
1994	132	4,3	3,3
1995	170	5	2,9
1996	184	5,6	3
1997	192	7	3,6
1998	207	7,2	3,5
1999	185	5,2	2,8
2000	201	7,6	3,8
2001	145	8,1	5,6
2002	181	8,5	4,7
2003	239	9,7	4,1
2004			4,0

Turizmin ulusal gelir içindeki payı 1994 yılından itibaren önemli ölçüde artmış, 1994 yılından sonra ortalama % 3 düzeyinde seyretmiş ve 2001 yılında % 5,6 ile en yüksek seviyesine çıkmıştır. 2002 ve 2003 yıllarında ise biraz gerileyerek sırasıyla % 4,7 ve % 4,1 olarak gerçekleşmiştir.

3.6. Turizm Sektöründe Otel İşletmeleri

Araştırmanın uygulama bölümü turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerine yönelik olduğu için otel işletmelerini tanımamız açısından bazı bilgilerin edinmemizin faydalı olacağına inanmaktayım.

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

Otel işletmelerinin doğal olarak bir tek tanımı yoktur çünkü eski çağlardan beri günümüze kadar farklı amaçlarla farklı ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Uluslararası

Turizm Akademisi Tarafından yapılan Tanıma Göre, “Otel, insanların seyahat süresince ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir.”⁶⁹

2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunun, 14.10.1993 Tarihinde resmi gazetede yayımlanan, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nin 60.Maddesindeki tanıma göre; Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen işletmelerdir.⁷⁰

3.7. Otellerin Derecelendirilmesi

Türkiye’de oteller “Turizm Müesseselerine ait Vasıflar Yönetmeliği”nce şu adlar altında derecelendirilmiş ve değerlendirilmiştir: Lüks (beş yıldızlı) oteller, dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller.⁷¹

Tek Yıldızlı oteller:

Tek yıldızlı oteller aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

- a) Otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş, rüzgarlık, resepsiyon bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü
- b) Yönetim odası (Müdür, Muhasebe)
- c) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni dörtten fazla ise, otel kapasitesiyle orantılı asansörü
- d) Kent içinde yatak sayısının %25 i, kent dışında %35 i oranında oturma imkânı veren rahat, iyi düzenlenmiş oturma salonu
- e) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Kahvaltı ofisiyle bağlantılı oturma salonu veya lokanta bu amaçla kullanılabilir)
- f) Lokanta yok ise büfe servisi
- g) Emanet Kon siyeri, PTT, oto hizmetleriyle ilk yardım dolabı

⁶⁹ Nazmi Kozak ve Diğerleri, **Otel İşletmeciliği, Turhan Kitabevi**, Ankara, 1999, s. 1.

⁷⁰ Turizm Bakanlığı, **Turizm Mevzuatı**, Devran Matbaası, s. 140.

⁷¹ Kozak, a.g.e., s. 141–147.

- h) Kent dışında bulunan otellerde yatak sayısının % 20 si oranında araba alabilecek otopark

İki Yıldızlı Oteller

İki yıldızlı oteller, tek yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir.

- a) Telefon santral odası
- b) Lokanta yoksa sandviç ve benzeri hazır yiyecek içecek servisi,
- c) Odalarda telefon,
- d) Kent dışında yatak sayısının %30 u oranında araba alabilecek otopark

Üç Yıldızlı Oteller

Üç Yıldızlı Oteller, İki Yıldızlı Otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir.

- a) Ana girişten ayrı bir servis girişi
- b) Yönetim odaları
- c) Her katta kat ofisi
- d) Rahat ve iyi düzenlenmiş içki servisi imkânı olan bir oturma salonuyla bir toplantı salonu
- e) Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı ve benzeri malzeme
- f) Alakart ve tabldot servisi olan lokanta
- g) Genel mahallerde mekanik havalandırma (iklim şartları ve mimari düzenlemenin gerektirmediği haller hariç)
- h) Salonlarda ve yatak odalarında müzik yayını

Dört Yıldızlı Oteller:

Dört Yıldızlı Oteller, Üç Yıldızlı Otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki niteliklere sahip olan otellerdir.

- a) Garaj veya işletmenin kapasitesiyle orantılı otopark
- b) Müşteriyi rahatsız etmeyecek ayrı servis girişleri

- c) Otel kapasitesine uygun, iyi düzenlenmiş, bagaj yeri telefon kabinleri, satış yerlerinden oluşan kabul holü
- d) Müşterilerin ineceği ya da çıkacağı kat merdiveni ikiden fazla ise ayrıca otelin kapasitesiyle orantılı olarak müşteri asansörleri ayrıca merdiveni ve servis asansörü
- e) Banyo odalarında banyo küveti
- f) Ayrı bir kahvaltı salonu
- g) Birinci sınıf lokanta
- h) Çamaşır yıkama, ütüleme ve kuru temizleme servisi
- i) Yemek salonu, bar, lobi resepsiyon holü gibi hollerde halı ya da benzeri nitelikte malzeme ile tam kaplama
- j) Eğlence, müzik, oyun imkânları için uygun mahalleri ile sayfiye otellerinde spor imkânları

Beş Yıldızlı (Lüks) Oteller:

Beş Yıldızlı Oteller, Dört Yıldızlı Oteller için öngörülen nitelik ve özellikleri taşıyan ancak, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı üstün özellikler gösteren otellerdir.

Beş Yıldızlı Otellerde yukarıdaki maddede öngörülen nitelik ve özelliklere ek olarak banyo odalarında telefon, tüm hacimlerde Air-condition, garaj ve garajda yıkama yağlama servisi, yüzme havuzu, gece kulübü, çok maksatlı salonlar, bar, satış mağazaları, Doktor ve Hemşire servisi ve ilk yardım gereçleri ile şehir otellerinde toplantı tesis ve ekipmanı, sekreter ve simültane tercüme hizmetleri bulunur.

3.8. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri

Otel işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak insanların konaklama, yeme ve içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bütün otellerde ortak olan özellikler:

Otel İşletmeleri Zamana Karşı Duyarlıdır.

Otel İşletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak,

talep olduğunda satılması söz konusu değildir.⁷² Aynı şekilde otel işletmeleri “zaman” satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılamayan oda işletme için mali bir kayıptır. Otel hizmetinin stoklanma özelliği yoktur. Üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satılması gerekmektedir.⁷³

Otel İşletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir.

“Otel işletmeciliğinin dayanağı insan gücüdür. Bir otelin tüm faaliyet bölümlerinde misafirlere hizmet sunan yine insandır. Tüm otel hizmetlerinde sayı bakımından çokluk arz eden insan gücüne gerek duyulmaktadır.

Günümüzde birçok sektör insan unsurunu minimize etme çabaları içindedir. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Çünkü gerçek şahsi hizmetler ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması hatta konukların karşılanması, odalarına çıkarılması ve uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından ve psikolojik tatminler de dikkate alınarak gerçekleştirilir. Bu nedenle otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir.⁷⁴”

Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel İşletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Konuk sürekli kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknoloji ve işletmenin bıraktığı subjektif izlenimlere bağlıdır.⁷⁵

⁷² Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s. 15.

⁷³ Ayhan Gökdeniz, **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Alem Kitabevi, Balıkesir, 1995, s. 29

⁷⁴ Selahattin Kanten, **İnsan Kaynakları Yönetimi açısından Otel İşletmelerinde İşgören Sağlanması, Geliştirilmesi ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.L.T., İstanbul, 2001, s. 13.

⁷⁵ Kanten, s. 14.

Otel İşletmeleri Günün 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir.

Otel, günün 24 saati, Haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli veren bir işletmedir. Otelde müşteriler dinlenirken veya tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken otel personelinin çalışması gerekmektedir. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçların karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir. Diğer bir ifadeyle konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilsin. Bunun için de, otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlamasının yapılması gereklidir.⁷⁶

Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Personel Arasında Yakın İşbirliği Ve Yardımlaşmayı Gerektirir.

Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonları yerine getiren personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur.

Otel İşletmelerinin bütün bölümleri birbirine bağlı olarak ve sürekli bilgi alışverişinde bulunarak görevlerini yerine getirmektedirler. Bir bölümün ya da personelin yapacağı hata, diğer bölümleri ya da personeli misafir karşısında mahcup edeceğinden, otel işletmelerinde personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardım gereklidir.⁷⁷

Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır.

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur. Otel işletmelerinde aktiflerin %85-90'ını duran varlıklar,%10-15'ini dönen varlıklar meydana getirir.⁷⁸

⁷⁶ Kantan, s. 14.

⁷⁷ A.g.e., s. 14.

⁷⁸ A.g.e., s. 15.

3.9. Otel İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi

Yukarıdaki bölümlerde eğitim ve geliştirme kavramları üzerinde duruldu ve açıklamaları yapıldı. Özellikle günümüzde eğitim ve geliştirmenin ihtiyaç duyduğu işletmelerin başında otel işletmeleri gelmektedir. Otel işletmeciliğinin yapısal özelliği - zamana karşı duyarlı olması, yirmi dört saat hizmet sunması, iş saatlerinin vardiya usulü oluşu, çalışanlar arasında yakın işbirliği gerekliliği - eğitimi diğer işletmelerden daha önemli kılmaktadır. Üstelik konaklama personeli sürekli olarak gelen müşterilerle yüz yüze iletişim halindedir ve onlara “iyi” veya “kötü” notlar konakladıkları insanlar tarafından verilmektedir. Düzgün konuşmadan tutun da giyimlerine kadar otel çalışanları müşteri tarafından değerlendirilmektedir. Örneğin, dört yıldızlı bir otelde kaldığınızı düşünün, oda anahtarınızı teslim ettiğiniz veya aldığınız bir resepsiyon görevlisinin sizinle düzgün bir Türkçe’yle konuşması konumunuz itibarıyla ve size verilen değer açısından çok önemlidir.

Bugün turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personelin büyük çoğunluğu niteliksiz veya yarı nitelikli insan gücünden oluşmaktadır. Otelcilik yapan işletmelerin büyük kısmında özellikle yaz mevsiminde işin yoğun olması nedeniyle, çalışma saatlerinin belirsiz oluşu, tatil günlerinin belirsizliği, hafta sonları çalışma gerekliliği kısacası iş hacminin çok geniş olması nedeniyle işgücü dönüşüm oranı yüksek olarak görünmektedir. Sektör eğitilmiş insanı elinde tutamaya zorlanıyor. Ayrıca birçok eğitimsiz insanın da kolayca çalışabileceği düşünülen sektör olması nedeniyle böyle işletmelerdeki problemlerin çözümü için eğitim ve geliştirme programları kaçınılmaz olacaktır.

3.10. Otel İşletmeleri Açısından Eğitimin Önemi

“Otelcilik endüstrisinde eğitim; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, yüksek kârlılık oranı, personel devir hızını azaltmak için önemli bir araçtır. Otel işletmelerinde eğitim, organizasyondaki insan kaynaklarının, uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını arttırdıkları, eğitim sayesinde bilgi kazanıp, yetenek gelişimi sağladıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir otel işletmesinin başlıca eğitim amaçları şöyle sıralanmaktadır:

- Performans gelişimi
- Eğitim süresinin azaltılması
- Daha nitelikli eleman istihdamı
- Değişimlerin kolaylaştırılması

Yapısal nedenlerden (emek-yoğun yapı, mevsimlik ve yarı zamanlı çalışma, yüksek oranda vasıfsızlık, yüksek oranda işgücü devri vb.) dolayı eğitime daha çok önem vermesi gereken otel işletmelerinin yukarıdaki hedeflere ulaşmak için sistemli bir eğitim politikası oluşturdıkları söylenemez. Bunun nedenlerinden bazıları şunlardır:

- Birçok girişimci ve yönetici resmi eğitim almadığından, eğitimin faydaları ve ulaştıracağı standartların farkında değildir
- Birçok işveren sadece işletmede acil çözüm gereken problemlerle ilgilenir ve gelecek için plan yapmaz
- Birçoğunun eğitim maliyetlerini göze alacak sermayesi yoktur ve eğitime yatırım yapmaktan kaçınır
- Birçoğu eğitilmiş personel sağlamanın, diğerlerinin sorunu olduğuna inanır”⁷⁹

“Turizm işletmelerinde yönetici olarak yetiştirilecek ve çalışacak olan kişilerin, çeşitli işler hakkında teorik bilgi ve pratik becerilerinin olması zorunludur. Örneğin: turistik, modern bir otelde, alınan kararların istenilen şekilde ve amaca yönelik olması için otel yöneticisinin personel yönetimi, üretim planlaması, satın alma, denetim, pazarlama ve kontrolü, oda ve bina bakımı, tüketici korunması, rekabet vb. gibi konularda ve bunlarla ilgili kanunlar hakkında yeterli olması gerekir.

Turizm işletmesi yöneticisinin yetişmesi iyi bir eğitimle gerçekleştirilir. Bu nedenle, örneğin, bir otel işletmesi yöneticisinin eğitimi, genellikle turizm ve otel işletmeciliği alanında eğitim veren iki veya dört yıllık üniversite veya yüksek okuldaki biçimsel eğitimden sonra, işletme içinde gerçekleştirilecek yönetim stajı ile bütünleştirilir.”⁸⁰

“Turizm endüstrisi için gerekli olan becerikli ve nitelikli işgücü, eğitim kurumlarında başarılı uygulamalı ders, işletmelerde bilinçli, sistemli, amaca uygun, verimli ve yasal çerçevesi olan bir staj, öğrencilerin nitelikli ve deneyimli işgücüne dönüşümüne

⁷⁹ Cengiz Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s. 107.

⁸⁰ Akat, a.g.e., s. 56.

katkıda bulunacaktır. Özellikle turizm eğitim kurumlarının uygulama merkezleri ve laboratuvarları olmaması endüstri ile ilişkilerin önemini daha da artırmaktadır. Dolayısıyla eğitim kurumları çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, yakın çevresindeki özel sektöre ait tesisleri kullanmada alternatifler oluşturabilmelidirler. Örneğin kış turizmin yoğun yaşandığı bölgelerde yaz stajı yerine kış stajı gibi kolaylıklar sağlanabilir.”⁸¹

Aşağıdaki söyleşide örnek bir otel işletmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim faaliyetlerinden kısaca bahsedilmiştir:⁸²

Tesislerinizde personel eğitimine yönelik çalışmalarınızdan bahseder misiniz?

Almira Holding bünyesinde faaliyet göstermekte olan TOYTAŞ, Bursa'da kurulu olan beş yıldızlı Hotel Almira ile, Nevşehir Ürgüp'te kurulu dört yıldızlı Büyük Otel Almira'nın işletmeciliğini yapmaktadır. Turizm sektöründe yaklaşık 36 yıllık tecrübesi olan şirketimizin son 16 yılı beş yıldızlı otel işletmeciliği ile geçmektedir. Yıllardan beri takım çalışmasının çok güzel örneklerini veren Hotel Almira Ailesi; temel olarak dürüst çalışma ilkesi, yasalara saygılı anlayışı ve mücadeleci ruhu temelinde dün olduğu gibi bugün ve yarın da belirlediği amaçlar doğrultusunda yürüme inancı içindedir.

Hotel Almira'nın politikası; toplam kalite anlayışına uygun olarak mevcut insan gücünün verimliliğini ve motivasyonunu her türlü çağdaş eğitim desteği vererek artırmak, personelin kendi geleceği ile Hotel Almira'nın geleceğini bir gören aile ortamı içinde çalışmasını sağlamak, böylece insan gücünün niteliğini çağımızın gerektirdiği üst seviyelere çıkararak konuklarımızı en üst düzeyde memnun etmektir. Topluluğumuz, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eğitimi başlıca amaçlarından biri saymıştır. Bu doğrultuda çok kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı ortaya koymuştur. İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülen Eğitim Programı kapsamında:

- Oryantasyon Eğitimleri
- Toplam Kalite Yönetimi Eğitimleri
- Davranış Bilimleri
- Diksiyon
- İngilizce Dil Kursları
- Satış Pazarlama Eğitimleri

⁸¹ **Turizm Eğitimi Konferans- workshop**, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara 11-13 Aralık 2002, s. 137.

⁸² **Turizm Dünyası**, sayı 21, Mart 2002, www.bilesim.com.tr

- Teknik Eğitimler
- Hizmet içi Eğitimleri yer almaktadır

Her düzeydeki eğitimin en önemli fonksiyonu, bireyin kişiliğini ve yaşamını kendisi ve diğer insanlar için anlamını geliştirmektir. Yaşamın yapı taşları bunlardır; gerisi, yapının süsleri ve dekorasyonudur.

Hizmet sektörü içerisinde sık sık yaşanan "eğitimin geri dönüşü alınamadan o kişinin kurumu terk ederek daha iyi teklifi veren bir diğer kuruluşa işe başlaması" konusu ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Otelcilik sektöründe "İnsan Faktörü", en az mali ve fiziki kaynaklar kadar önemlidir. Eğitim, elemanın bir yandan mesleki bilgi, görgü ve tecrübesini geliştirirken diğer yandan moralini güçlendirir. Bunun sonunda verimlilik ve karlılık artar. Eğitim, misafirlerimizin memnuniyetini sağlamada (toplam kalite yönetiminin odak noktasıdır) temel koşuldur.

Bir numaralı hedefimiz, mükemmel müşteri hizmeti vermektir. Bunu gerçekleştirirken iyi eğitim almış ve şirketine bağlılık duyan personelimiz, şirketin rekabet gücünü oluşturan yegâne güvenilir kaynağımızdır. Topluluğumuz çağdaş çizgiyi felsefesi, dinamizmi ve özgüveni ile yakalayarak kendisini hızla geleceğe hazırlamanın yoğun temposu içindedir.

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, son yıllarda ülkemizde de işe alınacak personelde yetişmiş veya kalifiye olma özelliği büyük önem taşımaktadır. Üretimde, verimliliğin önem taşıdığı günümüzde, İnsan Kaynakları Departmanları'na önemli görevler düşmektedir. Eğitim, seminer ve sempozyum gibi aktiviteler, bu departmanlar için adeta vazgeçilmez temel unsurlar haline gelmiştir. İnsana yapılan yatırımın, diğer yatırım türleri arasında en önemlisi olduğunu ise unutmamak gerekir.

Hotel Almira Ailesinden ayrılan arkadaşlarımız, Hotel Almira Ekolünde, Almira Kurum Kültürü ile yetişmiş olmaları ve bunu yeni iş yerlerindeki performansları ile göstermeleri bizler için Halkla İlişkiler'in sosyal bir boyutu ve Almira Ailesi ayrıcalığımızın göstergesi olarak prestij ve saygınlığımız adına artı bir getiridir.

3.11. Turizm Sektöründe Sorunların Ortaya Çıkma Nedenleri

Turizm sektöründe insan kaynakları yönetimindeki eğitim faaliyetleri ve eğitime bakışını, sektörün mevcut durumu, sorunları ve sorunlarının ortaya çıkma nedenleri bağlamında ele alırsak daha net bilgiye ulaşmış oluruz. Bu bölümde Turizm Sektörü'nde bugün neler yaşanıyor, hangi çalışma koşullarına sahip, çalışanların eğitim durumları ve sorunları, çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri, Turizm Sektöründe mevcut durum, sorunların ortaya çıkma sebepleri ve ihtiyaçları kısaca anlatılacaktır. Sektörün başlıca sorunları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

3.11.1. Sezonluk Çalışmalar

Turizm sektörünün sezonluk olması, sadece yaz döneminde faaliyette bulunması, kış turizminin yeterli olmaması, zorunlu olarak sezonluk çalışmalar getiriyor. Bu yüzden çalışanlar, ancak 6–7 ay çalışma şansı buluyorlar. Bu durum nedeni ile de haklı olarak sektör değiştiriliyor. Özellikle otel işletmelerinin eğitilmiş personeli elinde tutacak gücü yoktur. Dolayısı ile de turizm sektörü yetişmiş elemanı elinde tutamıyor.

3.11.2. Personel Devir Oranının Fazlalığı

Turizm sektörü çeşitli nedenlerden dolayı, birlikte çalıştığı elemanlarını elinde tutmakta zorlanıyor. Bu nedenleri kısaca sayarsak; alabildiğine ucuzlayan sektörün yeterli ücreti ve zamanında ödeyememesi, sigortasız çalıştırması, çift bordro çalışması, her şey dâhil sisteminin getirdiği iş tatminsizliği, kaldıkları lojmanların ve sunulan yiyeceklerin kalitesizliği gibi.

Bu ve benzeri nedenler mevcut çalışanları diğer işletmelere ve biraz daha iyi ücrete yönlendiriyor. Ancak bir süre sonra orada da umduğunu bulamaması nedeni ile başka işletmeye geçmesi şeklinde sürekli bir devir söz konusu olmaktadır.

3.11.3. Ucuz İşçilik

Her şey dahil sisteminin aksaklıkları nedeni ile alabildiğine ucuzlayan turizm sektöründe, yetişmiş elemana olan ilgi azalmaktadır. Bu nedenle ve daha çok, yasanın dışında ucuz oldukları için stajyerlere yönelmektedir. Yaz boyunca çok sayıda, stajyer adı

altında öğrenciler kullanılmakta, işçiliklerinden yararlanılmakta, gerçek anlamda staj yaptırılmamakta, bu da öğrencilerin daha staj döneminde sektörü terk etmelerine neden olmaktadır.

3.11.4. Her şey Dahil (alles inclusive) Sistemi

Bu sistemle ilgili hem olumlu hem de olumsuz çok fazla görüş bildirilmektedir. Turizmde arz – talep dengesinin bunu doğurduğunu söyleyerek bu modeli savunanlar da var. Olumlu yanları mutlaka vardır. Ancak olumlu - olumsuz yanlarını irdelemekte yarar var.

Olumsuz yanları:⁸³

- a) Ucuz bir sistemdir. Parası sınırlı olanların, para harcamaktan kaçınanların tercih edecekleri bir sistemdir. Bu sistemin çok olarak kullanılması, ucuz ülke imajını getirir. Daha sonra dönmeye çalışsanız bile zorlanırsınız. Yeniden tanıtımın yapılması ancak yüksek maddi kaynak gerektirir.
- b) Hizmet kalitesinin olmadığı, yetişmiş elemanları sektörden kaçıran bir sistemdir. (yetişmiş elemanlar boş toplamaktan öte bir şey yapmazlar, her şey önceden satıldığı için, elemanların satış tekniklerini ve yabancı dillerini kullanamamaları sonucu iş tatminsizliği yaşamalarına neden olur.)
- c) Parası sınırlı olan turistin tesis dışına çıkmadan, başka paralar harcamadan dönmelerini sağlayan bir sistemdir. Pastadan pay bekleyen diğer esnafa faydası yoktur.
- d) Maliyet kısma, maliyeti satış fiyatına uygun hale getirme adına, yiyecek-içecek kalitesinin az olacağı, daha fazla satış yerine, ne kadar az verirsem o kadar kazanırım mantığının yerleştiği bir sistemdir. Turistin mutsuzluğuna yol açar. Ülke imajını zedeler. Diğer işletmeleri de etkiler.

Sistemin çok kullanılması yerine, daha az kullanılması sağlanmalı ve kullanacak tesisler belirlenmelidir. 5 yıldızlı oteller ve 1. sınıf tatil köyleri kapsam dışına atılmalı, daha çok 2–3 yıldızlı tesislerde kullanılması desteklenmelidir.

⁸³ A.g.e, **Turizm Eğitimi Konferans- workshop**, s. 418.

3.12. Turizm Sektöründe Çalışan ve Sorunları

Bu konu turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, çalışanlar ve sektöre eleman yetiştiren eğitim kurumları açısından ele alınacak.

a) İşletmelerde genel turizm bilincinin oluşmaması⁸⁴

Günümüzde turistik işletme sahibi olanların, tam anlamı ile yeterli turizm bilinçleri ve turizm bilgileri olduğu söylenemez. Her işletme kendisini ve kendi gününü kurtarmanın peşinde olduğu için birçok olumsuzluklara neden olmaktadır. Herhangi bir işletmenin turist üzerinde yaptığı olumsuz davranış, ülke imajını da zedeler. Yabancılar eğer kaba tabirle kazıklandıklarını ya da kötü hizmet gördüklerini düşünürlerse ve bunu ülkelerine döndüklerinde kullanırlarsa, başkalarının gelmelerini engelleyebilirler. Bu anlamda bireysel düşünmek yerine ülke genelini düşünüp ona göre davranış ya da uygulama modelleri geliştirilmelidir. Bununla ilgili zorunlu bilinçlendirme programları yapılmalı, sadece işletme sahipleri değil, bütün halk da bu bilince zorunlu bırakılmalıdır.

b) Yöneticilerin kariyerleri

Birçok işletmede, özellikle turizm sektöründe, yönetim kademelerindeki insanların yönetim yeterlilikleri almış oldukları eğitimin kısıtlı olması sonucu bulunmamaktadır. “Bir Hizmet sektörü olan ve insanın insana hizmet ettiği sektörümüzde, çalışan insanın motivasyonu, yönlendirilmesi son derece önem arz eder. Bu anlamda yönetim kademesini oluşturan, başta genel müdürler olmak üzere bütün yöneticiler mutlaka insanı tanıma, davranış standartları gibi pedagojik eğitimlerin yanında, gelişmiş ülkelerde uygulanan, bizde de tıpkı mali müşavirlik yasasında olduğu gibi, bir sertifika sahibi olmaları sağlanmalıdır.”⁸⁵ Bu bir gerçektir ki, birçok dört yıldızlı otelde çalışanlara ve ihtiyaçlarına yönelik bir yönetim odası bulunmamaktadır. Çoğu yönetici iyi giyinişli, en güzel çalışma odasına sahipken, lehçeyle konuşuyorlar, yabancı dil bilgisinden yoksunlar.

c) İşletme Sistemleri

Ülkede uygulanan işletme sistemlerinden bazıları: Oda – kahvaltı (BB), Yarım Pansiyon (HP), Tam Pansiyon (Full board), Her şey dahil (Alles Inclusive) gibi sistemlerdir.

⁸⁴ A.g.e., s. 420.

⁸⁵ A.g.e., s. 420.

İşletmeler, işletme sistemlerinden birisini seçerken dikkatli davranmalıdırlar. İşletme sahipleri işletmeye en uygun sistemi uygulamalı, sistemin uygun olup olmadığına kendileri karar vermelidirler. Bununla başarılı veya başarısız olacak, kar veya zarar edeceklerdir.

d) Yasalara uyum

Mevcut sistem içinde işletmelerin ayakta kalmaları için, yasalara yeterince uymaları, istenenleri yerine getirmeleri çok zor. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu ya vergilerini, ya sigortalarını tam anlamı ile ödeyemedikleri gibi, birçoğu zaten ya sigortasız eleman çalıştırıyor ya da çift bordro sistemini uygulamaktadır.

e) Çalışanların eğitim durumları

Turizm mesleki eğitim mesleki öğrencilerin staj gördükleri yerde bir stajyer olarak değil bir işçi olarak görülmeleri, bazı turizm eğitimi veren okulların o bölgede yeterince turistik tesisin olmayışı, turizm okullarından veya bölümlerinden mezun olanların yeterince eğitilmemiş olarak sektöre girişi gibi problemler çalışanların yeterli eğitime sahip olmadığını gösteriyor. “Bugün sektörün içine baktığımızda, ya okul sıralarında eğitim sistemlerinden, ya staj dönemlerinde işletmelerin tutum ve davranışlarından, ya da okul sonrası bir yıl içinde işletme sisteminin getirdiği sorunlar veya kısa dönem çalışma nedenlerinden dolayı, turizm öğrencilerinin %65’i bu sektörü terk ediyor. Bu yüzden de meydan herhangi bir yüksek okul eğitimi almamış elemanların eline kalıyor.”⁸⁶

f) Yabancı dil bilgileri

Sektöre eleman alınırken ilk aranan nitelik yabancı dil bilgisidir. Okulların sistemsizliği ve müfredatların yanlış düzenlenmesi nedeni ile yeni mezunlar yabancı dil bilgileri eksik olarak işletmelere geliyorlar. Ancak kolej kökenli olanlarda yalnızca bir yabancı dil bilgisi daha iyi olabiliyor.

g) Alaylı – mektepli çatışmaları⁸⁷

Sektörün en büyük hatalarından biri olarak görülmektedir. Ülkedeki işsizlik nedeni ile ve de bazı turizm bölgelerinde turistlerin fazla olduğu abartıldığı, mesela her gün yaz aylarında özellikle Antalya, Bodrum, Çeşme gibi bölgelerde her şey dahil sisteminin ilgi çekiciliğiyle artan turist sayısı, diğer işsizleri de bu bölgelere çekmektedir. Her şey dahil

⁸⁶ A.g.e., s. 4 21.

⁸⁷ A.g.e., s .422.

sisteminde fazla elemana ihtiyaç olmadığı için oteller daha az nitelikli ve daha az paraya çalışacak alaylılar diye tabir edilen insanlarla sezonu kapatmaktadırlar. Sonuçta mekteplilere ihtiyaç olduğunda, içeride bulunan alaylıların dışlanmaları söz konusu olmaktadır.

3.13. Turizm Sektörünün Eğitim Problemlerine Çözümü

a) Okul – İşletme İşbirliği

Ülkedeki fazla işsizlik nedeniyle, üniversitelerle ilgili sektörler arasında çok fazla bir işbirliğinden söz etmek mümkün değildir. Eğer ülke sahip olduğu güzellikleri turizme kazandırmak istiyorsa bu ancak eğitim vasıtasıyla gerçekleşebilir. Yukarıda bahsedilen sorunlardan kurtulmak için turizm sektöründe mutlaka bu konuda eğitim almış insanların hizmet vermesi gereklidir. Bu ancak okul – işletme işbirliği olursa gerçekleşebilir. Bu işbirliğinin en önemli yanlarından biri, 3 gün okul, 2 gün işletme modeli ile giderilebilir. Bu hem staj döneminde ortaya çıkan ağır çalışma koşullarını ortadan kaldırır, turizm eğitimi almış öğrenciler daha fazla bilgi ve pratik almış olurlar.⁸⁸ Eğer böyle bir model olursa ülke turizmde diğer ülkelerle rekabet etme gücüne sahip olabilir.

b) Turizm İş yasası

“Sektörün özellikle olmazsa olmazlarından birisi de “Genel Bir Turizm İş Yasası”na olan ihtiyaçtır. Bütün yukarıda sayılanları daha denetim altına alacak, sorunları minimuma indirecek bir yasanın hazırlanması ve çıkarılması önceliklerden olmalıdır. Çünkü elimizde dünya ölçeklerine göre çok değerli bir malımız var, “Turizm Potansiyeli”.⁸⁹

c) Sertifikasyon Sistemi

Bugün “Bacasız Sanayi” olarak da bilinen ve ya kullanılan turizmin inkişafı için iyi yetişmiş, dünya turizm standartlarını bilen, kaliteli insan beyin gücüne ihtiyaç vardır. Ülkenin turizmi sadece birkaç deniz kıyısı, tatil köyü, oteller ve yaz aylarında gelen turist sayısı ile anlaşılmamalıdır. Ülke kış turizmini, kongre turizmini, kültür gibi alanlarını da inkişaf ettirmelidir. Farklı güzelliklerin sunulmasını sağlayacak ilk ve en önemli kaynak

⁸⁸ A.g.e., s. 422.

⁸⁹ A.g.e., s. 423.

insan kaynağıdır. “Bu kaynağın etkin olabilmesi için, öncelikle onların ne yapacakları bilmeleri sağlanmalıdır. Bu da onların alacakları eğitimlerle birer sertifika sahibi olmalarından geçer. İşletme genel müdürlerinden başlayarak, en alt kadrolara kadar herkesin, mali müşavirlerde olduğu gibi belirli sertifikalara sahip olmadan, talip oldukları işleri yapmamaları sağlanmalıdır. Bilinçsiz her görevli, kaçan en az bir turist demektir.”⁹⁰

Sertifika sisteminin uygulanması için önemli bir adım atılamamış çünkü o aşamada sektör kuruluşları ile kamu arasında siyasi alt yapı oluşturulamamıştır. Bununla birlikte iş tanımlarına uygun müfredat programı hazırlanması yönünde eğitim kurumları başarılı çalışmalar yapmışlar ve TUREM'lere ders kitapları hazırlamışlardır. Özellikle konaklama sektöründe çalışan işgücünün %10'u kurs, orta öğretimi veya yüksek öğretim düzeyinde turizm eğitimi görmüştür. Bu alanda mesleki düzeyini belgeleyemeyen çalışan sayısı yaklaşık 300 bin kişidir.⁹¹

⁹⁰ A.g.e., s. 424.

⁹¹ **Turizm Dünyası**, sayı 21, Mart 2002, www.bilesim.com.tr.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA
OTEL İŞLETMELERİNDE ORYANTASYON EĞİTİMİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Bu bölümde, turizm sektöründe otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin eğitim faaliyetlerinden biri olan oryantasyon eğitim programının tespitine yönelik bir uygulama yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, turizm sektöründe turizm endüstrisinin ilk göze çarpan ve önemli öğelerinden biri olan otel işletmelerinin eğitim faaliyetlerinden biri olan yeni işe başlayan personele yönelik Oryantasyon Eğitim programının tespitine yönelik bilgiler elde etmektir.

Bacasız sanayi olarak da bilinen turizm sektörü Türkiye’de özellikle 1980 yılından itibaren kayda değer bir gelişme göstermiştir. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra ise daha hareketli günlerini yaşamaya başlamış, hem ülkeye kazandırdığı döviz girdisi olsun, hem de yarattığı istihdam olanaklarıyla ülke ekonomisinde önemli bir yer tutmayı başarmıştır. Fakat turizm sektörü uluslararası turizm piyasasında bu kadar yıl geçmesine rağmen hak ettiği yere ulaşamamıştır. 1980’lerde ihracata yönelik ekonomiye geçilmesiyle birlikte turizm sektörüne yatırımlar başlamış ve yap-işlet-devret modeliyle otel işletmeleri ortaya çıktı. Bu gelişmelere rağmen ülkenin uluslararası turizmdeki payı çok fazla değildir. Ülkenin iyi tanıtılamamasının yanında birçok otel işletmelerinde geleneksel hizmet yöntemleri kullanılmaktadır. Bu durum turizm sektörünün göreceli de olsa gerilemesine neden olmaktadır.

Turizm sektörü dediğimizde ilk akla gelen otel işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetlerdir. Otel işletmelerinde hizmet üretiminin büyük kısmı insan emeği sayesinde ortaya çıkmaktadır ve yapılan bütün hizmetler, yerli ve yabancı, bütün insanlara yöneliktir. Otel işletmelerinin ayrıca farklı bir misyonu daha vardır: Ülkeyi yabancı ziyaretçilere karşı iyi temsil etmek. Ülke turizminin uluslararası turizm piyasasında hak ettiği yeri almasıyla birlikte ülkeyi çok iyi tanıtılması gibi sebepler otel işletmelerinde işgücünün sürekli olarak eğitimini ve geliştirilmesini olmazsa olmaz bir zorunluluk haline getirilmesinin gerekli

olduğunu göstermektedir. Bunun içindir, çalışmamızda otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin tespiti amaç olarak alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde eğitimli personele ihtiyacı olduğu halde eğitimli çalışanı istihdam edememe, sektörün eğitime yeterli derecede önem vermeme ve işgücü dönüşüm oranlarının yüksek olduğu varsayımından hareketle, İstanbul ‘da Aksaray, Yeşilyurt ve Taksim semtlerinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 30 adet (10 adet üç yıldızlı, 10 adet 4 yıldızlı, 10 adet 5 yıldızlı) otel işletmesine yönelik yapılmıştır.(liste için bkz. Ek 2) Konu açısından ise, araştırma adı geçen otellerde yeni işe başlayan personele eğitim faaliyetlerinden biri olan Oryantasyon Eğitim Programı uygulanıp uygulanmamasını kapsamaktadır.

Tablo 17: Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı	Ankete katılan	Ankete katılmayan
10 adet 3 yıldızlı otel		katılmadı
10 adet 4 yıldızlı otel		katılmadı
10 adet 5 yıldızlı otel	Beşi katıldı	Beşi katılmadı

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan veri ve bilgilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır (bkz: Ek 1). Sorular otel işletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerine yönelik açık ve kapalı uçlu toplam on iki sorudan oluşturulmuş ve ilgili bölümlere ulaştırılmıştır. Kendileriyle görüşmemiz neticesinde, üç ve dört yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları Departmanları’nın olmadığı ortaya çıkmış, yeni işe başlayan personele yönelik herhangi bir eğitim programının yapmadıklarını belirtmişler ve anket soruları boş olarak geriye dönmüştür. Geriye kalan 10 adet beş yıldızlı otelden sadece beşinin İnsan Kaynakları Departmanı’nda görev alan yetkili kişilerin cevapladıkları anket formları geçerli kabul edilerek değerlendirme kapsamına alınmıştır. Sadece beş otelin

konuyla ilgili sorulara cevaplarından yola çıkarak tablolar oluşturuldu ve Otel işletmelerinin Oryantasyon Eğitim Uygulamaları hakkında yorumları yapıldı. Ayrıca ekte örnek bir otel işletmesinin, Polat Renaissance İstanbul Oteli'nin yeni çalışanlara yönelik yaptığı Oryantasyon Eğitim Programı da yer almaktadır.

4.4. Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırma anketimize verilen cevaplardan yola çıkarak Otel İşletmelerinde yeni personele yönelik Oryantasyon Eğitimi hakkında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. 2. sorudan başlanarak her bir soru kendi içinde analiz edilmiştir.

Soru 2 - İşe yeni başlayan her personele Oryantasyon eğitimi veriyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır
- c. Hayır, ise neden gerek görmediğinizi belirtiniz.

Tablo 18: Ankete Katılan Otellerde Personelin Hepsine Oryantasyon Eğitimi Verilip Verilmediği

Firmanın Adı	a	b	c
Polat Renaissance	x		
Ceylan İnterconti.	x		
Divan	x		
The Marmara	x		
Ritz Carlton	x		

Ankete verilen cevaplardan da görüldüğü yukarıdaki 5 yıldızlı otellerde görevi ve pozisyonu ne olursa olsun işe yeni alınan personelin hepsine Oryantasyon eğitimi verilmektedir.

Soru 3 - Yeni personelin oryantasyon eğitiminden kim ya da kimlerin sorumlu olduğunu belirtiniz.

- a. İnsan Kaynakları Bölümü
- b. Personel ve özlük işleri, muhasebe
- c. Eğitim Bölümü
- d. Yeni personelin ilk amiri
- e. Göreve başladığı departman
- f. Danışmanlık firması

Tablo 19: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Olan Yetkili

Firmanın Adı	a	b	c	d	e	f
Polat Renaissance	x					
Ceylan İnterconti.	x		x	x		
Divan	x					
The Marmara	x		x	x		
Ritz Carlton	x		x	x		

Yukarıdaki 5 otel işletmesinde Polat Renaissance ve Divan otellerinde Oryantasyon Eğitiminden İnsan Kaynakları, diğer üç otelde ise personelin Oryantasyon' undan hem İnsan Kaynakları ve Eğitim Bölümü, hem de Personelin çalıştığı bölümün ilk amiri sorumludur.

Soru 4 - Yeni personele yönelik Oryantasyon eğitim çalışmalarını aşağıda belirtilen hangi amaç veya amaçlar için gerçekleştiriyorsunuz?

- a. İşletmenizin sunmuş olduğu hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personeli bilgilendirmek
- b. Personele yapacağı işi, koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletme

- c. İşletmenizin personeline sağladığı hizmetleri açıklamak
- d. Yeni işe başlayan çalışanı motive etmek
- e. Gelecekte işletmenin uygulayacağı politikalar ve hedefler
- f. İşletmenize bağlılık duygusunu yaratmak(İDO azaltmak)
- g. Diğer.....

Tablo 20: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Yeni Personele Yönelik Oryantasyon Eğitiminin Amaçları

Firmanın Adı	a	b	c	d	e	f	g
Polat Renaissance	x						x
Ceylan İnterconti.	x	x		x			
Divan	x	x					
The Marmara	x	x					
Ritz Carlton	x	x		x		x	

Yukarıdaki Tabloya bakarak diyebiliriz ki adı geçen otel işletmelerinin hepsi Oryantasyon eğitimini işletmenin sunmuş olduğu hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personeli bilgilendirmek amacı doğrultusunda veriyorlar. Polat Renaissance oteli dışındaki diğer dört otel ayrıca Oryantasyon eğitimini personele yapacağı işi, koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletmek için de uyguluyorlar. Ritz Cartoon Oteli ve Ceylan Otel işletmeleri yeni işe başlayan personelin motivasyonuna da önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Soru 5 - Oryantasyon eğitim programının hazırlanıp gerçekleştirilmesinde kimler rol almaktadır?

- a. İnsan Kaynakları Departmanı
- b. Üst Yönetim
- c. Eğitim Bölümü
- d. Personel ve özlük işleri, muhasebe
- e. Diğer.....

Tablo 21: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin Hazırlanıp Gerçekleştirilmesinde Rol Alan Bölüm

Firmanın Adı	a	b	c	d	e
Polat Renaissance	x				
Ceylan İnterconti.	x		x		
Divan	x				
The Marmara	x				
Ritz Carlton	x		x		

“Tablo–21”’den de görüldüğü üzere ankete katılan tüm otellerin Oryantasyon Eğitiminin hazırlanıp gerçekleştirmesinde İnsan Kaynakları Bölümü rol almaktadır. Sadece iki otelin Eğitim bölümünün bu uygulamaya katıldığını görüyoruz.

Soru 6 -Yeni personele uygulanan Oryantasyon eğitiminde aşağıda belirtilen araç ve yöntemlerden hangi veya hangilerinden yararlanmaktasınız?

- a. Personel el kitapçığı
- b. Broşürler
- c. Konferanslar
- d. Toplantılar
- e. İşletme içi geziler
- f. Bilgisayar ve diğer teknolojik teçhizatlar
- g. Video ve filmler

Tablo 22: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Araç ve Yöntemler

Firmanın Adı	a	b	c	d	e	f	g
Polat Renaissance	x	x		x	x	x	x
Ceylan İnterconti.	x	x		x	x	x	x
Divan	x	x		x	x	x	x
The Marmara	x	x		x	x	x	x
Ritz Carlton	x	x		x	x	x	x

Beş yıldızlı otellerin yeni personele yönelik oryantasyon eğitimini toplantılarda bilgisayar ve diğer teknolojik teçhizatlar vasıtasıyla gerçekleştirdiklerini belirtmişler. Tüm oteller konferanslar dışında yeni personele yönelik işletmenin bütününe tanıtıcı ve işletmede geçerli olan kurallara yönelik personel el kitapçığı, broşürler de kullanmaktadırlar.

Soru 7 - Yeni işe başlayan personelin oryantasyon eğitimini ne kadar sürede gerçekleştirmektesiniz?

- a. İşe başladığı ilk gün
- b. Bir haftadan az
- c. Bir hafta
- d. 10 gün
- e. 15 gün
- f. Diğer.....

Tablo 23: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Oryantasyon Eğitiminin Süresi

Firmanın Adı	a	b	c	d	e	f
Polat Renaissance		x				
Ceylan İnterconti.			x			
Divan		x				
The Marmara		x				
Ritz Carlton			x			

“Tablo–23”’den de görüldüğü gibi, ankete katılan otellerin yeni personele uyguladıkları Oryantasyon eğitim programı Ceylan İntercont. ve Ritz Carltoon otellerinde bir hafta sürmektedir. Diğer iki otelde ise bir haftadan daha az bir sürede gerçekleşmektedir.

Soru 8 - Oryantasyon Eğitimi ne şekilde uygulanmaktadır?

- a. İşbaşında
- b. İş dışında
- c. Personelin işinin yoğun olmadığı saatlerde
- d. Diğer.....

Tablo 24: Ankete Katılan Otel işletmelerinin Oryantasyon Eğitiminin Uygulama Şekli

Firmanın Adı	a	b	c	d
Polat Renaissance			x	
Ceylan İnterconti.		x		
Divan	x			
The Marmara	x			
Ritz Carlton		x		

Yukarıdaki tabloya bakarak diyebiliriz ki, Beş yıldızlı otellerde Oryantasyon Eğitim uygulama şekli otelden otele farklılık göstermektedir. Sadece bir otelde Oryantasyon eğitimi personelin işinin yoğun olmadığı saatlerde gerçekleşmektedir. Divan ve The Marmara otel işletmeleri oryantasyon eğitim uygulamasını iş başında yapmaktadırlar. Fakat yaptığımız teorik çalışmada da belirttiğimiz gibi bu gibi eğitim programları iş dışında yapılırsa daha etkin olabilecektir ve yeni işe başlayan personel işinde daha verimli olabilecektir.

Soru -9: Yeni personel, oryantasyon eğitimi sonrasında bir değerlendirmeye tabi tutuluyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

Tablo 25: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitim sonrası Personelin Değerlendirilmesinin Yapılıp Yapılmadığı

Firmanın Adı	a	b
Polat Renaissance		x
Ceylan İnterconti.	x	
Divan		x
The Marmara	x	
Ritz Carlton	x	

Tablo- 25’den de görüldüğü gibi, ankete katılan beş yıldızlı otellerin üçünde Oryantasyon Eğitim sonrasında yeni işe başlayan personelin başarısı değerlendirilmektedir. Çalışmamızın teorik kısmında da anlattığımız gibi bir eğitim programının başarılı olabilmesi mutlaka uygulandıktan sonra değerlendirme ile mümkün olabilecektir.

Soru 10- Oryantasyon eğitimi sonrası yeni personelin işletmeye ve işine uyum sağlayıp sağlayamadığı izlenmekte midir?

- a. Evet, izlenmektedir
- b. Hayır, izlenmemektedir
- c. İzleniyorsa, kim ya da kimler tarafından, nasıl ve ne kadar süre izlenmektedir

Tablo 26: Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi Sonrası Personelin İzlenip İzlenmediği

Firmanın Adı	a	b	c
Polat Renaissance	x	-	İlk amiri, birkaç ay
Ceylan İnterconti.	x	-	Bölüm yöneticisi, birkaç ay
Divan	x	-	İlk amiri, birkaç ay
The Marmara	x	-	İlk amiri birkaç ay
Ritz Carlton	x	-	Bölüm Yöneticisi, birkaç ay

Tablo-26'dan da görüldüğü üzere, ankete katılan beş otel işletmesinin soruya verdikleri cevap “evet” şeklindedir. Oryantasyon eğitiminden sonra yeni personelin işine uyum sağlayıp sağlayamadığı, işletmenin politika ve prosedürlerine uyup uymadığı, işletmeye alışıp alışmadığı ilk amiri veya bölüm yöneticisi tarafından birkaç ay izlenmektedir.

Soru 11- Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar beklentilerinizi karşıladı mı?

- a. Evet, karşıladı
- b. Hayır, karşılamadı
- c. Karşılamadı ise kısaca sebepleri

Tablo 27: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Oryantasyon Eğitimi İle Alınan Sonuçların Beklentileri

Firmanın Adı	a	b	c
Polat Renaissance			
Ceylan İnterconti.	x		
Divan	x		
The Marmara	x		
Ritz Carlton	x		

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi bu soruya dört otel olumlu yönde cevap vermiştir. Polat Renaissance Oteliyle yaptığımız mülakatta Oryantasyon eğitimini ilk defa gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdi. Oryantasyon Eğitim uygulaması ile personelin işine uyum sağlama sürecinin kısalmış olduğunu, işletmeye bağlılığının yeterli olmayacağı görüşünde olduklarını söylediler. Daha çok motive edici bir uygulama olduklarını söylediler.

Soru 12 - İşletmeniz tarafından yeni çalışana yönelik uygulanan Oryantasyon çalışmalarını önemli ve yeterli buluyor musunuz? (Kısaca açıklayınız).

Bu soruya yanıt veren otel işletmelerinin cevapları hemen hemen aynıdır. Yeni personele uyguladıkları Oryantasyon eğitiminin önemli olduğunu belirttiler. Daha çok motive edici olduğuna, iş ortamına daha kısa sürede alışmaya yardımcı olduğunu, işletmede izlenen politika ve prosedürlerin, kuralların kısa zamanda öğrenilmesi açısından önemli olduğunu belirttiler.

SONUÇ

Küreselleşen ekonomik süreçte, bütün sektörlerde rekabet hızlandığından dolayı işletmelerde klasik yönetim uygulamaları bir yana bırakılmaktadırlar. Eski yöntemler yerine bugün bilimsel teknikleri uygulayarak ve yeni gelişmeleri takip ederek ayakta durmayı hedeflemektedirler. Yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgi üretimi, üretilen bu bilgiyi işleyip kullanabilme büyük bir önem kazanmaya başlamış, bu da nitelikli işgücünü ön plana çıkarırken aynı zamanda eğitimin de sürekliliğini gerekli kılmıştır. Ayrıca eğitimsizlikten kaynaklanan hataların işletmeye maliyetinin, eğitim maliyetlerine göre yüksekliği ve insan kaynaklarının verimli kullanılmasının işletmenin geleceği açısından en belirleyici faktör olması, işletme içi eğitimini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde eğitimde temel kavramlar açıklandı. Böylece eğitimin bir birey için ne ölçüde önemliyse bir şirket için de o derecede önemli olduğu anlatılmaya çalışıldı. Öğrenmek, bilgi yaratmak, yaratılan bilgiyi paylaşmak ve yeterlilik kazanmak insanın hayatta kalmasını, bir şirket için ise öğrenen bir organizasyon rekabete ayak uydurmasını kolaylaştırır. İşletmelerde çalışanların önceden edindikleri bilgi ve tecrübelerin zamanla değiştiğini veya eskidiğini, teknolojinin gün geçtikçe hayatımızı başka boyutlara taşıması gibi sebepler bir işletme için eğitimin önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, işletmeler için hizmet içi eğitim adını verdikleri personele gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ya da davranış ve tutumların örgüt kültürüne uygun olarak gelişmesini sağlamayı amaçlayan bir eğitsel faaliyetin öneminden bahsedildi.

Çalışmanın ikinci bölümünde son yıllarda şirketler için eğitimi önemli bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden bahsedildi. Özellikle sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, oryantasyon çalışmalarının işe yeni başlayan çalışan açısından önemli oluşu, personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkarılarak geliştirilmesinin işletmeye katkısı, uluslararası rekabet ortamında da eğitilmiş personelin işletmenin gücünü artırması gibi faktörler eğitime yatırımın vazgeçilemez olduğunu göstermektedir. Günümüzde de birçok işletme eğitim ihtiyacı analiz çalışması yaparak, eğitime bütçe ve zaman ayırarak işletmeler için eğitimin önemini anlamış durumundadırlar. Birçok işletme, insan kaynakları departmanı bünyesinde eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Zira, insan kaynakları departmanının en önemli

fonksiyonlarından biri de gerekli eğitim programları tertiplemek, çalışanları belli aralıklarla bu eğitimlere tabi tutarak en etkin geri dönüşüm alınmasını sağlamaktır. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada da turizm sektöründe özellikle otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde eğitim faaliyetlerinin mevcut durumunun tespiti ele alınmıştır. Otel işletmeleri için insan kaynakları yönetiminin eğitim faaliyetlerinin ne kadar önemli olduğu ortaya koyulmaya çalışıldı.

Üçüncü bölümü oluşturan sektör analizi bölümünde, turizm sektörünün yakın geçmişte gösterdiği performansı izlenmiştir. Turizm sektörü ülkede en çok adını yaz aylarında duyurması tesadüf değildir. Otellerin doluluk oranları, ülkeye giriş yapan ziyaretçilerin sayısı, her şey dâhil sisteminin getirdiği olumsuzluklar hakkında televizyon ve gazeteler yaz boyunca bol bol haberler sunarlar. Sektörün 1980 yılı öncesine nazaran büyük gelişme gösterdiğini, fakat 1980'ler sonrasında performansın düştüğü gözlenmektedir. Turizmden elde edilen gelirlerin büyük kısmının sezonluk çalışmalardan yapıldığını görülmektedir. Özellikle sektör yılın diğer aylarına nazaran yaz aylarında daha fazla hareketlidir. Turizm sektörüne çalışan açısından baktığımızda da sektör çeşitli nedenlerden dolayı, birlikte çalıştığı elemanlarını elinde tutmakta zorlanmaktadır. Alabildiğine ucuzlayan sektörün yeterli ücreti ve zamanında ödeme yapmaması, sigortasız eleman çalıştırması, çift bordro yapılması, her şey dâhil sisteminin getirdiği iş tatminsizliği, kaldıkları lojmanların ve sunulan yiyeceklerin kalitesizliği gibi nedenlerden dolayı eğitilmiş çalışanlar diğer sektörlere kaymaktadırlar, işletmeler ise 'eğitimsiz' insanları istihdam etmek zorunda kalmaktadırlar. Üstelik her şey dâhil sisteminin aksaklıkları yetişmiş elemana olan ilgiyi azaltmaktadır. Bugün, otellerin çoğu maliyeti düşürmek için stajyerlere yönelmektedirler. Fakat stajyerlere düşük maaş verildiğinden, ya da hiç ödeme yapılmadığından ve uzun saatler çalıştıklarından dolayı daha başlamadan sektörü terk etmektedirler.

Eğitimin turizm sektörü açısından önemini sektör analizinden de çıkan sonuca göre diyebiliriz ki bugün sektörün başarısızlığının en önemli nedenlerinden birisi eğitime yeterince önem verilmemesidir. Ayrıca, insan kaynağının turizm sektöründeki yerine dair ciddi kuşkular bulunmaktadır. Turizmde en önemli faktör eğitilmiş insan faktörü olduğu halde otel işletmelerinin çalışanlara yönelik eğitime ayırdıkları zaman ve yatırımlar yok denecek kadar azdır. Turizm işletmecilerinin büyük çoğunluğu hala ucuz, eğitimsiz ve

kalitesiz işgücünü tercih etmektedirler. Otel işletmelerinin büyük kısmının amaçları kar etmek yerine sadece günü kurtarmaya yönelik oldukları için eğitilmiş insan gücüne ihtiyaç dahi duymamaktadırlar. Eğitilmiş insan gücünü işletmelerde tutmaya yönelik herhangi bir eğitim faaliyetinde de bulunmamaktadırlar. Bugün turizm sektöründe personel dönüşüm hızının %50'lerin üzerinde olduğu hesaplanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada, turizm sektöründe faaliyette bulunan otuz otel işletmesinin insan kaynakları yönetiminde eğitim faaliyetlerinin tespiti ele alınmıştır.. Ortaya çıkan sonuca göre üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departmanı bulunmamakla birlikte bu işletmelerde işletmeyi ve çalışanları geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri bulunmamaktadır. İşletme sahiplerine göre çalışanlar işe alınırken ya “işinde tecrübelidir ”ya da “iş yerinde işini öğrenecektir,” “eğitime harcama yapmak boşuna masraf yapmaktır” düşüncesine sahipler. Sektör analizi çerçevesinde edindiğimiz bilgilere göre de otel işletmelerinin bazı özellikleri -sezonla daha fazla yoğun olması, günün yirmi dört saati hizmet sunması, çalışanlar arasında daha yakın işbirliği gerekliliği- insan kaynakları yönetiminin bu işletmeler için daha önemli olduğunun altını çizmektedir. Eğer insan kaynakları yönetiminin işletme içi eğitim faaliyetleri -oryantasyon eğitimi, kariyer veya mesleki gelişim eğitimleri, çalışanın motivasyonuna yönelik çalışmalar- otel işletmelerinde uygulanmaz ise elbette ki bugün sektörde personel devir hızı yüksek seviyelerde seyir edecektir. Ayrıca oteller derecelendirilirken olması gereken özellikler arasında üç yıldızlı otel işletmesinden başlayarak yönetim odaları bulundurma zorunlulukları var. Eğer üç ve dört yıldızlı otel işletmesi bünyesinde personel yönetimi veya insan kaynakları departmanı bulunduramıyorsa bu işletmeler için insan kaynağının önemi henüz anlaşılamamıştır. Bu tür işletmeler “kar edemiyoruz, çünkü fazla turist gelmiyor, gelen turisti de herşey dahil sistemi alıyor” diyerek günü kurtarmanın peşindeler.

Bu çalışma sonunda adı geçen beş yıldızlı otel işletmeleri bünyesinde insan kaynakları departmanı kurarak çalışanlarını hem iç kaynaklı hem de dış kaynaklı eğitim faaliyetlerine tabi tutmaktalar. Anket sorularına cevap veren beş yıldızlı otellerin çoğu yabancı sermayeli oldukları için olsa gerek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemli olduğunun farkındadırlar. Ankete katılan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanının yeni çalışana yönelik oryantasyon eğitimi programının uyguladıkları çalışmamız sonucunda ortaya çıkmıştır. Fakat turizm sektörü sadece beş yıldızlı otel

işletmelerinden oluşmamaktadır. Turizm sektöşünün gelişebilmesi için üç ve dört yıldızlı otellerin eğitime zaman ve bütçe ayırmaları gerekmektedir. Sektöşün üç ve dört yıldızlı otellere yönelik ciddi çalışmalar yapılması gerektiği öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, emek yoğunluğu yüksek bir sektör olması nedeniyle diğer sektörlere oranla daha çok istihdam yaratmakta ve bu da beraberinde çok sayıda eğitilmiş personel ihtiyacını doğurmaktadır. Turizm sektöşünde gerek hizmet ürettiği için gerekse daha fazla çalışan istihdam etmesi açısından önemli yere sahip olan otel işletmelerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yeterince önemsenmediği bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Göründüğü üzere büyük ve lüks otel işletmelerinde - bunların çoğu yabancı sermayeli büyük otellerdir- İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı kurularak çalışanlara yönelik her türlü eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Zira İnsan Kaynakları ve Eğitim Departmanlarını oluşturmaları ve çalışanlarına sürekli iyi imkânlar sunmaları maddi olarak mümkündür. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bütçeleri düşük olduğundan dolayı bazen sadece bir ‘muhasabe müdürü’ bütün yönetim işini üstlenmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde çalışmakta olan insan gücünün öncelikle turizm eğitimi almaları, insan kaynakları bölümü kurularak sürekli eğitime tabi tutulmaları veya otel işletmelerinin zaten bu sahada eğitim görmüş insanlar istihdam etmesi gerekmektedir. Hiç kuşkusuz, iyi bir hizmet hem işletme için hem de ülke için iyi bir tanıtımdır.Eğer Türkiye’de turizm sektöşünde faaliyet gösteren şirketler kaliteli hizmet sunmayı ve de ülkenin tanıtımına katkıda bulunmak istiyorlarsa bunu ancak kaliteli işgücü sayesinde yapabilirler.

EK 1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi Çalışmasının Tespitine İlişkin Mülakat Soruları

Aşağıdaki sorular Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları yönetimi çalışmalarından , yeni işe alınmış personele yönelik Oryantasyon Eğitimi çalışmasının tespiti için hazırlanmıştır.

Lütfen soruları dikkatlice okuyup cevaplayınız.

Soru1 - Otelin Adı ve Yıldızı

İnsan Kaynakları Yetkilisi:

Adı ve Unvanı:

Soru 2 - İşe yeni başlayan her personele oryantasyon eğitimi veriyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır
- c. Hayır, ise, neden gerek görmediğinizi belirtiniz.

Soru 3 - Yeni personelin oryantasyon eğitiminden kim ya da kimlerin sorumlu olduğunu belirtiniz.

- a. İnsan Kaynakları Bölümü
- b. Personel ve özlük işleri, muhasebe
- c. Eğitim Bölümü
- d. Yeni personelin ilk amiri
- e. Göreve başladığı departman
- f. Danışmanlık firması
- g. Diğer.....

Soru 4 - Yeni personele yönelik oryantasyon eğitim çalışmalarını aşağıda belirtilen hangi amaç veya amaçlar için gerçekleştiriyorsunuz?

- a. İşletmenizin sunmuş olduğu hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personeli bilgilendirmek
- b. Personele yapacağı işi, koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletme
- c. İşletmenizin personeline sağladığı hizmetleri açıklamak
- d. Yeni işe başlayan çalışanı motive etmek
- e. Gelecekte işletmenin uygulayacağı politikalar ve hedefler
- f. İşletmenize bağlılık duygusunu yaratmak(İDO azaltmak)
- g. Diğer.....

Soru 5 - Oryantasyon eğitim programının hazırlanıp gerçekleştirilmesinde kimler rol almaktadır?

- a. İnsan Kaynakları Departmanı
- b. Üst Yönetim
- c. Eğitim Bölümü
- d. Personel ve özlük işleri, muhasebe
- e. Diğer.....

Soru 6 -Yeni personele uygulanan oryantasyon eğitiminde aşağıda belirtilen araç ve yöntemlerden hangi veya hangilerinden yararlanmaktasınız?

- a. Personel el kitapçığı
- b. Broşürler
- c. Konferanslar
- d. Toplantılar
- e. İşletme içi geziler
- f. Bilgisayar ve diğer teknolojik teçhizatlar
- g. Video ve filmler

Soru 7 - Yeni işe başlayan personelin oryantasyon eğitimini ne kadar sürede gerçekleştirmektесiniz?

- a. İşe başladığı ilk gün
- b. Bir haftadan az
- c. Bir hafta
- d. 10 gün
- e. 5 gün
- f. Diğer.....

Soru 8 - Oryantasyon Eğitimi ne şekilde uygulanmaktadır?

- a. İşbaşında
- b. İşdışında
- c. Personelin işinin yoğun olmadığı saatlerde
- d. Diğer.....

Soru 9-Yeni personel, oryantasyon eğitimi sonrasında bir değerlendirmeye tabi tutuluyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

Soru 10- Oryantasyon eğitimi sonrası yeni personelin işletmeye ve işine uyum sağlayıp sağlayamadığı izlenmekte midir?

- a. Evet, izlenmektedir
- b. Hayır, izlenmemektedir
- c. İzleniyorsa, kim ya da kimler tarafından, nasıl ve ne kadar süre izlenmektedir.

Soru 11- Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar beklentilerinizi karşıladı mı?

- a. Evet, karşıladı

- b. Hayır, *karşılamadı*
- c. Karşılamadı ise kısaca sebepleri

Soru 12 - İşletmeniz tarafından yeni çalışana yönelik uygulanan oryantasyon çalışmalarını önemli ve yeterli buluyor musunuz? (Kısaca açıklayınız).

EK 2. Araştırma Kapsamına Giren Oteller

Üç Yıldızlı Oteller

1. Akgün Hotel
2. Aksaray Hotel
3. Avlonya Hotel
4. Arya Hotel
5. Bale Hotel
6. Oran Hotel
7. Elan Hotel
8. Selenay Hotel
9. Seranda Hotel
10. Troya Hotel

Dört Yıldızlı Oteller

11. Aygün Plaza Hotel
12. Taxim Hotel
13. Riva Hotel
14. Lion Hotel
15. Kent Hotel
16. Prestige Hotel
17. Şahinler Hotel
18. Feronya Hotel
19. Nippon Hotel
20. Savoy Hotel

Beş Yıldızlı Oteller

21. Grand Cevahir
22. Hilton
23. Hyatt Regency
24. Swissotel – The Bosphorus

- 25. The Marmara Pera
- 26. The Marmara
- 27. Polat Renaissance
- 28. Ritz Carlton
- 29. Ceylan Intercontinental
- 30. Divan

EK 3. Polat Renaissance Otel Oryantasyon Eğitim Programı



Otele Özel Prezantasyon

İNSAN KAYNAKLARI - 2006

AMAÇ VE TANIM

 **AİLEMİZE YENİ KATILAN
ÇALIŞANLARIMIZIN OTELİMİZİ
TANIMALARI, FAALİYETLERİMİZİ VE
PRENSİPLERİMİZİ ÖĞRENMELERİ HALEN
ÇALIŞANLARIMIZIN İSE YENİ
GELİŞMELERDEN HABERDAR OLMALARI
VE BİLGİLERİNİ GÜNCELLEMELERİ İÇİN
HAZIRLANAN BİR GÜNLÜK ORYANTASYON
PROGRAMI**

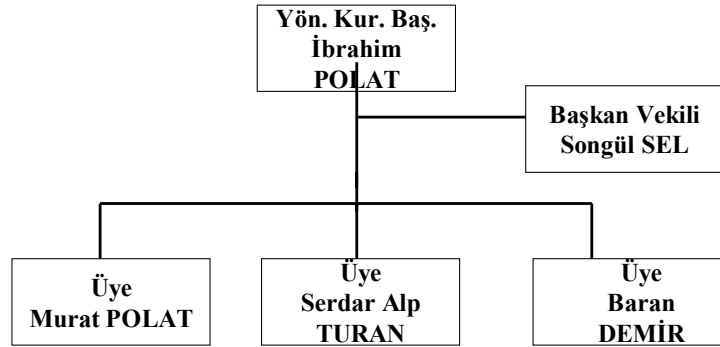
SUNUM DİZİNİ

- MARRIOT INTERNATIONAL'IN TANITIMI
- RENAISSANCE STANDARTLARI
- İBRAHİM POLAT HOLDİNG A.Ş.'NİN TANITIMI
- POLAT TURİZM OTELCİLİK TİC.VE SAN.AŞ.TANITIMI
- POLAT RENAISSANCE İSTANBUL HOTEL PREZENTASYONU

GİRİŞ

- 1988 yılında kurulan Polat Turizm Otelcilik Tic. ve San.A.Ş.,1991-93 yılları arasında inşa etmiş olduğu kendi otelini 1993 yılında İstanbul Penta Hotel adı ile işletmeye açtı.Penta zinciri Renaissance markası tarafından satın alınınca Polat Renaissance İstanbul Hotel olarak isim değiştirdi.1.Ocak 1998 Yılında Dünyanın önde gelen Konaklama sektörlerinden olan Marriot International ile Renaissance'ın birleşmesi sonucu aynı isim ile MARRIOTT markasının çatısı altına girdi.

POLAT TURİZM OTELCİLİK VE SAN.TİC.ŞTİ YÖNETİM KURULU



Otelimizin misyonu

- POLAT HOLDİNG BÜNYESİNDE OLMANIN VERDİĞİ GÜVEN VE MARRİOT OTELLER ZİNCİRİ STANDARTLARININ ULUSLARARASI KABUL GÖRMÜŞ NORMLARI İLE KOŞULSUZ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ TEMEL ÖLÇÜT ALARAK BEKLENTİ ÜSTÜ HİZMET VERMEK VE BİR DÜNYA BAŞKENTİ OLAN İSTANBUL VE TÜRKİYE İÇİN DOĞRU TEMSİLCİ OLMAK

Otelimizin vizyonu

- GELENEKSEL VE ULUSAL ÖZELLİKLERİMİZİ HARMANLAYARAK YARATTIĞIMIZ ULUSLARARASI KALİTE SAYESİNDE KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN ÖNDE GELEN BİR KURULUŞU OLMAK

İBRAHİM POLAT HOLDİNG AŞ. TARİHÇE

- 1955 Yılında İbrahim POLAT bir müteahhitlik firması kurdu.
- 1971 yılında Müteahhitlik firması Kollektif şirkete dönüştü
- 1972 yılında İbrahim Polat kurucu ortak olarak Ege Seramik A.Ş.nin sermayesine % 25 olarak katıldı.
- 1978 Yılında Ege Seramik A.Ş.nin Yönetim Kurulu Başkanı oldu.
- Aynı yıl Polat İnşaat Malzemeleri A.Ş. Faaliyetine başladı.
- 1977 Yılında Polat İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş. Kuruldu.
- 1982 yılında Ege İnşaat Malzemeleri Pazarlama A.Ş. Kuruldu.
- 1983 Yılında İbrahim POLAT Holding A.Ş. kuruldu

- 1988 Yılında Polat Turizm Otelcilik Tic.ve San.A.Ş. Kuruldu.
- 1991 Yılında Yurt dışı satış şirketleri kuruldu.
- Bunlardan birincisi Highspec S.A.İsviçre’de
- İkincisi ise Ege Seramik America Co. Amerika’da
- Üçüncüsü Ceram Trading Hungary Mararistan’da kuruldu.
- Aynı yıl Ege Birleşik Enerji Üretimi Dağıtım A.Ş.kuruldu.
- 1993 Yılında 1991-1993 yılları arasında inşa etmiş olduğu kendi otelini İstanbul Polat Otelı açtı
- 1996 Yılında Ege Vitrifiye’ye ait fabrika ve Polat Maden A.Ş.ve ait Çine’de ki öğütme fabrikası faaliyete geçti.

•1998 Yılında iş merkezi Pol-Center Levent'te hizmete girdi.

•1998 Yılında sadece Renaissance otellerinde bulunan Champions Restaurant Bar zincirinin en büyüğü İst.Polat Renaissance'de hizmete girdi.

•2000 Yılında İ.Polat doğduğu yere Erzurum'a Doğu'nun tek beş yıldızlı otelini İstanbul Polat Renaissance Erzurum otelini yaptı.

•2002 Yılında,Polat Enerji San.ve Tic.A.Ş. Faaliyete geçti.

•2003 yılında, inşasına 2002 yılında başlanan Polat Ulus Konutları İhlamur Ticaret Merkezi ve nikah dairesi ve inşasına 1998 yılında başlanan Polat Tower Residence tamamlandı.

•2004 Yılında,inşasına 2002 Yılında başlanan Levent Beşiktaş Belediye Başkanlığı Binası tamamlandı.

•Aynı yıl Şişli ve Bodrumville/Göltürbükü konut projesinin temeli atıldı.

•Gene aynı yıl Maşka,Çiftelhavuzlar ve Etiler Boğaziçi Evleri Projeleri başladı.

•2005 Yılında Ege Seramik ve Pazarlama Şirketlerinde ORACLE e-İş projesi hayata geçirildi

•Bünyesindeki 15 Şirketi ile ülke ekonomisine katkıda bulunan ve 2500 Çalışanı ile istihdam olanağı yaratan Holding'in genel merkezi inşaatını kendisinin yaptığı ve sahibi olduğu İstanbul/Mecidiyeköy 'deki binadır.

İBRAHİM POLAT HOLDİNG A.Ş.

İNŞAAT GRUBU

- Polat İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Polat İnşaat Hizmetleri ve Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Polat İnşaat Malzemeleri Ticaret A.Ş.

SANAYİ GRUBU

- Ege Seramik Sanayi ve Tic.A.Ş.
- Ege Vitrikiye Sağlık Gereçleri San.ve Tic.A.Ş.
- Polat Maden San.ve Tic.A.Ş.
- Ege Birleşik Enerji Üretimi ve Dağıtım A.Ş.
- Polat Enerji San.ve Tic.A.Ş.
- Ege İnşaat Malzemeleri Pazarlama A.Ş.
- Ege Seramik Dış Tic.A.Ş.
- Ege Seramik Europe SA
- Ege Seramik Trading East Europe Kft.
- Ege Seramik Amerika Inc.

TURİZM GRUBU

- Polat Turizm Otelcilik Tic.ve San.A.Ş.
- Polat Renaissance İstanbul Hotel
- Polat Renaissance İstanbul Hotel

GENEL MÜDÜRLÜK

Otel işletmesinin tüm sorumluluğunu yüklenen Genel Müdürlük, kendisine bağlı departmanların ORTAK BAŞARISI için gerekli koordinasyonu sağlar. Otelin Gelir ve Giderlerinin kontrolü ile KURUM KİMLİĞİ ve HİZMET KALİTESİ'nin en üst seviye de, uluslararası standartlara uygun olarak sunulmasından sorumludur.

Ülkemizde geçerli tüm RESMÎ KURALLAR ve HUKUK STANDARLARINA uygun bir yönetim anlayışını gerçekleştirir. Yürüttüğü görevlerle ilgili olarak Yönetim Kuruluna karşı sorumludur.

OPERASYON MÜDÜRLÜĞÜ

Direkt olarak Genel Müdür'e bağlı olan bu departman,günlük operasyon içinde Genel Müdür'e yardımcı olur.Genel Müdür'ün olmadığı dönemlerde kendisine vekalet eder ve otel operasyonunun sorunsuz yürütülmesini sağlar.Otel genel standartlarının Marriot standartlarına uyması konusunda çalışmalar yapar ve yılda 4 kez yapılması planlanan iç denetimi koordine eder, gereken yerlerde düzeltme yapar ve Genel Müdürlüğe rapor ederek onayına sunar.Otelin Genel operasyonunda oluşan sorunları yerinde ve otel menfaatini de düşünerek misafir memnuniyetine yönelik çözümler sunar.Sağlık Klübü ile Hasar Önleme ve Güvenlik Departmanından sorumludur.

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ

Otelimizin İnsan Kaynakları Planlaması,iş analizi ve tanımları,işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme,performans değerlemesi,iş değerlemesi ve ücretleme,iş güvenliği ve işçi sağlığı,özlük işleri ve idari işler gibi konu başlıklarını içeren hizmetlerini yürütmekle görevli olan departmandır.

Tüm bu hizmetleri yürütmek için İş ve çalışma hayatı ile ilgili yönetmelik ve prosedürlerin hazırlanması ve yürütümünden sorumludur Otelin tüm departmanlarının İnsan Kaynaklarını ilgilendiren çalışma mevzuatı ve yasalar nezdinde ve iç bünyesinde yayımlanan mevcut yönetmelikler ve prosedürlere uygun olarak çalışmasında danışmanlık yaparak, iş ve işlemlerin bu yönde yürütülmesi konusunda yönlendirir ve denetler.Tüm çalışan personelin yasalardan doğan her türlü hak ve menfaatlerinin eksiksiz olarak karşılanmasını sağlar.

Özetle; İnsan Kaynakları Yönetiminin 5 temel ilkesi olan,Verimlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, gizlilik ilkesi ışığında firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinimlerinin karşılanarak gelişimlerinin sağlanmasının sürekliliğini sağlar

KAT HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

Kat Hizmetleri Müdürü(Executive Housekeeper) yönetiminde görev yapan Konuklara doğrudan hizmet sunumunda görev alan H/K personeli bir anlamda otelimizin ev sahibi ve temsilcileridir Bu departman,tüm otelin belirlenen standartlarda temizliğinin yürütülmesi, hijyenik koşulların sağlanması,, çamaşırhane, kuru temizleme hizmetlerinin otel konuklarına ve dışarıdan gelen konuklara sunulmasında görev alır. Aynı zamanda konukların talep ettiği bir çok ihtiyaçları diğer departmanlarla ortak bir çalışma yaparak karşılarlar.Personelin Personele üniforma temin ve dağıtım işlemlerinin yürütülmesinden,çalışma ofislerinin düzen ve temizliğine , bina içi temizliğinden, bina dışı temizliğine,ilaçlamadan,otelin genel dekorasyon ve buna bağlı bina içi ve dışı dekoratif süslemesine kadar bir çok hizmeti başarıyla yürütürler

MALİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

Bünyesinde satınalma hizmetlerinin, bilgisayar sistem koordinasyonunun, tüm ticari ve maliyet muhasebesi hizmetlerinin yürütüldüğü bölümdür.

Bu amaçla, otelin tüm gelir, gider, kar, zarar ve buna bağlı finans politikalarının oluşturulmasını sağlar. Tüm aktivitelerin mali denetimini ve kontrolünü, yıllık, aylık ve dönemsel bütçelerin yapılmasını, ilgili departmanların bütçe disiplini içinde hareket etmelerini denetleyen, gelir ve giderlerin nakit akış kontrollerini, alacak ve borçların koordinasyon ve planlamalarını yapan, stoklama, envanter (demirbaş) planını ve depolama sistemini yürüten, konusuyla ilgili yasal prosedürlerin gerektirdiği tüm çalışmaları koordine eden ve yürüten departmandır. Satınalma hizmetleri, bu departmana bağlı bir müdürlük tarafından yürütülmektedir. Otelin ihtiyacı olan her türlü malzeme ve hizmetin piyasa koşulları ile belirlenmiş kalite standartlarına uygun olarak tedarikini sağlar.

ÖN BÜRO MÜDÜRLÜĞÜ

Konuklarımızın, otelimizin ilk imajı hakkında karar verdikleri departmandır.

Girişteki görevlisinden, bagaj hizmeti sunan bellboyuna, resepsiyondaki görevlisinden, müşteri ilişkileri memurlarına, iletişimi sağlayan santral görevlilerine kadar, konukların her türlü taleblerini ilettikleri ve sonuçlandırıldığı departmandır.

Görevleri sırasında diğer tüm bölümlerle koordineli ve zamana karşı yarışan bir departmandır. Ön Büro Departmanı hizmet süreci, konukların resepsiyon da ağırlanıp, odalarına yerleştirilmeleri ile başlayıp, konaklamaları ve otelden ayrılışlarına kadar süren yoğun bir çalışma sürecidir. Tüm konukların doğrudan hizmet aldığı, her biri kendi konularında uzman, güleryüzlü, oluşabilecek her türlü problemleri çözen, otelimizin imajını misafirlerimize yansıtan departmandır.

SATIŞ VE PAZARLAMA DİREKTÖRLÜĞÜ

Otelimizin odaları, toplantı salonları, restoran ve diğer tüm hizmet ünitelerinin satış ve pazarlamasını yapan ve genel olarak tüm otelin tanıtımından sorumlu departmandır. Bünyesindeki Halkla ilişkiler bölümünün yardımıyla, otelimizin kurum kimliğini konuklarına tanıtır, otelin yurtdışı ve yurtiçi fuarlarda tanıtımını yürütür. Kişi ve kuruluşlarla görüşerek otelimizin satışını ve hizmetlerinin tanıtımını yürütmektedir. Bu çalışmalar sırasında satış ve fiyat politikalarının belirlenmesi ve bu politikalara uygun stratejiler geliştirilmesinde, uzun vadeli satış politikaları oluşturulmasında, otelimize yeni satış alanları ve müşteri portföyü kazandırılmasından sorumludur.

TEKNİK MÜDÜRLÜK

Otelimiz modern teknolojinin tüm imkanlarının sunulduğu bir yapıdır. Bu yapının ve konuklara sunulan tüm mühendislik hizmetlerinin (ısıtma, soğutma, havalandırma, haberleşme, aydınlatma, müzik ve T.V. yayınları, toplantı ve konferans sistemleri teknik donanımları, mutfaklar ve çamaşırhanedeki makine ve cihazlar, yangın alarmı ve güvenlik sistemleri gibi v.b.) kesintisiz ve düzenli olarak sunulması ve bunun yanısıra çeşitli bölümlerdeki yenileme projelerinin uygulanması ,enerji tasarruf planlarının uygulanması, uzun dönemli yatırım projelerinin teknik ve bütçe hazırlıklarının yapılması, otelin yangın güvenliği ve çalışanların çalışma güvenliğinin sağlanması konularında mevcut sistemlerin bakım ve organizasyonunu yapmak ve yenileme projelerini yürütmek,otel içi ve dışındaki bahçe ve bitki bakımları ve düzenlemelerini yürütmekten sorumlu bir departmandır.Baş mühendis(Chief Engineer) yönetiminde diğer departmanlarla koordineli bir çalışma yürütür.Bu çalışmalar sırasında satın alınan hizmetler ve malzemelerle ilgili olarak Satınalma departmanı ile koordineli bir çalışma yürütür.Otel konukları ile sınırlı olsa da doğrudan hizmet sunan mühendislik departmanı genel olarak tüm departmanlara destek hizmeti verir. Görev yapan teknisyenlerden ustabaşına kadar tüm ekibe otel eğitim hizmetlerinin yanı sıra periyodik olarak mesleki işbaşı eğitimleri verilir.Otelin fiziksel alanlarının tanıtılması konularında diğer departmanlara sürekli bilgi akışı sağlar.

YİYECEK & İÇECEK MÜDÜRLÜĞÜ

Otelde kalan misafirlerimize ve dışarıdan hizmet talep eden kişi ve kuruluşlara yiyecek ve içecek hizmetlerini hazırlayan ve sunan departmanımızdır. Yiyecek ve İçecek Müdürlüğü yönetiminde yürütülen bu departman 2 ana bölümden oluşur.

MUTFAK

Mutfak departmanı AHÇIBAŞI (Executive Chef) önderliğinde hizmetlerin yürütüldüğü departmandır. Kendi içinde uzmanlıklarına göre çeşitli bölümlere ayrılır. Bu bölümler, ANA MUTFAK, BANKET MUTFAĞI, BALIK MUTFAĞI,CHAMPIONS MUTFAK, ve gerektiğinde seyyar olarak oluşturulabilen SERVİS mutfaklarıdır.

RESTORAN VE BARLAR

Tüm sorumlu ve çalışanları ile birlikte özel servis hizmetlerinin tüm konuklara kaliteli hizmet ve güler yüzlü servis ile sunulması sorumluluğunu taşıyan bölümdür.

HASAR ÖNLEME MÜDÜRLÜĞÜ

Otel Güvenlik Departmanımız 5188 Sayılı Özel Güvenlik Kanunu'na göre kurulmuş,bölgesinde polis yetki ve selahiyetine sahip,İdari açıdan Operasyon Müdürü üzerinden Grup Başkanı&Genel Müdür'e rapor veren,hukuki yapısıyla İl Emniyet Müdürlüğü üzerinden İçişleri Bakanlığı'na bağlı bir birimdir. Departman, kadrolu ve özel güvenlik şirketlerinden sağladığı dış firma personeli ile birlikte, CCTV(Kapalı devre kamera sistemi), manyetik alan kontrollü kapı ve el tipi dedektör, R/T(telsiz), elektro-mekanik araç bariyeri v.b.ekipmanları ile Otel girişinden iç mekanlara ve dış çevresine kadar uzanan 24 saat güvenlik hizmetinin yanısıra, konuk giriş çıkışlarının kontrolü, toplantı ve benzeri aktivitelerin güvenliği, özel riskli gün ve tarihlerde yüklenilen olağanüstü görevlerle personel/misafir/bina bileşkeli hizmetin güven,huzur,emniyet atmosferinde verilmesini sağlar.

SAĞLIK KULUBÜ

Otelin B2 katında yer almaktadır. Otel konukları ve üyelerine çok çeşitli aktiviteleri ile en modern jimnastik aletlerinin bulunduğu jimnastik salonu, step-aerobic-aqua aerobic salonları, kapalı havuz ve jakuzileri, squash kortları, tenis, masa tenisi, bay-bayan sauna ve buhar banyosu, solarium merkezi, Türk hamamı, açık havuzu ve bahçe odaları ile konusunda en geniş hizmeti sunan departmandır.



OTELİMİZİN MARRIOT'DAN ALDIĞI ÖDÜLLER

Customer Most Improved	En Çok Gelişen Misafir Memnuniyeti Ödülü	2002
General Manager of the Year	Yılın Genel Müdürü Ödülü	2003
Customer Excellence	Misafir Memnuniyeti Ödülü	2003
Most Improved Overall Satisfaction	En Çok Gelişen Misafir Memnuniyeti Ödülü	2003
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2003
Most Improved Problem Experience	En Çok Gelişen Problem Çözme Ödülü	2004 (Üçüncü Dönem)
Most Improved Overall Satisfaction	En Çok Gelişen Misafir Memnuniyeti Ödülü	2004 (Üçüncü Dönem)
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2004 (Dördüncü Dönem)
Best Overall Satisfaction	En İyi Misafir Memnuniyeti Ödülü	2004 (Üçüncü Dönem)

OTELİMİZİN ALDIĞI ÖDÜLLER

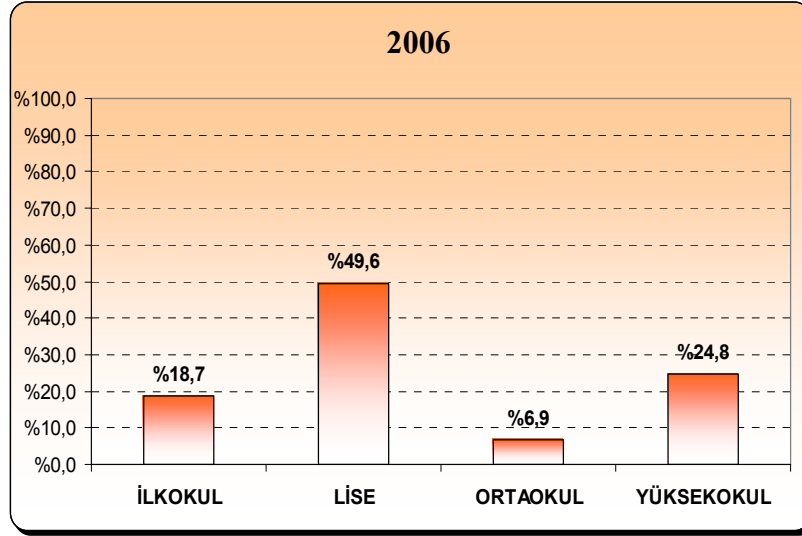
Best Overall Satisfaction	En İyi Misafir Memnuniyeti Ödülü	2004 (Dördüncü Dönem)
Leadership Excellence GM Award	En İyi Liderlik - Genel Müdür Ödülü Ödülü	2004
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2005 (Birinci Dönem)
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2005 (İkinci Dönem)
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2005 (Üçüncü Dönem)
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2006 (Birinci Dönem)
Best Problem Experience	En İyi Problem Çözme Ödülü	2006(ikinci çeyreği)

RESTORAN VE BARLAR

- DAPHNE RESTAURANT
- MARMARA BALIK LOKANTASI
- BIER STUBE
- CHAMPIONS AMERICAN SPORTS BAR
- VIP LOUNGE
- PATISSERIE RENAISSANCE
- NOBLESSE BAR
- ROOM SERVICE

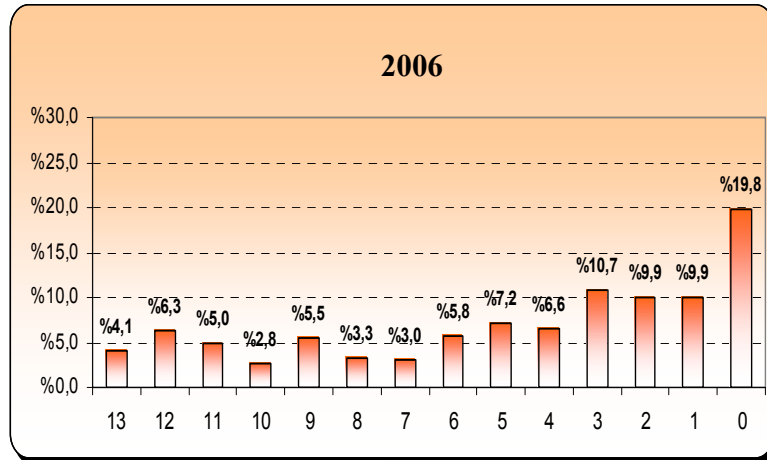
PERSONEL PROFİLİ

EĞİTİM DURUMUNA GÖRE



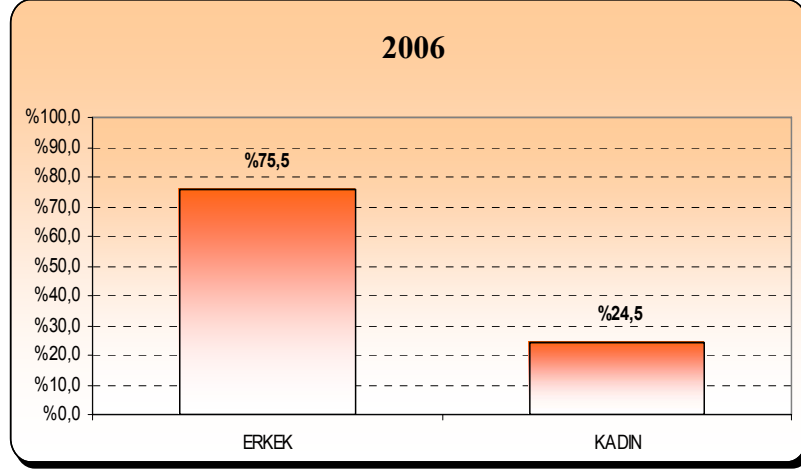
PERSONEL PROFİLİ

KIDEMİNE GÖRE



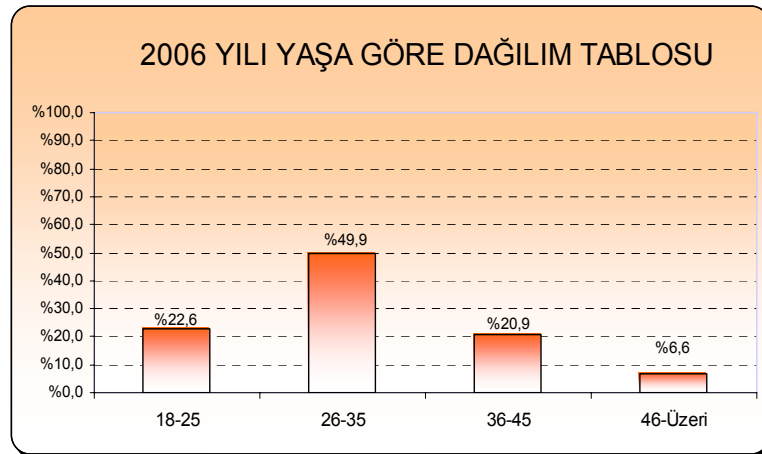
PERSONEL PROFİLİ

CİNSİYETİNE GÖRE



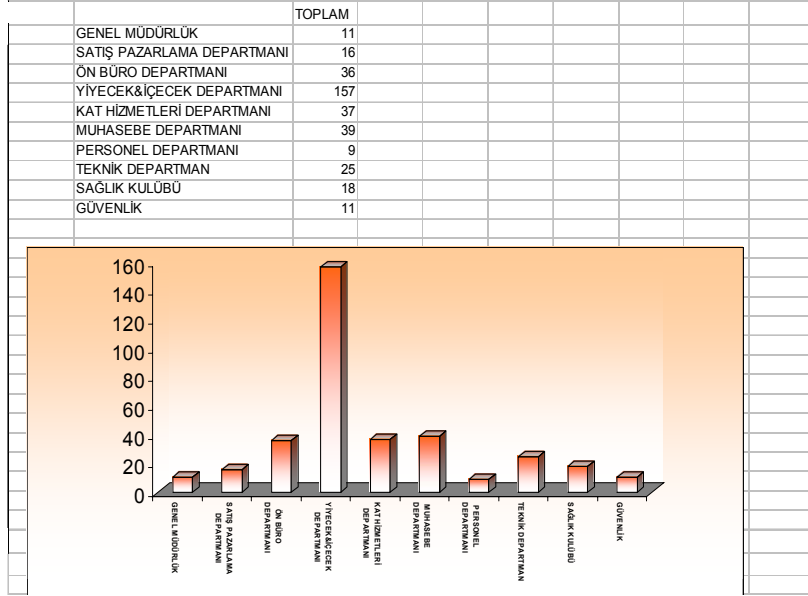
PERSONEL PROFİLİ

YAŞA GÖRE



PERSONEL PROFİLİ

DEPARTMAN PERSONEL DAĞILIMI



ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **SOSYAL GÜVENLİK**
- Şirket çalışanı işe giriş tarihi itibarıyla Sosyal Sigortalar Kanunu Hükümlerine göre sigortalılık haklarını kazanırlar. Hiçbir şekilde sigortasız işçi çalıştırılmaz.
- **DENEME SÜRESİ**
- İşe alındıktan sonraki 2 aylık süre deneme süresidir. Bu dönem içerisinde her iki taraf, isterse iş akdini tazminatsız olarak feshedebilir.
- **MAAŞ ÖDEMELERİ VE DİĞER MADDİ HAKLAR**
- Çalışanın işe başladığı tarih itibarı ile adına otelin çalıştığı bankada bir banka hesabı açtırılır. (FİNANSBANK) O aya ait ücretler bu banka hesabına yatırılır, çalışana da bir ücret bordrosu verilir. Üst Yönetimin tasarrufu ve yetkisi ile her yıl, her biri aylık brüt ücret tutarında olmak üzere 4 kez ikramiye ile işyerinde 1 yılını tamamlayanlara evlenme, doğum, ölüm, yakacak, bayram ve eğitim yardımı verilir.
- **İZİN HAKKI**
- 4857 Sayılı İş Yasasının ilgili maddesi gereğince deneme süresi de dahil olmak üzere aralıksız bir yılını doldurmuş çalışana çalışma süresi;
- 1 Yıldan, 5 yıla kadar (5 yıl dahil) olanlara 14 iş günü,
- 5 yıldan fazla, 15 yıldan az olanlara 20 iş günü,
- 15 yıl ve daha fazla olanlara 26 iş günü izin verilmektedir.
- Yıllık izinlerin izne hak kazanılan tarihten itibaren bir yıl içinde kullanılması esastır.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **DİĞER ÜCRETLİ İZİNLER**
- -Evlenmesi halinde 3 gün,
- -Ana,baba,eş,kardeş ve çocukların ölümü halinde 3 gün,
- -Eşinin doğum yapması halinde erkek çalışana 2 gün ücretli izin verilir.Bayan çalışana doğum yapması halinde İş Kanunu'na göre izin verilir.Bu izinler izne esas teşkil eden olay tarihi itibarıyla başlar ve en geç 10 gün içerisinde kullanılmaları esastır.Zamanında kullanılmayan bu izinler daha sonra kullanılamaz.
- -Resmi ve dini bayram tatilleri
- **ÇALIŞMA SÜRESİ / ARA DİNLENME**
- İşyerimizde haftalık vardiyalı sistemle, günde 7.5 saat olmak üzere, 6 günde 45 saatlik çalışma düzeni uygulanmaktadır. Bu çalışma gerçekleştirildiği takdirde 1 günlük hafta tatiline hak kazanılır.Uç vardiya düzeninde çalışma saatleri Üst Yönetimce her zaman değiştirilmek kaydı ile halihazırda 07:00-15:30,15:30-24:00,23:00-07:30 saatleri arasındadır.
- Ofis çalışanları,haftanın 6 günü olmak üzere hafta içi 9.00-18.00 cumartesi günü 9.00-12.00 saatleri arasında çalışmaktadır.Fazla çalışmalar 45 saatlik zaman dilimi sonrası hesap edilmektedir. Bu çalışma saatleri Üst Yönetimin tasarrufunda olup,her zaman değiştirilebilir.
- Ara dinlenmeleri Operasyonda çalışanlar için günde iki kez 15'er dakikalık çay-kahve molası ve yarım saat yemek molası olmak üzere 1 saat,Ofis personeli için öğlen tatili 1 saattir.Çalışanlar 2 saat yemek hizmeti veren restorantta herhangi bir zaman diliminde hakları olan yemek tatillerini amirlerinin bilgi ve planlaması dahilinde kullanabilirler.Yemek ve çay saatleri Lobi katında hizmet veren Milenium Restoran'ta;
- Çay Saati: 10:00 - 10:30
- Öğle yemeği: 11:30 - 13:30
- Çay Arası: 15:00 - 15:30
- Akşam Yemeği: 17:30 - 19:00
- Çay Arası: 21:00 - 21:30
- Gece Yemeği: 01:30 - 03:00
- Gece Çayı: 03:00 - 03:30
- Saatleri arasında gerçekleştirilmektedir.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **SAĞLIK ODASI HİZMETİ**
- Otel doktoru ve hemşiresi, misafirlerimizin ve otel çalışanlarının sağlık ihtiyaçları için Lobi katında ofislerin bulunduğu bölümdeki sağlık odasında hizmet vermektedirler. Sağlık odasının kapalı olduğu zaman dilimindeki acil durumlarda Nöbetçi Müdür'ün bilgisi dahilinde ve Güvenlik departmanının yardımı ile en yakın sağlık kuruluşuna sevk edilirler. Yiyecek & İçecek departmanlarında çalışanların her altı ayda bir portör muayenesinden geçmeleri zorunludur.. Ayrıca tüm çalışanlar yılda bir kez verem taramasından geçirilirler.
- Yiyecek & İçecek departmanlarında çalışanların her altı ayda bir portör muayenesinden geçmeleri zorunludur.. Ayrıca tüm çalışanlar yılda bir kez verem taramasından geçirilirler.
- **ŞAHSİ KAYITLARIN GİZLİLİĞİ**
- Çalışanın İşyerine bildirdiği veya İnsan Kaynakları Departmanı'ndaki dosyasında bulunan şahsi bilgiler kesinlikle gizli tutulmaktadır. Çalışan hakkında telefonla bilgi alınmak istendiğinde ;Bu işletmedeki çalışma süresi, sosyal sigorta numarası,görevi dışında başka hiç bir bilgi verilmez.
- **ÜNİFORMA KULLANIMI**
- Üniforma giymek zorunda olan personele üniforması otel tarafından temin edilir, temizliği yine otel tarafından yapılır. Üniformaların daima temiz, ütülü ve bakımlı olması gerekmektedir. Gene,göreve ve üniformaya uygun otel tarafından temin edilen ayakkabı giyilmesi de bu kurala dahildir.
- **İSİMLİK**
- Çalışanın işe başlamasını takiben İnsan Kaynakları Departmanı tarafından isimlik verilecektir. Bunun her zaman iş kıyafetinin sol göğüs üzerinde taşınması gereklidir. İsimliğin kaybolması veya herhangi bir zarar görmesi durumunda bu kez parasını ödeyerek yenisi insan kaynakları departmanından alınabilecektir.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **SOYUNMA DOLABI**
- Çalışanın şahsi eşyalarının muhafaza edilebileceği İK Departmanı tarafından tahsis edilen dolaplar otelin B1 katında yer almaktadır. Değerli eşyaların işyerine getirilmemesi ve dolaplarda muhafaza edilmemesi gerekmektedir. Aksi halde kaybolan eşyadan otel yönetimi sorumlu değildir. Dolapların her zaman temiz ve bakımlı tutulması ve otele ait hiç bir eşya, yiyecek ve içecek maddesi bulundurulmaması gerekmektedir. Otel idaresi soyunma dolaplarında periyodik kontroller yapmaya yetkilidir.
- **DUŞLAR**
- İşe başlarken ve iş sonrasında, soyunma odasında bulunan duşlardan yararlanılabilir. Çamaşırhaneden alınacak havlunun kirlisini iade etmek koşulu ile yenisi alınabilir.
- **BÜLTEN PANOLARI**
- Çeşitli duyuruların asıldığı bülten panoları Milenium yemek salonunda bulunmaktadır. Bu panoların iç haberleşmenin sağlıklı yürütülmesi açısından önemi büyüktür.
- **TELEFONLAR**
- Çalışanlar için personel girişinde kartlı genel telefon mevcuttur. Acil durumlar haricinde, yemek ve çay saatlerinde bu telefonlar kullanılabilir. Dışarıdan acil durumlar dışında telefon gelmemesine dikkat edilmelidir.
- **ULAŞIM VE SERVİS KULLANIMI**
- Otelimiz çalışanlarının işe geliş ve gidişlerinde kullanılmak üzere çeşitli güzergahlara servis sağlanmaktadır. Servis güzergah ve saatleri ile ilgili İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile irtibat kurulmalıdır.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **İŞTEN AYRILMA KURALLARI**
- **İSTİFA**
- Çalışan Oteldeki işinden ayrılmaya karar verdiğinde, ihbar süresini de gözeterek, istifasını vermelidir. İhbar süresi
- a)İşi altı aydan az sürmüş işçi için bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak 2 hafta,
- b)İşi altı aydan bir buçuk yıla kadar sürmüş olan işçi için bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak dört hafta,
- c)İşi bir buçuk yıldan üç yıla kadar sürmüş olan işçi için bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak altı hafta,
- d)İşi üç yıldan fazla sürmüş işçi için bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak 8 hafta sonra feshedilmiş sayılır.
- **İŞVERENCE İŞ AKDİ FESHİ**
- İşverence çalışanın verimliliğinin düşük olması,işin durumuna göre kadro azaltılması veya işyeri İK Yönetmeliği hükümleri uyarınca disiplin suçu işlemesi durumunda iş akdi yukarıda belirtilen ihbar önelleri göz önüne alınarak feshedilir.İşçi ve işveren tarafından feshedilen iş sözleşmesinde her iki taraf için de ihbar sürelerine uyulmaması durumunda bildirim süresine ilişkin tutarı tazminat olarak ödemek durumundadır.
- **İŞTEN AYRILMADA UYULMASI GEREKEN KURALLAR**
- İşten ayrılma prosedürü tamamlanan çalışan, son çalışma gününden hemen sonra,
- a)Üniformalı çalışan ise üniformasını üniforma odasına,
- b)giriş çıkış kartını(timecard),otel kimlik kartını,soyunma dolabı anahtarlarını,görevi gereği kullanıyorsa micros kartını,isimliğini(nametag) İK Müdürlüğüne,
- c) Üzerine zimmetlenmiş olan demirbaş eşyasını da bağlı olduğu Müdürlüğe teslim edip,gereken evrakları İK Müdürlüğüne vermelidir.
- Aksi taktirde hakettiği alacakları ödenemez.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **ÇALIŞANIN SORUMLULUKLARI**
- **GÖREVDE ÖZEN VE BİLGİ SAHİBİ OLMA SORUMLULUĞU**
- Şirket çalışanı hizmet akdi ile üstlendiği işleri özenle yerine getirmekten, ilgili mevzuatı, usulleri ve ilişkileri öğrenmekten ve görevlerinin en iyi şekilde ifası için gerekli bilgileri elde etmekten sorumludur. Çalışan, yürürlükteki her türlü çalışma yeri ve hayatıyla ilgili mevzuat(kanun,tüzük,yönetmelik,...) hükümleriyle ve ayrıca bunlara uygun olarak işveren tarafından hazırlanmış veya ileride hazırlanarak yürürlüğe konacak her türlü talimat , prosedür, genelge, işyeri yönetmelikleri v.s. okumuş ve kabul etmiş sayılır.
- **DAVRANIŞ VE İLİŞKİLERDE ÖZEN SORUMLULUĞU**
- Çalışan , işyerinde iş arkadaşları ve yöneticileri ile ahenkli ve uyumlu çalışmak, şirketle ilişkisi olan özel veya resmi kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinde dürüst, süratli olmak, herkese eşit davranmakla yükümlüdür.
- **ŞİRKET YARARLARINI GÖZETME**
- Çalışan aldığı bütün kararlarda, şirket yararlarını birinci planda tutmaktan, kasıt, ihmal ve dikkatsizlik sonucu şirketi zarara sokacak her türlü işlem ve eylemlerden kaçınmak zorundadır. Şirkete karşı rekabet girişiminde bulunmaktan, kaçınmakla yükümlüdür. Şirket imkanları, araç ve gereçlerini izinsiz, kişisel çıkarları için kullanmaz.
- **SIR SAKLAMA SORUMLULUĞU**
- Hiç bir şekilde herhangi bir misafire ait ismi ve oda numarası dahil bilgi ile çalışanın yaptığı görevle veya şirketin diğer bölümleriyle ilgili olarak öğrendiği iş sırlarının ve bilgilerini saklamakla yükümlüdür. Öğrendiği sırları, bilgileri veya bunlarla ilgili belgeleri yetkili olmayan kişilere ve makamlara açıklayamaz, veremez.Bu yükümlülük çalışanın şirketle olan iş ilişkisinin sona ermesi halinde devam eder.
- **BULUNAN EŞYALARIN BİLDİRİLME SORUMLULUĞU**
- Misafir odalarında, genel alanlarda veya personele ait alanlarda bulunan her türlü eşya bulunduğu yer,tarih,saat ve eşyanın tanımlanarak ad ve soyadı yazıldığı bir tutanakla derhal Housekeeping Departmanına teslim edilmelidir. Bulunan bir eşya otel dışına çıkarılamaz.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **GÖREVE VAKTİNDE GELME SORUMLULUĞU**
- Tüm çalışanların işinde devamlılık göstermesi ve vaktinde işbaşı yapması gerekmektedir. Çalışanların giriş çıkış saatleri Bilgisayarlı kart sistemi ile sağlanmakta ve takip edilmektedir.
- **KİŞİSEL BİLGİLERİ VE BU HUSUSTAKI DEĞİŞİKLİKLERİ BİLDİRME SORUMLULUĞU**
- Çalışan , ailevi , medeni durumu ve ikametgahı, tahsil durumu v.b.... konulardaki her türlü değişiklikleri zamanında işyerine bildirmek, bunlarla ilgili belgeleri vermekle yükümlüdür.
- **KİŞİSEL HİJYEN VE TEMİZLİK**
- Tüm otelde çalışanlar için el,yüz,sakal,saç,beden,çamaşır ve üniforma temizliği çok önemlidir.Erkeklerin her ay saç traşı ve her gün sakal traşı olması gerekmektedir.Bayanlarsa yüz makyajında aşırıya kaçmadan, derli toplu,temiz saç modelleriyle ve takı kullanımına dikkat ederek görev yapmalılara.Her gün banyo yapılmalı,el ve ayak tırnakları düzenli olarak kesilmeli dir.Ellerin:tuvaletten önce ve sonra,öksürdükten sonra,hapşırdıktan sonra,mendilin kullanılmasından sonra,cope dokunduktan sonra ve kısaca eliniz her kirlendiğinde yıkayınız.Deodorant veya parfüm kullanımına dikkat edilmeli çok ağır kokular sürülmememli ve mutlaka temiz vücuda sürülmelidir.Dişler, yemeklerden sonra ve yatarken mutlaka 2 dakika süreyle fırçalanmalıdır.İç çamaşırları her gün değiştirilmeli ve özel bölgeler sık sık temizlenerek koku ve bakteri oluşumu engellenmelidir. Kesikler veya ufak yaralar su geçirmez bandajla kapatılarak çalışmalı,uçuk,irinli sivilce,kaşınma veya herhangi bir iltihaplanma durumunda mutlaka Otel doktoruna görünülmelidir.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- **SAİR SORUMLULUK VE YASAKLAR**
- *Tüm otel personeli otel binasına giriş ve çıkışlarını personel girişinden yapar. Tüm personel otel giriş ve çıkışlarında istenildiği anda tek veya topluca aranabilir ve otel güvenlik departmanının ilgili prosedürlerine uygun kontroller yapılabilir. Çalışan işbaşı saatinden 30 dakika öncesinden otele giriş yapamaz ve mesai bitiminde 30 dakikadan fazla otelde kalamaz.
- *Otel dışına çıkartılacak paket olması durumunda departman müdürü tarafından imzalanmış izin kağıdı güvenlik departmanına ibraz edilir. Otel idaresi her türlü paket, çanta v.s.'yi arama hakkına sahiptir.
- *Çalışma kartında hile yaptığı tesbit edilenler veya bir başka arkadaşının kartını kart basma makinasından geçirenlerin iş akdi ilgili prosedürler gereği feshedilir.
- *Kendisine ilgili bir görev verilmedikçe, hiç bir personel misafir katlarında, misafir odalarında ve genel otel alanlarında bulunamaz.
- *Hediye başışları ve bahşışler (tip) iyi hizmet karşılığı olarak misafirin kendi takdirine bağlıdır. Bahşışler misafirden talep edilemez veya bahşış karşılığı miktar aksi onaylanmadıkça misafirin oda hesabına girilemez
- - Evlilik veya benzer nedenlerle 1. dereceden yakınlığı olan çalışanın işyerinde istihdamı ancak Genel Müdür onayı ile mümkündür. Bu durumda da aynı bölümde çalışamazlar.
- -Şirket çalışanı özel olarak ve şahsen şirket konusu ile ilgili ticaretle meşgul olamaz. Eşi veya çocukları şirketin açtığı ihalelere katılamaz. Şirketle ilişkisi olan iş sahiplerinden borç para alamaz ve bunların kefilliği kabul edemez, herhangi bir yarar sağlayamaz.
- -Tam süreli (Full- Time) çalışan , çalışma saatleri dışında da olsa gerçek veya tüzel kişilerin işyerlerinde ücretli olarak çalışamaz.
- -Genel Müdür tarafından kendisine yetki verilmedikçe şirketle ilgili olarak basın ve yayın kurum veya kuruluşlarına yazılı sözlü beyanatta bulunamaz.

ÇALIŞANIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ İLE İŞYERİ KURALLARI

- -Çalışan, kendi isteği ile ayrılır veya iş ahdini feshederse,hizmet ilişkisinin sona erdiği tarihi takip eden bir yıl içerisinde şirketin aynı ilçe sınırları içindeki rakip durumunda olan aynı iş kolundaki bir işyerinde çalışmayacağını bu yönetmelik ile kabul etmektedir.
- Bu madde hükmüne aksi uygulama halinde çalışan,son altı aylık brüt ücret tutarını işverene cezai şart olarak defaten ve nakden ödemeyi kabul ve beyan eder.
- -Çalışan,işveren tarafından gerek duyulduğunda,hizmetin temel esasları ve gerekleri konularında eğitilmek üzere yurt içinde veya dışında olabilecek eğitim amaçlı bir programa katılmak ve devam etmekle yükümlüdür.
- -Eğitim programının tamamlanması sonunda çalışan,en az bir yıl işveren şirket bünyesinde çalışmayı ve bu eğitimde öğrendiği özellikle sır niteliğini taşıyan,sadece işveren tarafından kullanılma hakkı olan bilgileri,buluşları ifşa etmemeyi,kurulmuş veya kurulacak şirketlerle paylaşmamayı peşinen kabul ve taahhüt eder. Çalışan bu taahhüdünü ihlal ederse,(6) altı aylık brüt ücret tutarında cezai şart ile işveren tarafından kendisi için yapılan eğitim giderlerinin tümünü ayrıca bir ihtar gereksiz olarak nakden ve defaten ve derhan işverene ödemeyi Kabul ve taahhüt eder.Bu meblağın şirkete ödenmesine kadar geçecek süre içinde işleyecek temerrüt faizi oranı yıllık %60'dır.

DİSİPLİN SUÇ VE CEZALARI

- **Uyarma Cezası Gerektiren Fiil ve Davranışlar**
- Göreve karşı ilgisizlik, görevde düzensizlik göstermek,
- İş arkadaşlarına, amirlerine, iş ilişkileri nedeni ile üçüncü kişilere saygı ve nezaket kurallarına aykırı davranışlarda bulunmak
- Geçimsizlik
- Çalışma saatlerinde arkadaşlarını gereksiz yere meşgul etmeyi alışkanlık haline getirmek,
- Çalışma saatlerine uymamak,
- Görevi nedeni ile kullandığı araç- gereç ve Kuruluşa ait eşyanın kullanımında ya da bakımın yapılmasında gereken ilgi ve özeni göstermemek ya da savurganlığı alışkanlık haline getirmek,
- İş dışında şirketin onur ve ciddiyetine uymayacak davranışlarda bulunmak ,
- İşyerinin kurallarına uygun olmayan kılık-kıyafet ve görünümle işe gelmek.
- İş saatinde uyumak
- Kendisine verilen yetki dışında iş yapmak
- Yukarıda belirtilen tutum ve davranışlara benzer örnekler,

DİSİPLİN SUÇ VE CEZALARI

- **Kınama Cezası Gerektiren Fiil ve Davranışlar**
- Daha önce uyarma cezası aldığı fiillerden birini tekrarlamak,
- Geçerli mazereti olmaksızın ve izinsiz olarak 1 gün işe gelmemek,
- Uyarılara rağmen işini yapmamak,eksik ,kötü veya yetersiz olarak yapmak,
- İşe olan ilgisinin azalması,öğrenme ve kendini geliştirmeden kaçınmak,eğitimlere mazeretsiz katılmamak,
- Hasta olmadığı halde, hastalık bahanesi ile görevden kaçınmak,sık hastalanmak,
- Bir işleme ait bir belgeyi kaybetmek,işverene zarar vermek,zararların tekrarını yaratmak,
- Bağlı olduğu yönetici veya diğer yöneticilere saygısız davranışlarda bulunmak,
- Şirkete ait eşya ve araç- gereci özel işlerde kullanmak veya kullandırmak,
- Şirketin iş ve çalışma düzenini bozacak davranışlarda bulunmak, diğer çalışanları da bu doğrultuda yönlendirmeye çalışmak,
- İşyerinde ve iş saatlerinde görevi dışında işlerle meşgul olmak,işini aksatarak boş boş dolaşmak,
- İş akışını durduracak şekilde özel,uzun süreli telefon görüşmeleri yapmak,
- İşlerin yapılması sırasında, temasta bulunduğu üçüncü şahıslarla olan ilişkilerinde şirketin onur ve saygınlığını zedeleyici davranışlarda bulunmak,
- İşyeri dışında onur kırıcı ve güveni sarsıcı nitelikte davranışlarda bulunmak,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı kurallarına uymamak,
- Yukarıda belirtilen tutum ve davranışlara benzer örnekler,

DİSİPLİN SUÇ VE CEZALARI

- **İşten Uzaklaştırma veya İşten Çıkarma Cezası Gerektiren Fiil ve Davranışlar**
- Daha önce iki kınama cezası almış olmak,
- Şirketin personeli ve yöneticileri hakkında yalan ve yanlış söylentiler çıkarmak, asılsız ihbar ve şikayetlerde bulunmak,işverenine karşı kışkırtmak,
- İş arkadaşları ve yöneticilerinin onur ve namusunu zedeleyecek edep ve ahlaka aykırı davranışlarda bulunmak,
- Benzer iş görenlere göre daha az verimle çalışmak,düşük performans göstermek,
- Görev sırasında içki içmek ve görev başına sarhoş gelmek,
- İşyerinde sigara içmek.
- Şirkete ait para, mal ve benzeri değerleri zimmetine geçirmek,
- Hırsızlık yapmak,yeltenmek veya yardımcı olmak,
- Görevini kötüye kullanarak çıkar sağlamak,
- Yasalara aykırı eşyayı şirket içinde veya araçlarında bulundurmak veya taşımak,
- Kendisine veya başkasına yarar sağlamak amacı ile şirkete ait belgeleri bilerek yok etmek veya bunlarda değişiklikler yapmak veya yaptırmak,
- Şirketin itibar ve onurunu sarsıcı davranışlarda bulunmak,
- Şirkete ait gizli tutulması gereken bilgileri açıklamak,
- Yüz kızartıcı bir suçtan hüküm giymek,
- 4857 Sayılı İş yasasının, iş sözleşmesinin bildirimsiz sona erdirilmesi hakkını doğuran davranışlarda bulunmak,
- Yukarıda belirtilen tutum ve davranışlara benzer örnekler.

İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

• İŞ GÜVENLİĞİ ÖNLEMLERİ

- -Otel içersinde veya çevresinde gördüğünüz her türlü aksaklık,arıza ve tehlikeli durumları hemen ilk amirimize veya güvenlik bölümüne bildirin.
- -Gerek iş dışında,gerekse işbaşında iken ellerinizde,ayaklarınızda,yüz veya vücudunuzda meydana gelebilecek yara,bere,kesik,sıyrık,ezilme,şişme ve diğer sağlık sorunlarını küçümsemeyin hemen otel doktoruna gösterin.
- -Normal hareketlerinize engel olmayacak kıyafet ve ayakkabı giyinin.
- -Yerleri temiz tutun.Çevrenizde ayağa batabilecek,kayıp düşmeye neden olabilecek cisimleri gördüğünüzde bir başkasının görev alanı içine girsede kişisel olarak katkıda bulunun.
- -Çalışırken işinizin gerektirdiği araç,gereçleri kullanın.Geçici aletler ya da eşyalar ile iş görmeye çalışmayın.
- -Servis arabalarına ve tepsilere taşıyabileceğinizden fazla eşya ve malzeme koymayın.güvenli bir şekilde dizin,control etmeden harekete geçmeyin.
- -Aceleci olmayın
- -Aynı anda iki işi birden yapmayın
- -Herkesin gelip geçeceği yerlerde ve kapalı kapılar önünde durmayın
- -Yiyecek ve içecek malzemelerini daima kapalı bulundurun
- -Yiyecek ve içecek malzemelerine dokunurken ellerinizin son derece temiz olmasına dikkat edin.
- -Islak ellerle elektrik düğmelerine,fiş ve prizlere dokunmayın
- -Ağır eşyaları tek başınıza kaldırmaya çalışmayın,arkadaşlarınızdan

İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

- YANGIN ANINDA ALINACAK GENEL ÖNLEMLER
- -Paniğe kapılmayın
- -En yakındaki alarm kutusunun camını kırıp düğmeye basın
- -Yangın yerini telefon santraline bildirin.Santral gerekli bölümlerle hemen iletişime geçecektir.
- -Gerçekten güvenli is eve sizi herhangibir kişisel riske atmıyorsa,yangın söndürme aleti ile yangına müdahale etmeye çalışın
- -Eğer bir risk söz konusu ise yangın yerinin kapısını kapatın ve civarında bekleyin.Etraftaki konukları derhal ve paniğe meydan vermeden yangın yerinden uzaklaştırın.
- ACİL DURUM UYARISI YAPILDIĞINDA
- -En yakın çıkışı kullanın
- -Asansörleri kesinlikle kullanmayın
- -Kişisel eşyalarınızı toplamak için zaman kaybetmeyin
- -Nöbetçi Müdür,Teknik servis ya da güvenlik ofisi tarafından binaya yeniden girilebileceği duyurulana kadar binaya girmeyin
- -Hiçbir kişisel riske girmeyin
- -Kendinhizi gereksiz yere tehlikeye atmayın
- -Binadan çıkmaya çalışan konuklara yardımcı olmaya çalışın
- -Koşmayın ve paniğe yol açmayın



Oryantasyon programımız
tamamlanmıştır.

**Aramıza HOŞ GELDİNİZ,
yeni işinizde BAŞARILAR
dileriz.**

İNSAN KAYNAKLARI

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Akat, Ömer. **Turizm İşletmeciliği**, Ekin Kitabevi, 3.b, Bursa , 2000.
- Bayrak, Coşkun. Yılman Mustafa ve diğerleri. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Pegem Yayıncılık, 6.Baskı'dan Tıpkı Basım, Ekim 2005.
- Bralan, Barbara. J. **Öğrenen bir Organizasyon Yaratmak**, çeviren Ali Tekcan, Rota Yayınları, 1998.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**, Mcgraw-Hill International Editions, 3 Editions, 1992.
- De Cenzo, David A & Stephen p.Robbins. **Human Resources Management**, John Wiley & Sons, New York, 1996.
- Demir, Cengiz. **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.b. Mayıs 2005.
- Evliyaoğlu, Sait.**Genel Turizm Bilgileri**, Ankara, 1989.
- French, Wendell. **Human Resources Management, 2.B.** Houghton Mifflin Ccomp., Boston, 1990.
- Gökdeniz, Ayhan. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Alem Kitabevi, Balıkesir, 1995.
- Kelly, J. M. **Building Cost-Effective Training Programs**, Modern Business Reports by Alexander Hamilton Institute, INC, New York, 1987.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta, Genişletilmiş 9. Baskı, 2003.
- Kozak, Nazmi ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.
- Küçükahmet, Leyla. **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım,16.baskı, Ankara, Mart 2005.
- Olalı, Hasan. **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1973.
- Raymond, Noe A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çeviren; Canan Çetin, İstanbul, 2001.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, 1994.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 2000.
- Sherman, Arthur, George Bohlander ve Scott Snell. **Managing Human Resources**, South-Western College Pub., Ohio, 1996.
- Şencan, Hüner; Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, Beta, 2003.
- Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- Taymaz, A.Haydar. **Hizmet İçi Eğitim**, Pegem No.3, Ankara 1992.
- Tunay, Akoğlu. **Turizmi Geliştirmek veya Geliştirememek**, Erler Matbaası, İstanbul, 1978.
- Variş, Fatma; ed.. **Eğitim Bilimine Giriş**. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1992.
- Werter, William B., Jr. ve Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**, 4.B., McGraw Hill Int., New York, 1993.
- Wexley, Kenneth N. & Gary P.Latham. **Developing and Training Human Resources in Organization**, Scotth, Foresman & Company, London, 1981.

MAKALELER

- Ataklı, Aylanur; “Eğitim ve Mesleki Başarı” Verimlilik Dergisi, no.1,MPM Yayını, Ankara, 1992.
- Çimat, Ali, Ozan Bahar; “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi içindeki Yeri ve Önemi Üzerine bir Değerlendirme, ” Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi (6) 2003.
- Erdoğan, İlhan. “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,” İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:243, 1990.
- Fox, Robert; “İşletmelerde İnsan Gücü Dönüşümü,” Sevk ve İdare Dergisi, özel baskı. No: 6.
- Sadullah, Ömer; “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Gereksinimlerinin Saptanması,” İst.Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, c.9, sayı.2, 1980.
- Turizm ve Eğitim, Turizm Dünyası, sayı 21, mart 2002.
- Walter, D.St. John; “The Complete Employee Orientation,” Personnel Journal, c.58, no.5, AC Croft,Inc., Ohio,1980.

TEZLER

Bakioğlu, Ayşen; “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı,” İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1991.

Kanten, Selahattin; “İnsan Kaynakları Yönetimi açısından Otel İşletmelerinde İşgören Sağlanması, Geliştirilmesi ve Bir Araştırma,” İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.L.T., İstanbul, 2001.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.die.gov.tr

www.kultur.gov.tr

www.tursab.org.tr

DİĞER KAYNAKLAR

Fındıkçı, İlhami; “Eğitime İnaniyor musunuz?”, Hürriyet Gazetesi, ins. kayn. Eki, 23.09.97, sayı.78.

Milliyet Gazetesi, 20.01.05

Referans Gazetesi, 09.01.2005

Turizm Bakanlığı, Turizm Mevzuatı, Devran Matbaası

Turizm Eğitimi Konferans- workshop. T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara 11–13 aralık 2002.

İnsan Kaynakları Planlaması, Ders Notları

EKLER

EK 1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi Çalışmasının Tespitine İlişkin Mülakat Soruları.....	77
EK 2. Araştırma Kapsamına Giren Oteller.....	81
EK 3. Polat Renaissance Otel Oryantasyon Eğitim Programı.....	83