

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ve OTELCİLİK
ANA BİLİM DALI

135482

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÇERÇEVESİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNİN
YÜRÜTÜLMESİ ve BİR UYGULAMA

135482

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Melike KARAGÖZ

Danışman
Doç. Dr. Oya (Aytemiz) SEYMEN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİTASYON MERKEZİ


BALIKESİR 2003

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otellik
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans/~~Doktora~~ tezi jürimiz tarafından
incelenerek, aday Melike KADAGÖZ....., 16./05./2003
tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin
başarılı..... olduğuna oy birliği..... ile karar verilmiştir.


ÜYE (ASIL)

Danışman
Doc.Dr. Oya A. SEYMEN

ÜYE (ASIL)

Doc.Dr. Tamer BOLAT


ÜYE (ASIL)

Yard.Doc.Dr. Öner L. MET


ÜYE (YEDEK)

Yard.Doc.Dr. Önder MET

ÜYE (YEDEK)

Yard.Doc.Dr. Ender YÖNET

ÖZET

Tüm sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de işletmeler, iç ve dış çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel değişimlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenirler. Etkin ve verimli bir şekilde mevcudiyetini sürdürmek isteyen konaklama işletmeleri, çevrelerinde meydana gelen bu değişimleri önceden sezmemek, dış çevresinin tehdit ve tehlikelerine ve iç çevresinin güçlü ve zayıf yönlerine karşı gerekli önlemleri almak zorundadır.

Bu çerçevede konaklama işletmeleri, hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli stratejiler izlemektedirler. İçinde bulunduğumuz 2000’li yıllarda konaklama işletmelerinin strateji belirleme ve uygulama çalışmalarında geçmişe oranla farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların en büyük nedeni; konaklama işletmeciliğinin gelişme dinamiklerinden birisi olan insan unsurunun stratejik öneminin fark edilmesidir. Bunun sonucu olarak da; insan unsurunun gelişiminde büyük rolü olan eğitim önemli hale gelmektedir ve işletmelerde hizmetiçi eğitim sürecinin önemi artmaktadır.

Böylece, tüm faaliyetlerini stratejik olarak düşünüp plânlaması gereken konaklama işletmelerinin, “İnsan Kaynakları Yönetimi”ni ve alt işlevlerinden biri olan “Hizmetiçi Eğitim Süreci”ni de stratejik boyutta ele alması gerekmektedir.

Buradan hareketle, çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; öncelikle işletmelerde stratejik yönetim sürecinin ana hatları ile incelenmesinden hareketle, bu çerçevede yönetim işlevleri ve işletme fonksiyonları değerlendirilmektedir. Daha sonra, işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci (personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamaları boyutunda) ele alınmaktadır. Son olarak, stratejik insan kaynakları

yönetimi ayrıntılı bir şekilde incelenerek işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin nasıl bütünleştirileceği üstünde durulmaktadır.

İkinci bölümde; hizmetiçi eğitimin tanımı, önemi, amaçları, plânlaması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonun sağlanması, denetimi ve uygulanabilecek hizmetiçi eğitim modelleri ayrıntılı bir biçimde irdelenerek, işletmelerde hizmetiçi eğitim sürecinin stratejik önemi vurgulanmaktadır.

Üçüncü bölüm; konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarına yönelik İzmir-Kuşadası bölgesinde 20 konaklama işletmesinde yapılan uygulama çalışmasını içermektedir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise; konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin sorunların çözümünde ve hizmetiçi eğitimin stratejik boyutta ele alınmasında yol gösterecek bir eğitim programı modeli önerilmektedir.

ABSTRACT

Companies in accommodation sector as well, as in alt sectors, are affected directly or indirectly by the social, cultural, economic and managerial changes occurring in their internal and external environments. Accommodation establishments aiming to maintain its existence efficiently are to foresee these changes occurring in their environments, and take the requisite measures against the threat and risks of its external environment and the strong and weak sides of its internal environment.

In this framework, accommodation establishments follow several strategies in order to achieve their aims. In 2000's today, there are differences in formulating strategy and practising studies of these establishments in comparison with the past. The most important reason of these differences is that the strategic importance of human factor, one of the development dynamics of accommodation industry, is realized. So, training having a key role in developing of human factor as well as the significance of the process of in-service training in properties has been a matter of great import.

Thus, Accommodation Establishments have to not only consider strategically alt its activities but also in strategic dimension, deal with "The Human Resources Management" and "The Process of In-Service Training" which is one of its sub-functions.

On this context, study consists of four chapters. In the first chapter; following analysis of the process of strategic management with main lines, administration and management functions are assessed. Then, In establishments the process transition to the strategic human resources management (in the dimension of personnel management, human resources management and strategic human resources management) are studied.

Finally, on analyzing of the strategic human resources management in detail, it is clarified how to integrate the management strategies and the human resources strategies.

In the second chapter; the definition of in-service training, its significance, planning, organizing, practising, coordinating, supervising and practicable in-service training models are discussed in detail and the strategic importance of in-service training process is stressed.

The third chapter includes the study of practice carried out at 20 accommodation establishments in İzmir-Kuşadası region with regard to in-service training practices.

In the last chapter; a training programme model is suggested, that will instruct to deal with in-service training in strategic dimension and solve the problems relating to in service training practices in accommodation establishments.

ÖNSÖZ

1980'li yıllarla birlikte, hizmet üreten tüm sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş söz konusudur. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ise; Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişin daha ileri bir aşamasıdır.

Hizmetiçi eğitim, son yıllarda işletmelerde insan kaynakları işlevi olarak önem kazanmaya başlamıştır. Sürekli olarak değişen koşullar, küreselleşen ekonomiler, uzmanlaşmanın artması, insanın sürekli olarak eğitime gereksinim duymasına neden olmaktadır. Ayrıca insan kaynağından en yüksek düzeyde verim alabilmek için, eğitim ve geliştirme şarttır.

Hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden istedikleri verimi alabilmeleri için, hizmetiçi eğitim sürecini stratejik olarak düşünüp plânlamaları gerekmektedir. Bu çerçevede öncelikle hizmetiçi eğitimde güdülen stratejik amaç ve izlenecek temel ilkeler belirlenmeli ve iç ve dış çevre unsurlarının etkilerini değerlendirerek stratejik yaklaşımla hizmetiçi eğitim plânlaması yapılmalıdır.

Çalışmada amaç, konaklama işletmelerinin hizmetiçi eğitim sürecinde yaşadıkları sorunlara çözüm getirmesi adına stratejik hizmetiçi eğitim modeli oluşturmaktır. Literatürde stratejik eğitim ve geliştirme ile ilgili çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle, alandaki bu boşluğun doldurulmasında küçük bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında katkıları olan herkese minnet borcumu belirtmek isterim. En başta çalışmanın başından beri bana her konuda yardımcı olan, ilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım sayın Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e, görüşlerinden her zaman yararlandığım değerli hocam sayın Doç. Dr. Tamer BOLAT'a ve burada ismini sayamadığım bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, çalışmanın hazırlanması sırasında bana en büyük desteği veren, her zaman sonsuz sabır ve anlayışlarıyla yanımda olan biricik annem Hasibe KARAGÖZ ve değerli babam Rıdvan KARAGÖZ'e teşekkür etmek isterim. Uzun ve titiz bir çalışma sonucunda ortaya çıkan bu çalışmanın eksik veya hatalı yönleri olabilecektir. Bu nedenle gelebilecek eleştirilerin ve yapıcı önerilerin bana yardımcı olacağını ve bundan sonraki çalışmalarında yol göstereceğini umut ediyorum.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
TABLolar LİSTESİ.....	xx
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1. İŞLETMELERDE “STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ”NİN KAVRAMSAL BOYUTTA ANALİZİ.....	3
1.1 İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci ve Buna İlişkin Kavramların İncelenmesi . 3	
1.1.1 Strateji Kavramının Tanımı, Özellikleri ve İşletmeler Açısından Önemi	3
1.1.1.1 Strateji Kavramının Tanımı	3
1.1.1.2 Strateji Kavramının Özellikleri ve İşletmeler Açısından Önemi.....	7
1.1.2 Stratejik Yönetimin Kavramsal Boyutta Analizi	11
1.1.2.1 Stratejik Yönetimin Tanımı	11
1.1.2.2 Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci.....	13

1.1.2.3 Stratejik Yönetimin İşletmelere Sağladığı Katkılar.....	15
1.1.2.4 Stratejik Yönetimin Temel Unsurları	17
1.1.2.5 İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin Ana Hatları ile İncelenmesi..	27
1.1.2.5.1 İşletme Misyon ve Vizyonunun Belirlenmesi	30
1.1.2.5.2 Durum Analizinin Yapılması.....	34
1.1.2.5.3 İşletmenin Stratejik Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi	37
1.1.2.5.4 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanlarının ve Karşı Karşıya Kaldığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi:	40
1.1.2.5.5 Alternatif Stratejiler Geliştirilmesi	47
1.1.2.5.6 Her Bir Seçeneğin Üstün ve Zayıf Yanlarının Değerlendirilmesi ...	47
1.1.2.5.7 En İyi Stratejinin Seçimi.....	47
1.1.2.5.8 Seçilen Stratejilerin Uygulanması	48
1.1.2.5.9 Saptanan Başarı Ölçütlerine Göre Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi.....	49
1.1.2.5.10 Sonuçların Yeniden Gözden Geçirilerek Düzeltilmesi.....	51
1.1.3 İşletmelerde Stratejik Yönetim Çerçevesinde Yönetim İşlevlerinin ve İşletme Fonksiyonlarının Değerlendirilmesi	52
1.1.3.1 Yönetim İşlevlerinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi	52
1.1.3.2 İşletme Fonksiyonlarının Stratejik Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....	58

1.2 İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinin Kavramsal Açıdan İncelenmesi	64
1.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	64
1.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	66
1.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	68
1.2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	73
1.2.5 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	76
1.2.6 İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş Süreci ve Temel Farklılıklar	79
1.2.6.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi, Kapsamı ve Önemi	79
1.2.6.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Ana Hatları ile Açıklanması..	83
1.2.6.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Temel Özellikleri.....	87
1.2.6.4 Personel Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	89
1.3 İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde İzlenen Alt Stratejilerin İncelenmesi	91
1.3.1 İnsan Kaynakları Plânlamasına Yönelik Stratejiler	91
1.3.1.1 İnsan Kaynakları Plânlamasının Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi.....	91
1.3.1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Plânlamasının Kavramsal Analizi.....	93
1.3.2 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmeye Yönelik Stratejiler	99

1.3.2.1 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi.....	99
1.3.2.2 Stratejik İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Kavramsal Analizi.....	106
1.3.3 Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler.....	113
1.3.3.1 Performans Değerlendirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi	113
1.3.3.2 Stratejik Performans Değerlendirmenin Kavramsal Analizi	123
1.3.4 Örgütsel Gelişmeye Yönelik Stratejiler.....	128
1.3.4.1 Örgütsel Gelişmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi	128
1.3.4.2 Stratejik Örgütsel Gelişmenin Kavramsal Analizi.....	131
1.3.5 Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler.....	137
1.3.5.1 Ücretlendirme ve Ödüllendirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi.....	137
1.3.5.2 Stratejik Ücretlendirme ve Ödüllendirmenin Kavramsal Açıdan Analizi	140
1.3.6 Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Stratejiler.....	147
1.3.6.1 Hizmetiçi Eğitime Yönelik Stratejiler	147
1.3.6.1.1 Hizmetiçi Eğitimin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi.....	147
1.3.6.1.2 Stratejik Hizmetiçi Eğitimin Kavramsal Analizi	149
1.3.6.2 Kariyer Geliştirmeye Yönelik Stratejiler.....	154
1.3.6.2.1 Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi	154

1.3.6.2.2 Stratejik Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Analizi.....	155
2. İŞLETMELERDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNİN AYRINTILI ANALİZİ ve STRATEJİK ÖNEMİ	161
2.1 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Kavramsal Analizi.....	161
2.1.1 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Anlamı ve Önemi	161
2.1.2 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri.....	165
2.1.3 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Yararları	166
2.1.3.1 Hizmetiçi Eğitimin İşletmeler Açısından Sağladığı Yararlar	167
2.1.3.2 Hizmetiçi Eğitimin İşgörenler Açısından Sağladığı Yararlar.....	169
2.1.4 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Türleri.....	171
2.1.4.1 İşe Yeni Başlayan İşgörenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim.....	172
2.1.4.2 İşletmede Çalışmakta Olan İşgörenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim.....	177
2.1.4.3 İşletmede Görevi Değişecek İşgörenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim....	178
2.1.4.4 Yöneticilere Yönelik Hizmetiçi Eğitim	179
2.1.5 Hizmetiçi Eğitim Politikasının Tanımı ve Önemi	181
2.2 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitime Yönelik Örgütlenme	184
2.2.1 İşletmelerin Kendi Bünyesindeki Hizmetiçi Eğitim Örgütü.....	184
2.2.2 Hizmetiçi Eğitim Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	186
2.3 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Aşamaları	190
2.3.1 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Analizi	192
2.3.1.1 Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının İşletme Düzeyinde Analizi.....	198

2.3.1.2 Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının İş Düzeyinde Analizi	201
2.3.1.3 Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının İşgören Düzeyinde Analizi	205
2.3.2 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Plânlanması	209
2.3.2.1 Hizmetiçi Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi	214
2.3.2.2 Hizmetiçi Eğitimin kapsamına Alınacak İşgörenlerin Seçimi.....	217
2.3.2.3 Hizmetiçi Eğitim Verecek Eğiticilerin Seçimi	218
2.3.2.4 Hizmetiçi Eğitim Konularının Belirlenmesi	220
2.3.2.5 Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerinin Seçimi	221
2.3.2.5.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri	222
2.3.2.5.2 İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	230
2.3.2.6 Hizmetiçi Eğitimde Kullanılacak Araç-Gereçlerin Belirlenmesi	243
2.3.2.7 Hizmetiçi Eğitimin Zamanı, Süresi ve Yapılacağı Yerin Belirlenmesi	244
2.3.2.8 Hizmetiçi Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi	247
2.3.3 Hizmetiçi Eğitimin Uygulanması	249
2.3.4 Hizmetiçi Eğitimin Uygulanmasında Koordinasyonun Sağlanması	254
2.3.4.1 Üst Yönetim ile Hizmetiçi Eğitim Birimi Arasında Koordinasyonun Sağlanması	255
2.3.4.2 İnsan Kaynakları Birimi ile Hizmetiçi Eğitim Birimi Arasında Koordinasyon Sağlanması	256
2.3.4.3 Hizmetiçi Eğitim Birimi ile Diğer Birimler Arasında Koordinasyonun Sağlanması	259

2.3.5 Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi.....	264
2.3.5.1 Hizmetiçi Eğitimde Ölçme Süreci	266
2.3.5.2 Hizmetiçi Eğitimde Değerlendirme Süreci.....	268
2.3.5.3 Hizmetiçi Eğitimde Değerlendirme Yöntemleri.....	270
2.4 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Stratejik Önemi	272
3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNİN YÜRÜTÜLMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA	283
3.1 Uygulamanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemine İlişkin Genel Bilgiler	283
3.2 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	286
3.2.1 Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin ve Anket Formunu Dolduran Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular	287
3.2.2 Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Genel Yapısını Ortaya Koyan Bulgular	289
3.2.3 Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Ne Şekilde Yürütüldüğünü Ortaya Koyan Bulgular	293
3.3 Araştırma Bulgularının Yorumlanması	317
4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR ve HİZMETİÇİ EĞİTİMİN STRATEJİK OLARAK YÜRÜTÜLMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ	322
4.1 Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Stratejik Açından Önemi ve Bu Alanda Yaşanan Sorunlar	322
4.1.1 Konaklama İşletmelerinde İnsan Unsurunun Stratejik Önemi	323
4.1.2 Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Stratejik Önemi	325

4.1.3 Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Hizmetiçi Eğitim Sorunları	331
4.2 Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Stratejik Olarak Yürütülmesine Yönelik Bir Model Önerisi	345
4.2.1 Stratejik Hizmetiçi Eğitimin Plânlanması.....	346
4.2.1.1 Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Stratejik Düzeyde Belirlenmesi	347
4.2.1.1.1 İşletmenin Ana Amaç ve Hedeflerinin Hizmetiçi Eğitim ile İlişkilendirilmesi	349
4.2.1.1.2 İşletmenin Çevresinin Hizmetiçi Eğitim Boyutuyla Analiz Edilmesi	357
4.2.1.1.2.1 İşletmenin Dış Çevresinin Hizmetiçi Eğitim Boyutuyla Analiz Edilmesi	357
4.2.1.1.2.2 İşletmenin İç Çevresinin Hizmetiçi Eğitim Boyutuyla Analiz Edilmesi	365
4.2.2 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Politikasının Oluşturulması ve İletilmesi	372
4.2.3 Stratejik Hizmetiçi Eğitimin Programlanması.....	372
4.2.3.1 Stratejik Hizmetiçi Eğitimin Örgütlenmesi	373
4.2.3.2 Rutin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Programlanmasının Yapılması.....	375
4.2.3.2.1 Hizmetiçi Eğitimi Yürütecek Olan Tüm Yöneticiler ve Eğitimcilere Eğitim Verilmesi	375
4.2.3.2.2 Hizmetiçi Eğitim Alacak İşgörenlerin Belirlenmesi, Listelenmesi ve Sınıflandırılması.....	377
4.2.3.2.3 Hizmetiçi Eğitim Konularının ve Programın İçeriğinin Belirlenmesi	377

4.2.3.2.4 Kullanılacak Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerinin ve Araçlarının Belirlenmesi	378
4.2.3.2.5 Hizmetiçi Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi	379
4.2.3.2.6 Hizmetiçi Eğitim Programının Zamanlamasının Yapılması.....	379
4.2.4 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Programına İlişkin Hazırlıkların Tamamlanması	380
4.2.5 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Programının Uygulanması	381
4.2.6 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Programının Uygulanmasında Koordinasyonun Sağlanması	385
4.2.7 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi	388
4.2.8 Hizmetiçi Eğitim Sürecine Devamlılık Kazandırılması	392
SONUÇ	394
EKLER.....	400
KAYNAKÇA.....	406

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları	28
Şekil 2: Amaçları Belirlemede Etkili Noktalar.....	39
Şekil 3: Etkili Bir Kontrol Sisteminin Tasarlanmasında Aşamalar	50
Şekil 4: Bir Stratejik İKY Modeli.....	84
Şekil 5: Genel Stratejik Plânlama ile Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması Arasındaki İlişki	95
Şekil 6: Stratejik İnsan Kaynakları Plânlamasının Aşamaları	97
Şekil 7: İşgörenler İçin Standart Seçim Süreci	105
Şekil 8: Stratejik İşe Alma Sürecinin Aşamaları	110
Şekil 9: Örgüt Geliştirme Tipleri ve Örgütsel Konular	136
Şekil 10: İşletmelerde Ücretlendirme Modeli.....	141
Şekil 11: Ödüllendirme Sistemi ve Strateji Arasındaki İlişki	146
Şekil 12: Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirmeye Stratejik Yaklaşım	151
Şekil 13: Hizmetiçi Eğitim Döngüsü.....	192
Şekil 14: Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizinin Temel Modeli.....	195
Şekil 15: HİE İhtiyacı Analizi Aşamaları	197

Şekil 16: Hizmetiçi Eğitim Plânlaması.....	210
Şekil 17: Hizmetiçi Eğitimin İKY'nin Bazı Fonksiyonlarıyla İlişkisi	258
Şekil 18: İşletme Misyonu ile Hizmetiçi Eğitim Arasındaki İlişki.....	352
Şekil 19: Stratejik HİE Programının Değerlendirme Sürecinin Aşamaları	389



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: SWOT Analizinin Konaklama İşletmelerinde Uygulanması	42
Tablo 2: Yeni Bir Pazara Girmeyi Düşünen Bir Konaklama İşletmesi İçin Bir SWOT Analizi Örneği.....	43
Tablo 3: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	78
Tablo 4: Personel Yönetimi ile Stratejik İKY Arasındaki Farklar	90
Tablo 5: Anlatım Yöntemlerinin Çeşitleri	232
Tablo 6: İşletmelerde Sorunlar Sonucunda Ortaya Çıkan HİE Plânlaması ile Stratejik Olarak Gerçekleştirilen HİE Plânlamasının Karşılaştırılması.	277
Tablo 7: Geleneksel HİE Süreci ile Stratejik HİE Sürecinin Karşılaştırılması	281
Tablo 8: Ankete Katılan İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı	287
Tablo 9: Ankete Katılan İşletmelerin İşgören Sayılarına Göre Dağılımı	288
Tablo 10: Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	289
Tablo 11: Ankete katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanına Sahip Olan İşletmelerin Oranı	290
Tablo 12: Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı	290

Tablo 13: Ankete Katılan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Tanımlarına Sahip Olma Oranları	291
Tablo 14: Ankete Katılan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Tanımları	292
Tablo 15: Ankete Katılan İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Misyon ve Vizyon Doğrultusunda Belirleme Oranı	293
Tablo 16: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Uzun Dönemli Amaç ve Hedefleri Belirleme Oranı.....	294
Tablo 17: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İşletme Düzeyinde Analizi Gerçekleştirme Oranı	294
Tablo 18: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin Dış Çevre Analizini Gerçekleştirme Oranı	295
Tablo 19: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İç ve Dış Çevre Analizini Gerçekleştirme Oranı	296
Tablo 20: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İş Analizini Gerçekleştirme Oranı	296
Tablo 21: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İşgören Analizini Gerçekleştirme Oranı	297
Tablo 22: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizi Kapsamında Yönetici Önerilerini Dikkate Alma Oranı	297
Tablo 23: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizi Kapsamında Müşteri Şikayetlerini Dikkate Alma Oranı	298
Tablo 24: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Plânına Sahip Olma Oranı ..	299
Tablo 25: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Plânlarının Uzunluğuna Göre Dağılımı	299

Tablo 26: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Bütçesinin Belirlenme Oranı	300
Tablo 27: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Masraflarını Nasıl Karşılıdığına İlişkin Tanımları	301
Tablo 28: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yönetilme Oranı	302
Tablo 29: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Departmanı Dışındaki Departmanlar Tarafından Yönetilme Oranı.....	302
Tablo 30: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı.....	303
Tablo 31: Ankete Katılan İşletmelerin İlk Kademe Yöneticilere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı	304
Tablo 32: Ankete Katılan İşletmelerin Orta Kademe Yöneticilere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı	304
Tablo 33: Ankete Katılan İşletmelerin Üst Kademe Yöneticilere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı	305
Tablo 34: Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Olmayan İşgörenlere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı	305
Tablo 35: Ankete Katılan İşletmelerin Oryantasyon Eğitimini Uygulama Oranı	306
Tablo 36: Ankete Katılan İşletmelerin Oryantasyon Eğitiminin Süresi	307
Tablo 37: Ankete Katılan İşletmelerin İşbaşı Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerini Kullanma Oranı	308
Tablo 38: Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Gözetiminden Yararlanma Oranı	308
Tablo 39: Ankete Katılan İşletmelerin Yetki Devrinden Yararlanma Oranı.....	309

Tablo 40: Ankete Katılan İşletmelerin Rotasyondan Yararlanma Oranı.....	309
Tablo 41: Ankete Katılan İşletmelerin Komiteler Yoluyla Eğitimden Yararlanma Oranı	310
Tablo 42: Ankete Katılan İşletmelerin Staj Yoluyla Eğitimden Yararlanma Oranı.....	310
Tablo 43: Ankete Katılan İşletmelerin İş Dışı Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerini Kullanma Oranı	311
Tablo 44: Ankete Katılan İşletmelerin İşgörenlerin Toplantılara Gönderilmesi Uygulamalarından Yararlanma Oranı.....	311
Tablo 45: Ankete Katılan İşletmelerin Örnek Olay Yönteminden Yararlanma Oranı .	312
Tablo 46: Ankete Katılan İşletmelerin Rol Oynama Yönteminden Yararlanma Oranı	312
Tablo 47: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitimde Yazılı Dokümanları Kullanma Oranı.....	313
Tablo 48: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitimde Görsel-İşitsel Araçları Kullanma Oranı.....	313
Tablo 49: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Araçları Kullanma Oranı.....	314
Tablo 50: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Departman ile Üst Yönetim Arasında Koordinasyon Sağlama Oranı	314
Tablo 51: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Departman ile Diğer Departmanlar Arasında Koordinasyon Sağlama Oranı.....	315
Tablo 52: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Değerlendirilmesinde Başarı Ölçütlerinin Saptanma Oranı	315
Tablo 53: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilme Oranı	316

Tablo 54: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimde Başarı Ölçütlerine Uyulup Uyulmadığının Saptanma Oranı	316
Tablo 55: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Amaçlarına Ulaşma ve İstenilen Verimin Elde Edilme Oranı	317
Tablo 56: Konaklama İşletmelerinde Stratejik Hizmetiçi Eğitim Modeli	346
Tablo 57: Yasal ve Hukuki Çevre.....	359
Tablo 58: Ekonomik Çevre.....	361
Tablo 59: Teknolojik Çevre.....	363
Tablo 60: Sosyo-Kültürel Çevre	364
Tablo 61: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi.....	390
Tablo 62: HİE Programını Değerlendirme Stratejileri	391

KISALTMALAR LİSTESİ

SY : Stratejik Yönetim.

SP : Stratejik Plânlama.

İK : İnsan Kaynakları.

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi.

PY : Personel Yönetimi.

İKP : İnsan Kaynakları Plânlaması.

HİE : Hizmetiçi Eğitim.



GİRİŞ

Emek–yoğun üretim yapısına sahip olan turizm sektöründe insan kaynağı, en değerli sermayedir ve bu kaynaktan en iyi biçimde yararlanmada eğitim faktörü çok önemli bir yer tutar. Gerek turizm sektörünün genelinde, gerekse en önemli alt kollarından biri olan konaklama işletmeciliği alanında; eğitimin yetersiz oluşu, sektörde yetişmiş ve kalifiye eleman bulmada güçlükler yaşanması en önemli sorunlar arasındadır. Bu tip sorunların çözümü ise, çalışırken eğitmek anlamına gelen hizmetiçi eğitimde gizlidir. Çünkü yetişmiş eleman demek, sadece mesleki eğitim almış eleman demek değildir. İş hayatının dışında öğrenilen –okulda, çevrede, başka işlerde– bilgilerin işbaşında pekiştirilmesi gerekir. Bugün, konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının doğru yönetilmesi ve bu çerçevede doğru seçimi ve eğitimine yapılacak yatırım kendilerine önemli bir rekabetçi üstünlük kazandıracaktır.

Konaklama işletmelerinde yaşanan insan kaynakları sorunlarından bazıları hizmetiçi eğitim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bunun temelinde, konaklama işletmeciliği alanında insan kaynakları yönetimi konusunda etkin bir örgütlenmenin olmayışı ve hizmetiçi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gereksinimleri karşılama yetersiz kalması yatmaktadır. Buradan hareketle konaklama işletmelerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uzun vadede ve sistematik bir şekilde plânlayıp yürütmeleri gerektiği görülmektedir; yani hizmetiçi eğitim stratejik düşünülmesi ve programlanmalıdır. Bunun anlamı öncelikle hizmetiçi eğitime yönelik amaçların belirlenmesi, iç ve dış çevre analizinin yapılması ve insan kaynaklarının nasıl bir eğitime gereksinim duyduğunun belirlenmesi gerektiğidir. Dolayısıyla, hizmetiçi eğitim Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde yapılandırılmalıdır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; işletme stratejileriyle bütünleştirilen insan kaynağına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda hizmetiçi eğitim ise; işgörenlerin ve örgütün gelişimine yönelik olarak, verimliliği artırmayı hedefleyen, sistemde ve bilgi, beceri, davranışlarda istenilir değişiklik yaratmayı amaçlayan ve işletmede sağlıklı kariyer yönetimine olanak sağlayan bir süreçtir. Bu çalışma; konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim

sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için, bu sürecin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde uygulanmasına yönelik bir model önerisi geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Buradan hareketle, çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; öncelikle işletmelerde stratejik yönetim sürecinin ana hatları ile incelenmesinden hareketle, bu çerçevede yönetim işlevleri ve işletme fonksiyonları değerlendirilmektedir. Daha sonra, işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci (personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamaları boyutunda) ele alınmaktadır. Son olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi ayrıntılı bir şekilde incelenerek işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin nasıl bütünleştirileceği üstünde durulmaktadır.

İkinci bölümde; hizmetiçi eğitimin tanımı, önemi, amaçları, plânlaması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonun sağlanması, denetimi ve uygulanabilecek hizmetiçi eğitim modelleri ayrıntılı bir biçimde irdelenerek, işletmelerde hizmetiçi eğitim sürecinin stratejik önemi vurgulanmaktadır.

Üçüncü bölüm; konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarına yönelik İzmir-Kuşadası bölgesinde 20 konaklama işletmesinde yapılan uygulama çalışmasını içermektedir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise; konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin sorunların çözümünde ve hizmetiçi eğitimin stratejik boyutta ele alınmasında yol gösterecek bir eğitim programı modeli önerilmektedir.

BÖLÜM 1

1. İŞLETMELERDE “STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ”NİN KAVRAMSAL BOYUTTA ANALİZİ

1.1 İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci ve Buna İlişkin Kavramların İncelenmesi

1.1.1 Strateji Kavramının Tanımı, Özellikleri ve İşletmeler Açısından Önemi

1.1.1.1 Strateji Kavramının Tanımı

Stratejinin, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması; çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğinin artması, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması ve konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok nedenden dolayı, “strateji” kavramı üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Bununla birlikte, stratejinin, işletme ile

onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır.¹

Literatürde, stratejinin, kelime kökeni bakımından iki ayrı kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramı ile ilgilidir. İkincisi ise; eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgili olup; generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.

Türkçe’de sözlük anlamı açısından strateji; sürme, gönderme, götürme ve götürme anlamlarında kullanılmaktadır.²

Genel anlamda strateji; bir sistemin (işletme, şehir, devlet v.b.) belirli hedeflere veya sonuçlara ulaşmak için yaptığı bir harekettir. Bu hareket pek çok etki altındadır ve bunların başında çevre gelir.

Strateji kavramı ilk ve yaygın kullanım alanını askeri yönetimde bulmuştur. Askeri anlamda strateji “genel bir harp plânı olarak” tanımlanmakta olup, “savaşın plânlanması ve yönlendirilmesi” anlamındadır.³

İşletme yöneticiliği alanında ise, stratejiye yönelik pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

¹ Yahya Fidan, (1998), “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, **Yönetim ve Organizasyon**, Seminer Notları, Yayın No: 10, (Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi), ss.189-221.

² Erol Eren, (1979), **İşletmelerde Stratejik Plânlama** (İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası), s.3.

³ Meral Toprak, (2001), “Stratejik Yönetim Semineri”, Ders Notları. (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi), s.11.

❖ Strateji; işletmenin başlıca hedef ve faaliyetlerinin, plânlanmış veya gerçek koordinasyonu ve sürekli olarak çevresiyle müşterek hareket etmesi, olarak tanımlanabilir.⁴

❖ Strateji; katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimini ifade etmektedir.⁵

❖ Stratejiler; hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri ifade etmektedir.⁶

❖ Strateji; örgütsel çevredeki fırsat ve tehditleri tanımlama, örgütün zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirme, yapıları kurma, rolleri tanımlama, uygun insanları çalıştırma v.b. konularda işletmelere yol gösteren bir kavramdır.⁷

❖ Strateji; yöneticilerin işletmeleriyle ve rekabet ettikleri pazarlarla ilgili olarak verdikleri kararların bir modelidir.⁸

❖ Strateji; sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde, amaca nasıl ulaşacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir eylemdir.⁹

⁴ Moshe Farjoun, (2002) "Towards an Organic Perspective On Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol: 23, No: 7, ss.561-594.

⁵ Toprak, *Ön.ver.*, s.11.

⁶ İsmail Efil, (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.216.

⁷ Sema Yıldırım Becerikli (a). (2000) "Kriz Anlarında Stratejik Yönetim Plânlaması: Turizm Bakanlığı'nın Kriz Çalışmaları", *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt:1, Sayı:1, ss.59-87.

⁸ Frank M.Go and Ray Pine, (1995), *Globalization Strategy in the Hotel Industry* (London and New York: Routledge), s.273.

⁹ İsmet Mucuk, (1997), *Pazarlama İlkeleri* (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.33.

❖ Strateji; işletmenin bütünsel anlamdaki iskeletini teşkil eden, uzun vadeli ve aynı zamanda değişken kısa vadeli kararlardan oluşan bir esnek yapı ve aynı zamanda da geleceğe karşı öngörü sağlayan bir yol göstericidir.¹⁰

❖ Strateji; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili alternatif kararlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır.¹¹

❖ Strateji; bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için, kolektif güçlerini olumlu yönde kullanarak, kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yöntemidir.¹²

❖ Bütün bunlardan başka strateji; işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak tanımlanabilir.¹³

Tüm bu tanımlamalar ışığında “strateji”ye ilişkin olarak aşağıdaki şekilde bir tanım geliştirilebilir:

Strateji; sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri ve iç çevrenin güçlü ve zayıf yönleri çerçevesinde, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında izleyecekleri yolu ve davranış tarzlarını belirleyen bir araçtır.

¹⁰ Özlem İpekgil Doğan ve Engin Deniz Eriş. (2000), “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 2, ss.110-125.

¹¹ Gülay Budak. (2000), “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Plânlama ve Stratejik Öğrenme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 15, Sayı:1, ss.1-11.

¹² Susan Clayton.(1999), *Strateji Geliştirme, Çeviren: Onur Yıldırım*, (İstanbul: Hayat Yayınları), s.34.

¹³ Ömer Dinçer, (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.), s.19.

1.1.1.2 Strateji Kavramının Özellikleri ve İşletmeler Açısından Önemi

Strateji kavramının, tanımından da anlaşılacağı gibi; amaç ve hedeflerle, iç ve dış çevreyle, rekabetle ve geleceği öngörmeyle ilgili olması, temel özelliklerindedir. Strateji kavramının özellikleri ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji, işletmenin çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevredeki değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanılmasına olanak sağlar.
- Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Strateji; işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını gösterir.¹⁴
- Strateji, insan etkinlikleriyle ilgili ve devamlı bir süreçtir.

¹⁴ Hasan Çoban, (1996), *Bilgi Toplumuna Plânlı Geçiş* (Ankara: DPT), s.77.

- Strateji, insan etkinlikleriyle ilgili ve devamlı bir süreçtir.
- Strateji, amaçlar ve araçlar arasında uzak gelecekte uyum sağlamaktadır. Bu bakış açısından stratejinin diyalektik bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Çünkü saptanmış amaçlarla onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir.¹⁵
- Strateji; hedefler, iç kaynaklar ve yönetsel altyapı ile değişimi yönetmenin iç ve dış görünüşünü koordine eder.¹⁶
- Strateji; bir işletmenin nasıl rekabet edeceğine ilişkin temel bir anlayış sunar.¹⁷
- Strateji; hedeflerin nasıl başarılabileceğini söyler. Hedeflerin gösterdiği yere gitmek için, nasıl plân yapılacağı hakkında cevap verir.¹⁸
- Strateji; bir plân sağlar ve eğer işletme amaçları başarırsa, ihtiyaç duyulacak kararların içeriğini tanımlar.¹⁹
- Strateji; işletmenin kaynak ve yeteneklerini dış çevrede bulunan fırsatlara eşleştirmek için bir girişimdir.²⁰

¹⁵ Gönül Budak, (1998), **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey** (İzmir: Sistem Yayıncılık), s.130.

¹⁶ Farjoun, Ön. Ver., ss.561-594.

¹⁷ Michael D.Olsen, Eliza Ching-Yick TSE and Joseph J.West, (1992), **Strategic Management in the Hospitality Industry** (USA: Van Nostrand Reinhold), s.17.

¹⁸ David Mercer, (1998), **Marketing Strategy: The Challenge of the External Environment** (Sage Publications The Open University), s.50.

¹⁹ Tony Morden, (1993), **Business Strategy and Planning: Text and Cases** (London: Mc Graw – Hill Book Company), s.80.

²⁰ Tomas S.Bateman and Scott A.Snell, (1999) **Management Building Competitive Advantage** (America: The Mc Graw-Hill Companies), s.127.

– Strateji; işletmeyi rakiplerden farklı kılmakla ilgilidir; yapılan işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır.²²

Bu özellikleri kısaca özetlemek gerekirse; stratejinin, amaç ve hedeflerin başarılmasına hizmet ettiği, rekabeti düzenleyerek işletmenin farklı olmasını sağladığı, uzun vadeli faaliyetleri yönlendirdiği, işletmenin iç ve dış çevresine uyumunu sağladığı, kaynak tahsisini düzenlediği ve işletme performansını etkileyen yönlendirici bir özelliği olduğu söylenebilir.

Strateji; her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, tarifesi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temel sebepleri arasında strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının bulunduğu söylenebilir.²³

Stratejisini isabetle belirleyen ve başarıyla uygulayan işletmeler, içinde buldukları çalkantılı çevreye uyum sağlayabilir ve başarıyla rekabet edebilirler. Strateji; işletmelere geleceği öngörme, faaliyetlere belirli bir yön verme ve örgütü bir bütün olarak görebilme olanağı vermektedir.²⁴

Strateji belirlemenin işletmelere sağlayacağı yararlar, ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

²¹ Go and Pine, *Ön.ver.*, ss.27-28.

²² Ömer Faruk Akyüz, (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması* (İstanbul: Sistem Yayıncılık), s.111.

²³ Fidan, *Ön.ver.*, ss.189-221.

²⁴ Ufuk Durna. (2001), “Stratejik İşletme Yönetimi Sürecinde Stratejik Kontrol”, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*. Yıl:40, Sayı:480, ss.67-70.

– *İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğinin sağlanması:* Günümüzde dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Bu değişiklikler, işletmeleri, çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri, yeniliklere uyma güçlerine ve açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmalarına bağlıdır. Belirsizlik şartlarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır.

– *Strateji, işletmelere çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir:* Stratejik çalışma yapmayan bir işletme, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

– *Strateji, işletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir:* Başka bir deyişle işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlar.

– *Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar:* Strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur. Stratejinin olmaması halinde, bölümler, gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimi gösterecektir.²⁵

– *Stratejiler, çeşitli dış baskıların etkisine cevap vermek için, girişimde bulunmaya odaklanmayı sağlarlar.*²⁶

– *Stratejiler; işletmenin temel problemlerini gidermeye yardımcı olur ve işgörenlerin yönetilmesi için uygun şartların oluşumunu sağlar.*

– *Stratejiler, tüm seviyedeki kaynakların uygun dağılımını sağlar.*²⁷

²⁵ Dinçer, Ön.ver., ss.28-29.

²⁶ Tony Morden, (1996), *Principles of Management* (London: The Mc Graw – Hill Companies), s.343.

– *Strateji, karmaşık ve dinamik bir örgütsel yapıda, çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır*: Böylece strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişilere, gelecek hakkındaki belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılabilecek amaçlar kesin bir şekilde belirlendikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır.²⁸

– *Stratejiler sayesinde, faaliyetlerin yönü belirir, plânlar için bir çerçeve oluşur ve yönetimin kalitesi artar.*²⁹

“Strateji” kavramının sayılan yararlarından anlaşılmaktadır ki; belirsizlik ve yoğun rekabet koşullarının egemen olduğu iş dünyası içerisinde, işletmelerin, başarıyı yakalayabilmek için, geleceği öngörmeye, ortak amaca yönelmeye ve dış ve iç çevreyi değerlendirmeye olanak sağlayan “strateji” kavramından yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

1.1.2 Stratejik Yönetimin Kavramsal Boyutta Analizi

1.1.2.1 Stratejik Yönetimin Tanımı

Günümüzde, değişkenliğin ve rekabetin son derece arttığı iş ortamında, pek çok işletmenin izlediği bir yönetim modeli olan “Stratejik Yönetim (SY)”³⁰ literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Aşağıda bu tanımların bazıları verilerek ortak bir tanım oluşturulmaya çalışılacaktır.

²⁷ Okan-Seçil Fettahlıoğlu. (2001), “Küçük İşletmelerde Strateji Yönetimi”, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*. Sayı:469, ss.35-41.

²⁸ Çoban, *Ön.ver.*, s.78.

²⁹ Akyüz, *Ön.ver.*, s.110.

³⁰ Hülya Eren, (1996) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü), s.3.

❖ Dinçer (1998)'e göre; SY, stratejilerin plânlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; plânlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi çeşitli önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.³¹

❖ Efil (1999)'a göre ise SY; bir işletmenin uzun vadeli başarısını hedefleyen bir dizi yönetsel faaliyetler ve kararlar toplamı, olarak tanımlanabilir.³² Benzer şekilde SY bir işletmenin yönetsel kararlarının ve uzun dönemli performansını gösteren faaliyetlerinin toplamıdır.³³

❖ Diğer bir tanıma göre SY; hem mevcut hem de gelecekteki koşulların incelenmesi, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, mevcut ve gelecekteki koşullarda bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların alınması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir.³⁴

❖ Akyüz (2001), SY'yi; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik, üst yönetimin bir işlevi olan, gelecek yönelimli, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alan ve alt kademe yöneticilerine rehberlik eden kararlar bütünü, olarak tanımlamıştır.³⁵

³¹ Dinçer, **Ön.ver.**, s.35.

³² Efil, **Ön.ver.**, s.215.

³³ Thomas L.Wheelen and J.David Hunger, (1999), **Strategic Management and Business Policy** (New Jersey: Prentice Hall), s.3.

³⁴ Kye-Sung Chon ve Michael D.Olsen .(1991), "Turizm Kuruluşlarının Yönetiminde Stratejik Süreci Uygulamaları", **Turizmde Seçme Makaleler: 10 Tugev Yayını**, No: 17, ss.1-14.

³⁵ Akyüz, **Ön.ver.**, s.111.

- ❖ SY; stratejik hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması ve yürütülmesi çerçevesinde, işletmenin bütün kesimlerinden yöneticilerin katıldığı bir süreçtir.³⁶
- ❖ SY; işletmenin amaçlarının başarılmasına yardım eden ve etkili bir strateji veya stratejilerin gelişimini yönlendiren faaliyet veya kararların toplamıdır.³⁷
- ❖ Can (1997)'a göre SY; işletmeyi bir bütün olarak çevresi ile uyumlu halde tutan, sürekli ve kendini tekrarlayan bir süreçtir.³⁸

Yukarıdaki ve benzeri tanımlardan yola çıkarak SY, bir işletmenin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşılmasına etki edecek olan stratejilerin geliştirilmesini, yürütülmesini, kontrol ve değerlendirmesini içeren ve bunları yaparken çevre uyumunu dikkate alan, işletmenin her kesiminden yöneticilerin katılımıyla ve üst yönetimin sorumluluğunda yürütülen ve sürekli kendini tekrarlayan bir süreç, olarak tanımlanabilir.

1.1.2.2 Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci

Endüstri devriminin etkisi ile, işletmelerde, bilimsel yönetim uygulamaları yavaş yavaş başlamış, 1950'lere gelindiğinde geleceği önceden görmeye çalışma (plânlama) akımları ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllara gelindiğinde ise, yöneticiler karşılarında "her zaman çalışmaya istekli bir işçi kitlesi ve kendilerine sunulan şeylerle yetinen bir alıcı kitlesi" bulmakta zorlanmaya başlamışlardır. Dolayısıyla bu yıllarda, işletmeler için daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmış ve uzun vadeli plânlamanın ilk tohumları da atılmıştır.

³⁶ Bateman and Snell, *Ön.ver.*, s.131.

³⁷ Laurence R.Jauch and William F.Glueck, (1988), *Business Policy and Strategic Management* (USA: The McGraw-Hill Series in Management), s.5.

³⁸ Halil Can, (1997), *Organizasyon ve Yönetim* (Ankara: Siyasal Kitabevi), s.80.

1970'lere kadar, genelde plânlamada temel anlayış, geleceğin tahmini ve bazı hedeflerin belirlenmesi ile sınırlı idi. Ancak bundan sonra, bu anlayışın yeterli olmadığı; esas olanın izlenecek yön olması gerektiği anlaşıldı. Böylece yol, yatak, çizgi anlamına gelen "stratum" sözcüğünden türetilen "strateji" kavramı, plânlama süreci ile birleşti ve "Stratejik Plânlama (SP)" dönemi başladı.³⁹

SP safhasından kısa bir müddet sonra (1980'li yıllarda) SY anlayışının ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda, SY işletmeler için kaçınılmaz bir hale gelmiştir.⁴⁰

Yakın zamana kadar işletmeler, yalnızca ulusal sınırları içerisinde mal ve hizmet üretip satarak başarılı olabiliyordu; uluslararası ilişkiler minimum düzeydeydi. Günümüzde ise bu durum tamamen değişmiştir. Gereken ekonomik düzeyi yakalayabilmek, düşük maliyete ve böylece düşük fiyatlara sahip olmayı başarabilmek ve ihtiyaç duyulan rekabeti yaratabilmek için, işletmeler bugün ulusal bir pazar yerine küresel (dünya çapında bir pazar) düşünmektedirler. Endüstriler gittikçe küresel hale geldiği için, SY, işletmelerin uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamak için uluslararası gelişmeleri dikkatle izlemesinin önemli bir yolu haline gelmektedir.⁴¹

Günümüzde SY daha dinamik bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmış ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya ve işletmelerin yeniden tasarımı için yapılan çalışmalar, daha radikal bir nitelik kazanmaya başlamıştır.

³⁹ FeritVardar, (1998), "Stratejik Yönetim ve Beton Prefabrikasyon Sektöründe Çalışan Bir İşletmede uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü), s.8.

⁴⁰ Dinçer, Ön.ver., s.44.

⁴¹ Wheelen and Hunger, Ön.ver., s.6.

Ayrıca, SY, yönetim bilgi sistemleri ve insan kaynakları yönetimi gibi diğer branşlarla da bütünleşmiştir.⁴²

1.1.2.3 Stratejik Yönetimin İşletmelere Sağladığı Katkılar

İşletmecilikte globalleşmenin etkilerinin hissedilmesiyle birlikte, pazarlar bugün her zamankinden daha fazla rekabetçi yapıdadır. İnternet teknolojisinin ilerlemesi de bu etkileri hızlandırmakta ve açık bir şekilde bilginin önemi artmaktadır. Ayrıca işletmeler çok çalkantılı, belirsizliklerle dolu bir çevrede yer almaktadır.⁴³ Böyle bir çevre içerisinde yer alan işletmelere, amaç ve hedefleri oluşturması ve iç ve dış çevreyi analiz etmesi ile, belirli bir yön veren SY'nin yararları sayılamayacak kadar çoktur. Bu yararlardan en önemlileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- SY; işletmenin kendisini değerlendirmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda devamlılığını sağlar.
- SY; hedefleri belirleyerek, her kademedeki tutarlı ve birbirini tamamlayıcı çalışma olanağı sağlar; çevreyi ve dışsal faktörleri analiz ederek, ortaya çıkabilecek yeni ihtimalleri inceler; öte yandan işletmenin yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını gerçekleştirir.⁴⁴
- SY; bir işletme için vizyonun anlamının daha açık olmasını, düşünülmesini ve sezilebilmesini sağlar.

⁴² Dinçer, Ö.n.ver., ss.44-45.

⁴³ M.W.Dale. (2002), «Issue-driven Strategy Formation », *Strategic Change* 11. ss.131-142.

⁴⁴ Haşmet Başar, (1998), "İşletmelerde Stratejik Plânlama ve Yönetim", *Yönetim ve Organizasyon, Seminer Notları*, Yayın No:10 (Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi), ss.89-102.

– SY; bir işletmede stratejik önemi olan konular üzerinde daha fazla yoğunlaşmayı sağlar.⁴⁵

– SY; yöneticilerin daha iyi kararlar verebilmesi için eğitilmelerine yardımcı olur.

– SY; işletme içerisindeki iletişimi, koordinasyonu geliştirmeye, kaynakların tahsisine ve bütçeleme gibi kısa dönemli plânlamaya yardımcı olur.

– SY; işletme kararlarını düzenlemek için, bir yoldur. İşletmeler büyük risk almayı içerir ve SY gerekli olduğunda, işletmelerin makul ve akıllı davranabilmesi için bilgi sağlar.⁴⁶ Böylece gelecekte olacaklar kısmen de olsa daha önceden görüldüğü için, ani krizlere karşı çok hazırlıksız yakalanılmamış olur.

– SY; işletmelere strateji seçiminde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel yollar sunmaktadır.

– SY'nin işletmelere temel katkılarından biri de, tüm yöneticiler ve çalışanların bağlılığını ve aralarındaki anlaşmayı sağlamayı başarmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar işletmenin neyi neden yaptığını anladıklarında, kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissederler. Yöneticiler ve çalışanlar işletmenin misyonlarını, amaçlarını ve stratejilerini anladıklarında ve desteklediklerinde ise daha yaratıcı ve yeniliklere açık olurlar. Bu süreç, herkesin yeniliğe ve yardımlaşmaya açık olduğu, eğitildiği bir durum yaratarak, merkezileşmiş bir insan kaynakları politikasının zararlı yönlerini de minimuma indirir.

– SY; satışlarda, kârlılıkta ve üretimde artışı sağlayarak finansal yararlar gerçekleştirmektedir.⁴⁷

⁴⁵ Wheelen and Hunger, **Ön.ver.**, s.4.

⁴⁶ Jauch and Glueck, **Ön.ver.**, s.19.

⁴⁷ Sema Yıldırım Becerikli (b). (2000), "Stratejik Yönetim Plânlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 33, Sayı:3, ss.97-109.

– SY ayrıca örgüt üyelerinin ne zaman ne yapmaları gerektiğini belirler ve yeni fikirlerin geliştirilmesine ve bunların organizasyonda kullanılmasına yardımcı olur.⁴⁸

Görüldüğü gibi SY; işletmelerin başarılı olmasında önemli derecede rol oynamaktadır. SY'den yararlanmayan işletmelerin finansal ve insansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamadıkları, kararlarını uzun dönemli hesaplar yerine günlük politikalar üzerine dayandırdıkları ve piyasa dalgalanmalarından olumsuz yönde etkilendikleri öngörülmektedir.⁴⁹

1.1.2.4 Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

SY'nin temel unsurları misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, politikalar, taktikler, plânlar, programlar, yöntemler, bütçeler, süreçler ve prosedürlerden oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır:

A. Misyon: Bir işletmenin misyonunu tanımlama nedeni, misyon ifadesi yardımıyla organizasyonun gelecekteki yönünü belirleyebilmektedir. Misyon, bir işletmenin neden ve ne için mevcut olduğunu gösterir ve misyon ifadesi, bir işletmede iki temel amaca hizmet eder: ilki, işletmenin tüm faaliyetlerinin yönlendirileceği hedefler; ikincisi ise, işletme performansının karşılaştırıldığı ve değerlendirildiği standartlardır. Çevresel koşullarda değişiklik olduğunda, bir işletme, misyonunu değiştirip tekrar tanımlayabilmelidir. Bu nedenle işletmeler misyonlarını periyodik olarak değerlendirmelidir.⁵⁰

İşletme misyonunun, biçimsel ve açık bir şekilde tanımlanması, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere, hatta çalışanlara işletmenin ana gayesini gösterip, onlara bu konuda rehberlik eder ve pazar fırsatlarını yakalama olanağı verir. Böylece, bütün

⁴⁸ Fettahlıoğlu, *Ön.ver.*, ss.35-41.

⁴⁹ Başar, *Ön.ver.*, ss.89-102.

⁵⁰ Olsen, TSE and West, *Ön.ver.*, s.30.

işgörenlerin, işletme amaçları doğrultusunda birbirinden bağımsız ve yine de kollektif olarak çalışabilmelerini sağlar.⁵¹ Misyonun işgörenler için ortaya koyduğu hedef, herkesin ortaklaşa ne yapacağını belirtir. Bu açıdan, misyon paylaşılan ortak bir değer olmak zorundadır.⁵² Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, işgörenler ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların, gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.⁵³ Misyon, işletmenin “nerede” ve “nasıl” sorularının arkasında bütün işgörenlerin niyetini ve onların kendilerini ayrı ayrı ilgilendiren özel değerlerini taşımaktadır.⁵⁴

Misyon ifadesi, organizasyonun niçin var olduğu ve ne yapması gerektiği üzerine kuruludur.⁵⁵ Yani; “işletmemiz nedir?” ve “uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır?” sorularına cevap aramaktadır. Misyon ifadesi, diğer işletmelerinkinden farklı olmalıdır. İşletme misyonu, rakiplerinki ile benzer ise, zaten kalabalık olan bir pazarda ayrıcalıklı bir konum elde etme olanağını bulması oldukça zordur. Ayrıca diğerlerinden farklı olmayan bir misyon tanımını, işgörenlerin ciddiye almaları için bir sebep yoktur. Misyonun amacı, işgörende tatmin değil, heyecan yaratmaktır.⁵⁶

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, misyon ifadesi aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

⁵¹ Mucuk, Ön.ver., s.38.

⁵² Dinçer, Ön.ver., s.27.

⁵³ Selen Doğan. (2000), “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi), ss.187-202.

⁵⁴ Bill Richardson. (1994), “Comprehensive Approach to Strategic Management”, **Management Decision**. Vol: 32, No:8, ss.27-41.

⁵⁵ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones, (1992), **Strategic Management An Integrated Approach** (New Jersey: Houghton Mifflin Company), s.11.

⁵⁶ Vardar, Ön.ver., s.11-12.

Misyon; bir işletmenin, varolma nedenini ifade eden, işletmenin dış çevre içindeki yerini tanımlayan, müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik olan, bütün işgörenler tarafından paylaşılan ve örgüt üyelerine yön veren, işletmeyi benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü temel amaç ve değerleridir.*

B. Vizyon: Değer yaratmada önemli bir araç olan stratejinin başlangıç noktası, bunun nasıl başarılacağı konusunda üst yönetimin geliştirdiği vizyondur. Stratejik düşünen yöneticilerin, nereye gittiklerine yönelik geniş ve uzun dönemli bir bakış açıları vardır.⁵⁷ Vizyon, bu bakış açısının bir ifadesidir. Çünkü vizyon; işletmenin nereye yönelik olduğuna ve ne olabileceğine ilişkin bir görüş açısı sağlamak için, misyon ifadesinin arkasında yer alır. Misyon ve vizyon terimleri sık sık birbiriyle değiştirilebilir şekilde kullanılmalarına rağmen, vizyon ifadesi, ideal olarak işletmenin uzun dönemli yönetimini ve stratejik maksadını açıklar.⁵⁸

Vizyon geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Bu nedenle vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen durumu tanımlar ve uzun vadelidir. Bugünü yaşarken veya yakın geleceği plânlarken uzun dönemli amaçları dikkate almak ve bugünden hazırlık yapmak gerektiğini ima eder. Vizyon, gelecekle ilgili “tahminler yapmak değil, kararlar almaktır”. Bundan dolayı vizyon, içinde bulunulan koşullarla uzun vadeli amaçları birleştirerek, yapılabilecek olanın en iyisinin yapılmasını sağlar.⁵⁹

Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlamaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında, vizyon, yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar. Ancak, bu faydanın

* Misyon tanımının geliştirilmesinde Dinçer, 1998: 10; Şimşek, 1999: 130; Mercer, 1998: 50; Morden, 1993: 78-79; Morden, 1996: 343; Bateman and Snell, 1999: 131’in adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

⁵⁷ Michael Armstrong, (1998), *A Handbook of Personnel Management Practice* (London: Kogan Page Ltd.), s.159.

⁵⁸ Bateman and Snell, *Ön.ver.*, s.132.

⁵⁹ Yüksel Özden, (2002), *Eğitimde Yeni Değerler* (Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic.Ltd.Şti.) ss.39-40.

elde edilebilmesi, işletmedeki tüm işgörenlerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlıdır. Bu durumda paylaşılan bir vizyondan söz etmek gerekecektir.⁶⁰

En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonlar da, aynı şekilde, bir işletmenin tüm işgörenlerinin taşıdıkları resimlerdir.⁶¹

Vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan ve işletmenin bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için, bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir.⁶² Vizyon geliştirmek bir anlamda, işletme faaliyetlerine uzun vadeli ve çok geniş bir açıdan bakarak, hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak; dolayısıyla bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek işletmenin tüm karar ve faaliyetlerini buna uygun bir şekilde belirlemektir.⁶³ Yani vizyon, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön vermektedir.

İşletmelerde etkin vizyon oluşturulması konusunda Tom Peters bazı ilkeler öngörmüştür. Bu ilkelere göre etkin vizyon:

- İnsanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalıdır;
- Açık olmalı ve organizasyonda başarıyı kamçılmalıdır;
- Mükemmeli aramalıdır;

⁶⁰ Dinçer, Ön.ver., s.27.

⁶¹ Peter M.Senge. (2000), **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları), s.227.

⁶² Dinçer, Ön.ver., ss.5-6.

⁶³ M.Şerif Şimşek, (1999), **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.), s.368.

- İstikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır; ve
- Öncelikle işgörenlere yetki devretmeyi amaçlamalıdır.⁶⁴

Görüldüğü gibi vizyon kavramı, SY'nin en önemli kavramlarından biridir. Vizyon, işletmenin mevcut olan durumu ile, gelecek için ümit ettiği durumları birleştirerek, stratejik karar ve faaliyetlerini buna göre belirlemesini sağlamaktadır.

C. Amaçlar: Amaçlar; “işletmemiz şu anda ne durumdadır, gelecekte ne olacak ve ne olması gerekir” gibi konuları araştıran işletme misyonunun başarılmasına yönelik sözler (vaadler) ve performansın ölçülmesine ilişkin standartlardır.⁶⁵

Amaç belirlemenin en önemli ilkesi; amaçların ölçülebilir olması, gerekli harekete işaret etmesi ve zaman odaklı olmasıdır. İşletmeyi ilgilendiren genel ve stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt kademelerdeki amaçların belirlenmesi ve bunun sonucunda bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Bu sayede, işletmenin tüm birimleri, amaçları ve yaptıkları işler itibariyle bir bütün oluştururlar. Ayrıca, işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleşebilmesi, ancak alt kademedeki amaçların gerçekleşmesi ile mümkündür.⁶⁶

Stratejik bir karar olan amaçlar, nereye gidildiğini söyler; nereye gidildiği bilinmeden nereye gidileceği bilinemez.⁶⁷ Ayrıca amaçlar;

- İşletmeyi çevresi içinde tanımlamaya yardımcı olur;

⁶⁴ (<ftp://moozden.comlikfl1kp.htm>) , Erişim Tarihi: 24.03.2002. (Internet).

⁶⁵ Peter F.Drucker, (1993), **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** (New York: Harper Business Collins Publishers), s.99.

⁶⁶ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/plansurecihedefbelirle.asp>). Erişim Tarihi: 24.03.2002. (Internet).

⁶⁷ Patrick J.Montana and Bruce H.Charnov, (1993), **Management (USA: Barron's Educational Series, Inc.)**, s.76, 90.

- İşletmeyi çevresi içinde tanımlamaya yardımcı olur;
- Kararların ve karar vericilerin koordinasyonuna yardımcı olur;
- Örgütsel performansın değerlendirilmesi için standartlar sağlar; ve
- Misyon ifadelerinden daha gerçek hedeflerdir.⁶⁸

Amaçlar; özel bir zaman çerçevesi içinde tasarlanan sonuçları ifade eder. Başka bir deyişle amaçlar; neyin ne zaman olacağını kesinlikle belirtirler.⁶⁹

Amaç belirleme; SY sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçları belirleme; işletme açısından daha önceden saptanan misyon doğrultusunda başarılmak istenen belirli hedeflere yönelmeyi sağlar.⁷⁰

Amaçlar; bir işletmenin insan, araç-gereç ve parasal kaynaklarının nasıl kullanılacağını gösterir.⁷¹ Politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde ve programların hazırlanmasında, işletme yöneticileri açısından yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptir.⁷²

Bunların doğrultusunda işletme amaçları; “işletmenin, bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı, geleceğe yönelik ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan kararları” şeklinde tanımlanabilir.⁷³

⁶⁸ Jauch and Glueck, **Ön.ver.**, s.65.

⁶⁹ Olsen, TSE and West, **Ön.ver.**, s.32.

⁷⁰ Becerikli (b), **Ön.ver.**, ss.97-109.

⁷¹ Can, **Ön.ver.**, s.67.

⁷² Çoban, **Ön.ver.**, s.89.

⁷³ Dinçer, **Ön.ver.**, s.137.

D. Hedefler: Hedefler; bir işletmenin sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek için, başarmak veya ulaşmak durumunda bulunduğu sonuçlar, olarak ifade edilebilir.⁷⁴ Hedefler; plânlama süreci içinde işletme biriminin neleri başarmak istediğini⁷⁵ ya da başka bir deyişle sonuçlar tamamlandığında neyin başarılacağını göstermektedir.⁷⁶

Hedef, işletmecilikte çoğunlukla “amaç” ile eşanlamlı olarak kullanılır; bazen de hedef, amaçtan daha dar bir anlamı ifade eder.⁷⁷

Aslında amaç ile hedef arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların, işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son durumudur. Bunlar, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Hedefler, stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadelidir. Hedeflerin belirlenmesi, aynı zamanda stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça faydalıdır. Örneğin, “toplam işgücü içinde işgücü devir oranı” bir hedef örneğidir. “Çalışanlar arasında verimliliği arttırmak için güvenli, teşvik eden ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek” ise stratejik bir amaç örneğidir.⁷⁸

E. Politika: Sözlük anlamı ile politika kavramı, “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için, birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plân” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi alanında ise politika; “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” anlamına gelir. Bu ilkeler,

⁷⁴ Şimşek, *Ön.ver.*, s. 131.

⁷⁵ Mercer, *Ön.ver.*, s. 50.

⁷⁶ Farjoun, *Ön.ver.*, ss. 561-594.

⁷⁷ Becerikli (b), *Ön.ver.*, ss. 97-109.

⁷⁸ Dinçer, *Ön.ver.*, ss. 144-145.

yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plân oluşturur.⁷⁹

Politikalar; karar vermeye ve kişilerin eylemlerine, ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir. İşletme amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarlar ve gerek üstlerin gerekse astların işini kolaylaştırma amacını güderler. Plânlama işi ve işletme amaçlarının belirlenmesi, politika biçiminde açıklandığı zaman daha etkili olur.⁸⁰

Politikalar; sık sık karşılaşılan sorunlarla ve tekrar eden durumlarla ilgilidir. Böyle bir durum karşısında ne yapılması gerektiğini tespit eder ve aynı durumlar karşısında aynı kararın alınmasını sağlar. Örneğin yıllık izin ve hastalık durumlarındaki izin ve ücret vermeye ilgili insan kaynakları politikası, işletme içindeki her işgörene aynı şekilde uygulanır ve her kişi ve olay için ayrı ayrı karar almayı gereksiz kılar.

Politikalar, belirli bir durum hakkında önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı sağladığı için, tekrarları önler ve bütünleştirilmiş bir yapı sunar. Ayrıca yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir hale getireceği için, alt kademelere yetki devrini kolaylaştırır ve böylece üst kademe yönetimin etkinliğini artırır.⁸¹

Politika kavramı hakkında son olarak söylenecek husus; işletme literatüründe strateji kavramı ile karıştırıldığıdır; ancak ikisi birbirinden farklı kavramlardır. Daha önce de belirtildiği gibi, strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika,

⁷⁹ Aynı. s. 20.

⁸⁰ Can, **Ön.ver.**, s. 94.

⁸¹ Fidan, **Ön.ver.**, ss. 189-221.

yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı nitelikteki kararlardan oluşmaktadır.⁸²

F. Taktikler: Taktikler, görece daha kısa dönem içerisinde, stratejiyi yürütmek için ihtiyaç duyulan faaliyetlere ilişkin özel programlardır⁸³ ve stratejinin aracı ve devamı niteliğindedirler. Strateji, bir düzen ve tasarıyla ilgili düşünsel bir işlem iken; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı düzeniyle ilgilidir.⁸⁴

Son olarak, taktiklerin; daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününe değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı plânlardan ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı araçlardan ibaret olduğu söylenebilir.⁸⁵

G. Plânlar: Plân, amaçlara ulaşmak için gereken araçlar ve yolların kararlaştırılması ve neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plân kavramı genellikle, strateji, politika, yöntem ve program kavramlarının tamamını içerir. Uzun vadeli plânlar, stratejiyle eş anlamlı kullanılabilirken; kısa ve orta vadeli plânlar daha çok politika, taktik ve programa benzetilebilir.⁸⁶

H. Programlar: Programlar, özel bir amacı başarmak için gereken faaliyetleri, kuralları veya prosedürleri belirtir. Programlar, bireylere görev ve sorumluluk dağıtır ve zamanını belirtir.⁸⁷ Yani bir anlamda; plânlara yer, zaman, şahıs ve metod boyutu eklendiğinde programlar elde edilir. Programlar bir kereye mahsus yapılırlar ve genellikle

⁸² Becerikli (b), *Ön.ver.*, ss. 97-109.

⁸³ Mercer, *Ön.ver.*, s. 50.

⁸⁴ Budak (1998), *Ön.ver.*, s. 134.

⁸⁵ Fidan, *Ön.ver.*, ss. 189-221.

⁸⁶ Budak (1998), *Ön.ver.*, s. 134.

⁸⁷ Morden (1993), *Ön.ver.*, s. 81.

alt kademeyi ilgilendirir. Örnek olarak, işgörenler için bir eğitim programı düzenlenmesi verilebilir.⁸⁸

İ. Yöntemler: Belirli bir işi yapmada kullanılan sistematik yaklaşımları ya da bir işin başarılmasında kullanılan standart iş yapma usulleri “yöntem” olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir ücret ve maaş politikası, iş değerlemesi yöntemine dayanabilir.⁸⁹

Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzer; politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir.⁹⁰

J. Bütçeler: Bütçe yapılan plânların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesidir. Bu sebeple bütçelere; “rakamlandırılmış plân ya da program” adı verilir. İşgücü, üretim miktarı, kullanılacak araç-gereçler v.b. bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifadelendirilir.⁹¹

K. Süreçler: Süreçler, birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar; yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü faaliyetler dizisidir.⁹² Örneğin, tedarik bölümünde bir satın alma işlemi şöyle bir süreç takip edebilir: a) sipariş istekleri alınır, b) ihtiyaç

⁸⁸ Vardar, **Ön.ver.**, s. 13.

⁸⁹ Dinçer, **Ön.ver.**, s. 312.

⁹⁰ Çoban, **Ön.ver.**, s. 82.

⁹¹ Dinçer, **Ön.ver.**, s. 26.

⁹² Oya Aytemiz Seymen, (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s. 120

duyulan malzemelerin depoda olup olmadığı kontrol edilir, c) satıcılardan fiyat teklifleri alınır.⁹³

L. Prosedürler: Prosedürler, işletmedeki rutin bir iş parçasının eksiksiz olarak nasıl yapılacağını ayrıntılı bir şekilde anlatan⁹⁴ bir takım kurallar dizisidir.⁹⁵

Bu kavramların her biri; SY'nin başarıyla uygulanabilmesi için gereklidir ve bir zincirin halkaları gibi hepsi birbirine bağlıdır.

1.1.2.5 İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin Ana Hatları ile İncelenmesi

SY; strateji oluşturma, stratejik plânlama, uygulama, gözden geçirme ve güncelleştirme olarak sıralanabilen bir dizi faaliyetten oluşan ve süreklilik taşıyan bir süreçtir.⁹⁶ Bu süreç, ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki şekille gösterilebilir:

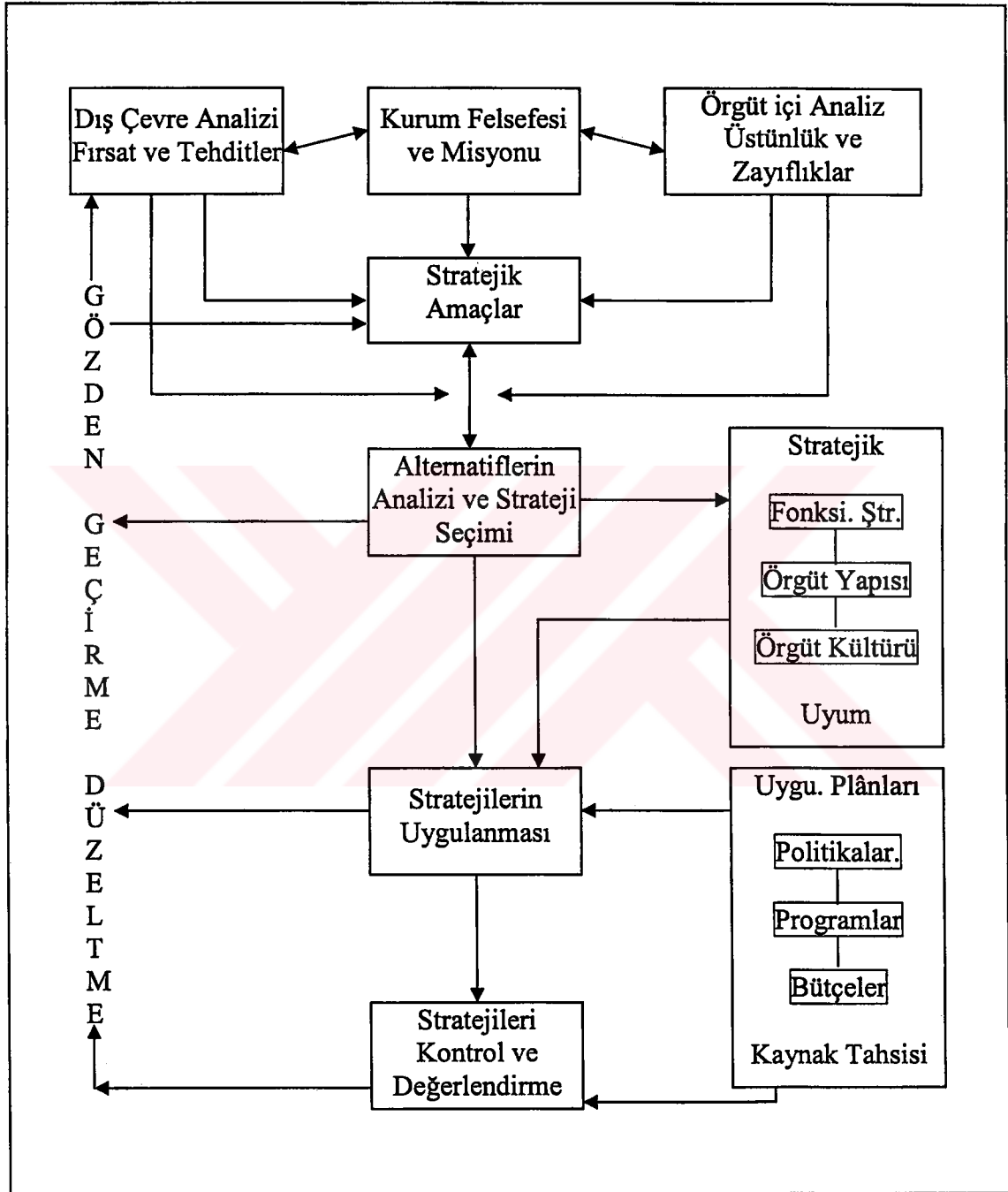
⁹³ Dinçer, **Ön.ver.**, s. 312.

⁹⁴ Vardar, **Ön.ver.**, s. 14.

⁹⁵ Morden (1993), **Ön.ver.**, s. 81.

⁹⁶ Armstrong, **Ön.ver.**, s. 158.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları



Kaynak: Dinçer, Ö.n.ver., s.50.

Misyon ve amaçların belirlenmesi, dış evre analizi ve işletme içi analiz, alternatiflerin analizi ve strateji seçimi hep birlikte SP olarak adlandırılabilir. Böylece SY süreci 3 ana aşamadan oluşuyor denebilir: SP, uygulama, kontrol ve değerlendirme.⁹⁷

İşletmede yürütülen SY sürecinin kapsadığı adımlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır:

- İşletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi
- Durum analizinin yapılması
- İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ve karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi
- Alternatif stratejiler geliştirilmesi
- Her bir seçeneğin üstün ve zayıf yanlarının değerlendirilmesi
- En iyi stratejinin seçimi
- Seçilen stratejilerin uygulanması
- Saptanan başarı ölçütlerine göre sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi

⁹⁷ Fettahloğlu, n.ver., ss. 35-41.

- Sonuçların yeniden gözden geçirilerek değerlendirilmesi düzeltilmesi⁹⁸

Bu adımlara ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

1.1.2.5.1 İşletme Misyon ve Vizyonunun Belirlenmesi

İşletmeler, hızla değişmekte olan teknolojik, ekonomik ve siyasi ortamlarda yaşamakta olan küresel rekabet yarışında başarılı ve üstün olmak ve daha da önemlisi bu başarıları uzun dönemlere taşıyabilmek için en uygun stratejileri oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. İşte, işletmeler için hayati önem arz eden stratejilerin dayanağı; sahip oldukları misyonlar ile işletme yöneticilerinin vizyonları ve işletme kültürünün tanınmasıdır.

İşletmelerde vizyon ve misyonlar mevcut olsa da, bunlar işgörelere iletilmediği sürece bir anlam kazanmayacak ve işletmenin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet edemeyecektir.⁹⁹ Misyon ve vizyon bildirelerinin fonksiyonel hale gelmeleri için yöneticilerin sürekli, tutarlı ve güçlü desteği gerekir. Bunun sebebi, misyon ve vizyon bildirelerinin organizasyonun değerlerini, felsefe ve ideallerini yansıtan metinler olmasıdır.¹⁰⁰

a) Misyonun Belirlenmesi

Bir işletmenin varlık nedenini açıklaması veya ne tür bir işletme olarak kendisini görmek istediğini belirtmesi o işletmenin “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir.¹⁰¹

⁹⁸ Tamer Bolat. (2000), “Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Plânlaması ve Bir Uygulama”, 5. Ulusal Pazarlama Kongresi Antalya. ss. 137-158.

⁹⁹ Doğan, Ön.ver., ss. 187-202.

¹⁰⁰ Serkan Bayraktaroğlu, (2002), “Stratejik Yönetim İçin Yönetim Bilgi Sistemleri”, Stratejik Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.).

¹⁰¹ Gazi Uçkun, (2002), “Değişim Yönetimi”, Stratejik Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.).

Bir işletmenin misyon bildirisi; o işletmenin iş alanını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer işletmelerden ayrıldığı anahtar süreçler ve teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefeyi ve sosyal konuları; ayrıca imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri içerir.¹⁰²

Bir işletmede misyon belirlenirken aşağıdaki sorular sorulabilir:¹⁰³

a) Ne iş yapacağız ve kimler için yapacağız? İşletmemiz nedir? Ne olacaktır ve ne olmalıdır?

b) Neyi gerçekleştirmek istiyoruz? Hedeflerimiz ve amaçlarımız nelerdir?

c) Müşterilerimiz kimlerdir ve ortak özellikleri nelerdir?

d) Ürün kalitemiz ve buna uygun teknolojimiz nasıl olmalıdır?

e) İşletmemizin temel ilkeleri nelerdir ve hizmet anlayışımız ne olmalıdır?

Konaklama ve yiyecek-İçecek sektöründeki işletmelere ait “misyon” tanımları örnek olarak aşağıda verilmiştir:¹⁰⁴

MARRIOTT Oteller Zincirinin Misyonu:

“İşgörenleri, olağanüstü müşteri hizmeti ve ortak değer yaratacak şekilde harekete geçirerek dünyadaki en iyi konaklama ve yiyecek servisi işletmesi olmaya çalışmak.”

¹⁰² Lütfihak Alpkan. (2000), “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Sayı: 2, ss. 1-15.

¹⁰³ Bolat, *Ön.ver.*, ss. 137-158.

¹⁰⁴ Olsen, TSE and West, *Ön.ver.*, s. 31.

Bir fast food zinciri olan Wendy's 'in misyonu ise: (1970'lerin başında)

“... öğlen ve akşam yemeklerinde yetişkin “fast food” müşterilerine, etkin bir atmosfer içerisinde, sınırlı, ancak tam destekli mönü kalemleriyle yüksek kaliteli hamburgerler sunmak”

(1970'lerin sonunda)

“... “değer” bilincine sahip olan müşterilere, yüksek kaliteli, ortalama fiyat düzeyindeki yiyecekleri, hızlı ve etkin bir ortamda sunmak”

b) Vizyonun Geliştirilmesi

Vizyon geliştirme; ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedeflerini ve stratejilerini belirlemektir.¹⁰⁵

Bir işletme vizyonunu oluştururken şu noktalara dikkat etmek zorundadır.¹⁰⁶

- Her şeyden önce iyi ve örnek bir ekip oluşturulmalıdır;
- İşletme amaçları çalışanlarla birlikte geliştirilmelidir;
- Örgütsel vizyon geliştirilirken bütünsel bir yaklaşım uygulanmalıdır;
- Örgütsel vizyon geliştirilirken, üst yöneticiler bunu her seviyedeki işgörenlerine ustalıkla bir şekilde aktarmalıdır;

¹⁰⁵ Şimşek, Ö.n.ver., s. 368.

¹⁰⁶ Aynı. s. 369.

Bir mantık düzeni içinde hareket edildiği takdirde, vizyon geliştirilirken ele alınması gereken ana işler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁰⁷

- Konulara değişik açılardan ve bütünlük olarak bakmak;
- Detayları çabuk kavrama ve öncelikleri fark etmek;
- Hedef kitleyi, üretilen mal/hizmeti, rakipleri, işletmenin kendisini ve işletme çalışanlarını tanımak;
- Ekonomik, sosyal, teknolojik, demografik v.b. çevresel değişimleri zamanında algılamak ve bunları sürekli izlemek;
- Pazarlama karmaşasını dikkatlice gözden geçirmek.

c) İşletme Kültürünün Tanınması

İşletme kültürü; değer, gelenek, görenek ve alışkanlıkların toplamı ve çoğunlukla bir işletmenin karakteri olarak adlandırılan, işletmeyi eşsiz, tek ve diğer işletmelerden farklı kılan anlamlarıdır.¹⁰⁸

Başka bir deyişle kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakılınca, bir genel kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilir.

Şu halde yukarıdaki genel tanımlamadan hareket edilirse, kültür bir işletmedeki işgörenlerin tutumlar, davranışlar, inançlar, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve

¹⁰⁷ Bolat, **Ön.ver.**, ss. 137-158.

¹⁰⁸ Montana and Charnov, **Ön.ver.**, s. 51.

usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı v.s. konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır. Bu paylaşma dereceleri ne kadar yüksekse o derece kuvvetli bir kültürden söz edilebilir.¹⁰⁹

1.1.2.5.2 Durum Analizinin Yapılması

İşletmelerin uzun vadede gelişimi için en önemli araçlardan biri, plânlamadır. Strateji, kontrollü ve bilinçli bir düşünce sürecinde oluşturulmalıdır. “Biz şimdi neredeyiz?”, “Nerede olmak istiyoruz?” ve “Erişmek istediğimiz noktaya nasıl varabiliriz?” sorularını sormak ve bu soruları sistematik bir plânlama süreci içerisinde yanıtlamak, başarıya ulaşmayı kolaylaştırır.¹¹⁰

Bütün bunlar SP kavramının önemini işaret etmektedir. SP; işletmenin geleceğiyle ilgili bilgilere dayanılarak, kararların sistematik bir şekilde alınması, bu kararları başarmak için çaba gösterilmesi ve bu kararların sonuçlarının beklentilerle karşılaştırılarak sistematik geri dönüşüm (feed-back) sağlayacak şekilde ölçülmesidir.¹¹¹

Yöneticiler, geleceğe yönelik stratejik plânları hazırlarken, bu faaliyeti, belirsizlik içinde gerçekleştiremezler, çevresel faktörlerin etkisi altındadırlar.¹¹² İşletmelerde plânlama kararlarını etkileyen dış çevre değişkenleri beş grup altında toplanabilir.¹¹³

¹⁰⁹ Tamer Koçel, (2001), *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), ss. 25-26

¹¹⁰ Richardson, *Ön.ver.*, ss. 27-41.

¹¹¹ Drucker, *Ön.ver.*, s. 125.

¹¹² Bolat, *Ön.ver.*, ss. 137-158.

¹¹³ Jale Akmeel. (1992), “Turizm İşletmelerinde Stratejik Plânlama”, *Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yılığ*, ss. 9-17.

- ❖ Pazarla ilgili kararlarda en önemli değişkenlerden olan tüketici ve tüketim özellikleri;
- ❖ Ürün, hizmet/pazar birleşimi kararlarında önemli değişkenlerden olan mevcut ve potansiyel rakiplerin özellikleri (güçleri, olanakları, pazar payları gibi);
- ❖ Plânlama süresini ve amaçlara ulaşabilme riskini etkileyecek olan ekonomik ve politik çevre özellikleri;
- ❖ Büyüme ve genişleme kararlarında önemli bir faktör olan sektörün durumu (örneğin; otomotiv, turizm sektörü v.s.);
- ❖ Kararları önemli ölçüde etkileyen altyapı olanakları;
- ❖ Teknoloji.

İşletmelerin stratejik plânlarında çevresel faktörlerin etkilerini belirlemek gerçekten güçtür ve önemli ölçüde zaman ve çaba gerektirir. Çevrede meydana gelen değişmeler, bazen işletmeler için olumlu fırsatlar yaratırken, bazen de ciddi bir tehdit oluşturabilir. Örneğin; hedef kitlesi iş ve tatil amaçlı seyahat eden müşteri grubu olan konaklama işletmelerini etkileyen çevresel etkenlerin yaratabileceği sonuçlardan bazıları aşağıdaki örneklerle açıklanabilir:¹¹⁴

İş Seyahatleri İçin;

- Üretim düzeyi, kapasite ya da talep artarken işadamları daha fazla seyahat ederler.
- Telekomünikasyon (haberleşme sistemleri) geliştikçe seyahate karşı talep azalır.

¹¹⁴ Bolat, Ön.ver., ss. 137-158.

- Seyahat ile ilgili vergiler arttıkça, seyahat sayısı azalır, bununla beraber şayet seyahat giderleri vergiden düşürülürse ve ortadan kaldırılırsa, seyahatlerde artış görülür.
- Eğer endüstri bölgelerinde daha fazla yoğunlaşırsa, iş seyahatlerinin yapısında da değişme görülür.

Tatil amaçlı seyahatler için;

- Nüfus arttıkça, tatil amaçlı seyahatlerde artış görülür.
- Bir ülkedeki doğum oranı düştükçe seyahatlerin sayısı da buna bağlı olarak azalabilir. Tersi durumunda ise seyahatlerin sayısında artış görülebilir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus; ülkedeki ekonomik, politik, toplumsal v.s. koşulların da rol oynayacağıdır. Örneğin; bir ülkede ekonomik açıdan kıtlık yaşanırken, doğum oranının artmasının seyahatleri artıracığı beklenemez.
- Erken emeklilik, daha az çalışma saatleri, ortalama yaşam süresinin uzaması, iş sözleşmelerinde tatil ile ilgili maddelerin yer alması gibi olumlu etkenler ve sürekli eğitim, daha yüksek yaştaki okul öğrencileri, çalışan kadınlar gibi olumsuz etkenler tatil amaçlı seyahatin durumunu belirler.
- Eğitim düzeyi yükseldikçe seyahate talep artar.
- Ulaştırma fiyatları yükseldikçe, seyahatin maliyeti artar. Bunun sonucunda da, seyahate çıkma sayısı azalır.
- Gelir düzeyi arttıkça seyahate çıkma sayısı da artar.
- Seyahat artık olağanlaşmıştır. Tatil ise bir hak ve ihtiyaç haline gelmiştir.

SP dinamik ve sürekli bir analiz sürecidir. Bu analiz işletmelerde her zaman değişen çevre içerisinde yapılır ve değişikliklerin işletmeye getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araç görevi görür.¹¹⁵

1.1.2.5.3 İşletmenin Stratejik Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Bir işletmenin amaçlarının başarısı, işletme misyonunun tam olarak yerine getirilmesine bağlıdır.¹¹⁶ Amaçlar; örgütün gaye, misyon, hedef ve stratejilerinden oluşmaktadır.¹¹⁷ Etkili bir plânlama için amaçların mümkün olduğunca açık-seçik belirlenmesi gerekir.¹¹⁸ İşletmelerde amaçların sahip olması gereken özellikler aşağıda belirtilmektedir: *

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır: Yüzde yüz benimsenmesi gerekmeseydi, amaçlar ne kadar çok kişi tarafından ve ne kadar çok benimsenirse, o kadar yararlı olacaktır.
- Amaçlar ulaşılabilir (başarılabilir) olmalıdır: Amaçlar, belirli bir zaman dilimi içinde ulaşılabilir nitelikte ve ne çok kolay, ne de çok zor olmalıdır.
- Amaçlar açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir olmalıdır: Amaçlar açıkça ifade edilmeli ve mümkün olduğu kadar ölçülebilir nitelik taşınmalıdır.

¹¹⁵ Çoban, *Ön.ver.*, s. 99.

¹¹⁶ Wheelen and Hunger, *Ön.ver.*, s. 11.

¹¹⁷ Şimşek, *Ön.ver.*, s. 130.

¹¹⁸ Mucuk, *Ön.ver.*, s. 33.

* Bu özelliklerin derlenmesinde; Dinçer, 1998: 137-139; Can, 1997: 68-70 ve Budak, 1998: 156-157'nin adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

– Amaçlar motive edici olmalı ve astlar amaç belirlemeye katılmalıdır: Yöneticilerin amaçları kendileri belirleyerek astlara iletmesi, astların bu amaçlara yapabilecekleri katkıyı ortadan kaldırır ve moral düzeylerinde azalmaya neden olabilir.

– Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalı ve birden çok amaç varsa bunların öncelik sıraları saptanmalıdır.

– Doğru amaçlar seçilmeli, yani işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır: Alternatifler arasından örgüt kültürüne ve yönetimin değerlerine, kısaca işletmenin tüm özelliklerine uygun olan amaç, doğru sayılır.

– Gelişmeler sık sık gözden geçirilmelidir: Böylece sorunlar ve engeller önceden saptanarak gerekli önlemler alınabilir.

– Amaçlar esnek olmalıdır: Değişen yeni koşullara uyacak esneklikte olmayan amaçların elde edilmesi oldukça zordur.

Bir işletmenin amaçları belirlemede etkili olan noktaları ise Şekil 2’de görüldüğü gibidir:

Şekil 2: Amaçları Belirlemede Etkili Noktalar



Kaynak: Can, Ön.ver., s.68.

Bir işletmenin genel amaçları; kâr etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. Özel amaçları arasında da kazanç sağlamak, tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunmak, ucuza mal edip ucuza satmak, istihdam olanağı yaratmak, topluma ve devlete yardımcı olmak ve hizmet etmek, işgörenlerini gözeterek onlara iyi ücret vermek, güvenli bir iş ortamı sağlamak v.b. sayılabilir.¹¹⁹

¹¹⁹ Becerikli (b), Ön.ver., ss.97-109.

Stratejik amaçlar ise; genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. Stratejik amaçların özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹²⁰

- Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır.
- Örgütün bütününe yön verir, çalışanlara rehberlik eder.
- Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır.
- Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

Sonuç olarak; bir işletmede stratejik amaçlar ya da hedefler, belirtilen zaman periyodunda ulaşılmak istenen sonuçlardır.

1.1.2.5.4 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanlarının ve Karşı Karşıya Kaldığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi:

SY'nin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli plânların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeleri ya bir fırsatla, ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşılık, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve deneyimlerinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale

¹²⁰ Dinçer, Ö.n.ver., ss. 142-143.

getirilmesi sürecine “etkileşim analizi (FÜTZ–SWOT Analizi)” adı verilebilir. Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine bağlıdır. Daha sonra ise, işletmenin kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekir.¹²¹

Konaklama işletmesi için teorik bir SWOT analizi örneği aşağıda görülmektedir:



¹²¹ Aynı. s. 204.

Tablo 1: SWOT Analizinin Konaklama İşletmelerinde Uygulanması

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
<ul style="list-style-type: none"> ❖ İyi ve kaliteli hizmetler ❖ Yetenekli işgörenler ❖ Tüketici isteklerini saptayabilme ❖ Pazara etkili yollarla ulaşabilme ❖ Geniş ve etkin dağıtım kanalları ❖ Ürün/hizmette genişleyebilme ❖ Esnek fiyatlandırma ❖ Müşteri bağımlılığı 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kötü hizmetler ❖ Niteliksiz işgörenler ❖ Yetersiz tüketici araştırmaları ❖ Pazara girmede ciddi engeller olması ❖ Zayıf dağıtım kanalları ❖ Sınırlı ürün/hizmet ❖ Katı fiyatlama ❖ Bağımsız müşteriler
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tüketici isteklerindeki değişimlerin yakından izlenmesi ❖ Piyasadaki tüketici sayısının artması ❖ Pazardaki değişimlerde uyum ❖ Sektördeki genel canlanma 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tüketici isteklerindeki değişimin izlenememesi ❖ Pazarın daralması ❖ Pazardaki değişimlere uyumsuzluk ❖ Sektörel durgunluk

Kaynak: Bolat, Ön.Ver., s.204.

Tablo 2: Yeni Bir Pazara Girmeyi Düşünen Bir Konaklama İşletmesi İçin Bir SWOT Analizi Örneği

<p>GÜÇLÜ YANLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Güçlü finansal yapı ❖ Mevcut müşteriler nezdinde iyi bir isim ❖ Pazara hizmet verebilecek fiziksel imkânlara sahip olma 	<p>ZAYIF YANLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Havaalanına oldukça uzak bir mesafede ❖ Restoran nispeten eski
<p>FIRSATLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tatil ve iş amaçlı seyahatler artmaktadır. ❖ İşletme maliyetleri düşmektedir. 	<p>TEHDİTLER</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pazarın önemli bir payı büyük bir zincir otel işletmesi tarafından alınabilir. ❖ Yeni düzenleme pazara yeni rakiplerin girmesine yol açabilir.

Kaynak: Bolat, Ön.Ver., s.204.

a) Bir İşletmenin Karşı Karşıya Kaldığı Fırsat ve Tehditlerin (Dış Çevresinin) Belirlenmesi

Çevre Analizi; bir işletmenin kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir. Bu analiz yoluyla işletmeler; teknolojiye ileriye, sosyal yapıdaki gelişmeleri ve ürün veya hizmetin piyasadaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirler. Böylece işletmenin çevreye uyması ile ilgili plânlar geliştirmesi mümkün olur.

İşletmenin stratejisini ve amaçlarını etkiledikleri için, dışarıdan gelen fırsat ve tehditler üst yönetim tarafından sistematik olarak incelenmelidir. Bu fırsat ve tehditlerin

nelerden kaynaklandığı ve hangilerinin işletmeyi etkileyeceği doğru bir şekilde ortaya konulmalıdır.¹²²

Bir işletmenin çevresindeki değişiklikler, genelde, kuruluşun ve rakiplerinin, tüketicilerin, kullanıcıların, ona mal veya hizmet satanların ve/veya alacaklıların stratejik davranış tarzlarından kaynaklanır. Öte yandan, uzak çevre, bir kuruluşun, rakip kuruluşların da faaliyet gösterdiği genel ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik çerçeveyi çizen yakın işletme çevresinin dışında yer alan ve genelde ondan bağımsız olan kuvvet ve koşullar anlamına gelir.

Bir işletmede yönetim plânının oluşturulmasına etki eden pek çok dış etken vardır. İşletme çevresi rekabeti, tüketicileri ve mal ve hizmet satanları kapsayabilir; uzak çevre ise ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki ve politik boyutları içerir.¹²³ Bu etkenler aşağıda özetlenmektedir:

Rekabet: Bir işletme, çevresel olanakları optimize eden stratejiler geliştirme şansını, ancak rekabetteki durumunu doğru değerlendirerek geliştirebilir; rekabet profilleri geliştirerek, hem kısa vadeli, hem de uzun vadeli gelişme ve yükselme plânlarını daha doğru bir şekilde yapabilir.¹²⁴ Rekabetçi bir avantaj sağlayacak kaynaklar ise; hız ve zaman, esneklik, kalite ve tasarım, yenilik ve gelişim olarak sıralanabilir.¹²⁵

Tüketiciler: Karar verme sürecinin hedefi; daha iyi ve daha kârlı müşterilere ulaşmaktır. Bir işletme, tüketicilere uygun mal ve hizmetleri dağıtamazsa, başarılı olamayacaktır.

¹²² Aynı. s. 170.

¹²³ Chon ve Olsen, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

¹²⁴ Aynı. ss. 1-14.

¹²⁵ Morden (1996), *Ön.ver.*, ss. 341-342.

Tüketiciler; doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde bir ürüne sahip olup olmadıklarını araştırırlar. Pazarla bağlantı kurmayı başaramayan bir işletme, ortaya çıkan fırsatlara cevap vermede yeteneksiz olacaktır.¹²⁶

Mal ve Hizmet Satanlar: Bir işletmenin, uzun süreli ayakta kalması ve büyümesi için kuruluş ile arz unsurları arasında güvenilir ilişkiler olması şarttır.¹²⁷

Teknolojik Boyutlar: Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun varlığını tehlikeye de sokabilmektedir. Yeni teknolojiler ve yeni hammaddelerin kullanımı, yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir.¹²⁸

Teknolojik çevre içerisinde; yeni ulaşım usullerinin işletmeler ve bilgi teknolojilerinin özellikle uluslar arası işletmeler açısından çok önemli olduğu söylenebilir.¹²⁹

Ekonomik Boyutlar: İşletmelerde ekonomik etkenler çok önemlidir; çünkü tüketim, büyük ölçüde pazarın ekonomik durumuna bağlıdır.¹³⁰

Politik/Hukuki Boyutlar: Örgütsel faaliyetleri düzenleyen hukuksal ve politik sistemleri içerir. Politik sistemler örgütün amaçlarını başarmadaki özgürlük derecesini belirler.¹³¹

¹²⁶ Montana and Charnov, *Ön.ver.*, ss. 60-61.

¹²⁷ Chon ve Olsen, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

¹²⁸ Dinçer, *Ön.ver.*, s. 178.

¹²⁹ Go and Pine, *Ön.ver.*, s. 61.

¹³⁰ Chon ve Olsen, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

¹³¹ Can, *Ön.ver.*, s. 49.

Sosyo–Kültürel Boyutlar: Pazarda yer alan kişilerin kültürel, demografik, dinsel, eğitimsel ve etnik durumlarından kaynaklanan inanç, değer yargısı, bakış açısı, fikir ve yaşam tarzlarını kapsar.¹³²

b) Bir İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanlarının (İç Çevresinin) Belirlenmesi

Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. İç çevre analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için işletmenin, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç; işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Öyleyse işletmenin analiz edilmesi, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ile ilgilidir.¹³³

Bir işletme, iç çevresini, aşağıdaki soruları yanıtlayarak değerlendirebilir:¹³⁴

Fiziksel Kaynaklar: Müşteri çekici özellikler bakımından hangi fiziksel kaynaklarımız var? Bir başka deyişle, müşterilere ne sunmalıyız?

Finansal Kaynaklar: Performansımızı geliştirmek ve faaliyetlerimizi yönetmek için gerekli finansal kaynaklara sahip miyiz?

İnsan Kaynakları: Etkili yönetim için ne kadar, hangi seviyede ve niteliklerde personele ve ne tip bir eğitime ihtiyaç var?

¹³² Chon ve Olsen, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

¹³³ Dinçer, *Ön.ver.*, s. 209.

¹³⁴ Chon ve Olsen, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

İşletme ve Yönetim Yapısı: Yönetim, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve araştırma/geliştirme fonksiyonlarını yürütmek için ne tip işletme ve yönetim yapısına ihtiyaç var? Bu yapıya sahip miyiz?

1.1.2.5.5 Alternatif Stratejiler Geliştirilmesi

Bu süreç, “şayet durum öyle ise” yaklaşımına dayanır. Örneğin; “Gelecek 3 yıl içinde enflasyon oranı iki katına çıkar mı?”, “Yeni Vergi yasası çıkarsa, bunun işletme üzerinde yaratacağı sonuçlar ne olur?...” Bu aşamada, örneklerdeki gibi durumlarla karşılaşıncı ne gibi önlemlerin alınabileceği araştırılır.¹³⁵

1.1.2.5.6 Her Bir Seçeneğin Üstün ve Zayıf Yanlarının Değerlendirilmesi

Seçenekleri değerlemede kullanılacak en faydalı yöntem, öncelikle her bir stratejinin üstün ve zayıf yanlarını belirlemektir. Böylece hem alternatif stratejilerin olumlu ve olumsuz yanları açıkça görülebilecek, hem de yaratacağı riskler önceden saptanabilecektir.¹³⁶ Yönetimin deneyimi, karar verme yeteneği ve yaratıcılığı, karar vermede etkili olacaktır. Karar verme aşamasında, üstünlük ve sakıncalar göz önünde bulundurularak da karar alınabilir.¹³⁷

1.1.2.5.7 En İyi Stratejinin Seçimi

Potansiyel stratejik alternatiflerin olumlu ve olumsuz yönleri tanımlandıktan ve değerlendirildikten sonra, yürütme için en uygun stratejinin seçilmesi gerekir. Bu noktada sorun, uygun olan birçok alternatif arasından en iyi stratejiye nasıl karar verileceğidir. En önemli kriter; önerilen stratejinin SWOT analizi içinde daha önce geliştirilmiş olan özel stratejik faktörlerle ilgili olma yeteneğidir. Eğer alternatif,

¹³⁵ Bolat, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

¹³⁶ *Aynı.* ss. 1-14.

¹³⁷ Çoban, *Ön.ver.*, s. 98.

çevresel fırsatlar ile işletmenin güçlü yönlerinden ötürü bir üstünlük sağlamıyorsa ve çevresel tehditleri ve işletmenin zayıf yönlerini güçlendiremiyorsa, muhtemelen başarısız olacaktır.¹³⁸

En iyi stratejinin seçilmesi; yönetimin amaçlarını yerine getirmek için hangi stratejiyi seçeceği hakkında doğru kararlar vermesidir. Bir endüstri içinde nasıl rekabet edileceğine karar vermek; “yeni stratejik işletme birimlerinin eklenmesi” veya “eskileri yeniden canlandırmak için mevcut olanların bırakılması” şeklindeki faaliyetleri içerebilir. Bu kararlar genellikle dış çevredeki fırsat ve tehditlerin dikkatli bir şekilde incelenmesinden sonra verilir.¹³⁹ En iyi stratejinin seçilmesi sorununa; “müşteriden” başlayarak yaklaşmak ve bulunan yanıtlar çerçevesinde geri doğru çalışarak en uygun iş yapma modelini oluşturmak, bugünün yüksek rekabet dünyasında en geçerli olan stratejik yaklaşımdır.¹⁴⁰

1.1.2.5.8 Seçilen Stratejilerin Uygulanması

En iyi stratejinin seçilmesi, yeterli değildir. Stratejik yöneticiler ayrıca, seçilen stratejilerin etkili ve yeterli bir şekilde uygulanacağını garanti etmelidir. Strateji; uygun organizasyon yapısı, teknoloji, insan kaynakları, ödüllendirme sistemleri, bilgi sistemleri, organizasyon kültürü ve liderlik stili tarafından desteklenmelidir.¹⁴¹

¹³⁸ Wheelen and Hunger, *Ön.ver.*, s. 171.

¹³⁹ Olsen, TSE and West, *Ön.ver.*, s. 33.

¹⁴⁰ Yusuf Karaca. (2001), “Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 125-135.

¹⁴¹ Bateman and Snell, *Ön.ver.*, s. 142.

Seçilen stratejinin uygulanması ise, gerekli kaynakların örgütsel birimlere tahsisine odaklanır. Aynı zamanda örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile bağlantılıdır.¹⁴²

En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji, onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli plânlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir. İşletme stratejilerinin uygulanması, yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir.¹⁴³

1.1.2.5.9 Saptanan Başarı Ölçütlerine Göre Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

SY süreci içinde, faaliyetlerin başarıyla yapılabilmesi için, kontrol mekanizmasının da stratejik bir nitelik taşıması gerekir. Stratejik kontrol, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunur. Stratejik kontrol ile, işletmenin uyguladığı stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne derece götürdüğünün değerlendirilmesi yapılır.¹⁴⁴

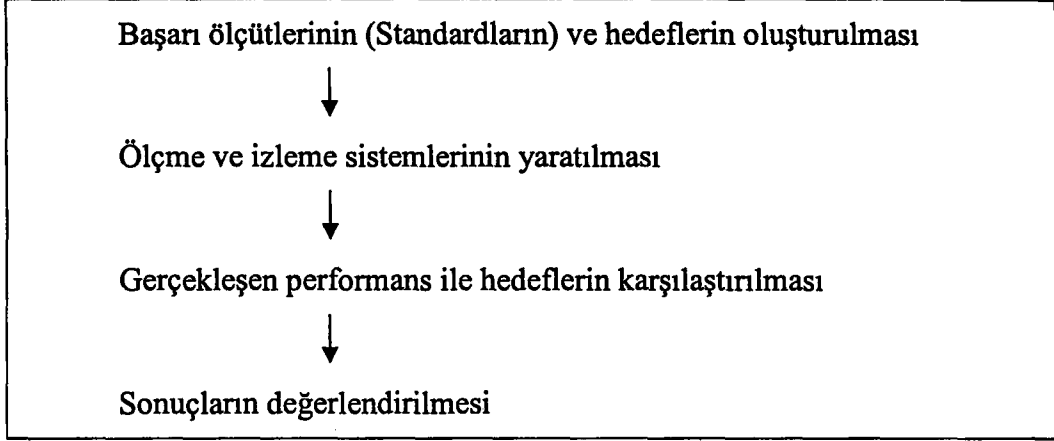
Bir işletmede, etkili bir kontrol sisteminin tasarlanmasındaki aşamalar, aşağıdaki şekilde görülmektedir:

¹⁴² Alpkan, *Ön.ver.*, ss. 1-15.

¹⁴³ Çoban, *Ön.ver.*, ss. 98-99.

¹⁴⁴ Durna, *Ön.ver.*, ss. 67-70.

Şekil 3: Etkili Bir Kontrol Sisteminin Tasarlanmasında Aşamalar



Kaynak: Hill and Jones, **Ön.ver.**, s.34.

Başarı ölçütleri (standartlar) içinde bulunulan endüstrinin özelliklerine, çevre koşullarına, işletmenin çeşitli özelliklerine, işgörenlerin bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanılarak, bilimsel bir takım inceleme ve araştırmalar sonucunda, gerçekçi olarak belirlenmelidir.¹⁴⁵

Bir işletmenin başarı ölçütleri veya standartları, dört ana kategoride incelenir: Birinci kategori; hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmede bir işletmenin yeteneğini ölçen standartları içerir. Bunlar; verimlilik, maliyet veya üretimin kalitesi vs. ile ilgilidir. İkinci kategori; bir organizasyon içindeki insan kaynaklarını ölçen standartları içerir. Organizasyon içinde, devamsızlık düzeyi, işgören devir hızı vb. gibi göstergeler örnek verilebilir. Üçüncü kategori; işletmenin içsel faaliyidir. Burada yöneticiler; yaratıcılık, esneklik, karar verme ve organizasyonel iletişim gibi faktörlerle ilgilidir.

¹⁴⁵ Aynı. ss. 67-70.

Dördüncü ve son kategori standardı ise; bir işletmenin, nadir olan kaynakları sağlama ve çevreyi kullanma yeteneği ile ilgilidir.¹⁴⁶

Çevre koşulları hızlı bir değişim gösterdiğinden, strateji uygulamasının kontrol ve değerlendirme sürecinin başarıyla uygulanması ve değişen koşullarla uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonuçları, işletmenin geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi ve gerekiyorsa değiştirilmesinde temel oluşturacaktır.¹⁴⁷

1.1.2.5.10 Sonuçların Yeniden Gözden Geçirilerek Düzeltilmesi

Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin belirlenmesi sürecinin de başlangıcını oluşturur. Çünkü, sonuçların yeniden gözden geçirilmesi; aynen veya düzeltilerek –eski stratejilerin mi kullanılacağı, yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda– üst yönetime geri besleme (feedback) sağlayacaktır. Etkili bir geribesleme sistemi, SY'nin her aşamasında meydana gelen sapmaları, yöneticilere anında bildirecek ve gereken önlemlerin alınmasına zemin hazırlayacaktır.

Düzeltilici önlemlerin alınması ve uygulanması, bir taraftan SY sürecinin tamamlandığı anlamını taşıırken, diğer taraftan yeni bir yönetim sürecinin başlangıcını oluşturur.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Hill and Jones, *Ön.ver.*, s. 347.

¹⁴⁷ Chon ve Olsen, *Ön.ver.*, ss. 1-14.

¹⁴⁸ Dinçer, *Ön.ver.*, ss.361-365.

1.1.3 İşletmelerde Stratejik Yönetim Çerçevesinde Yönetim İşlevlerinin ve İşletme Fonksiyonlarının Değerlendirilmesi

1.1.3.1 Yönetim İşlevlerinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi

SY konusu aşağıdaki 5 değişik faaliyet ile yerine getirilmeye çalışılmaktadır:

- İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması.
- Çeşitli mamul/pazar bileşimler için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması.
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi.
- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile ilgili fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi.
- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun plânlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Bu beş maddenin incelenmesi ile SY konusunun aslında yönetimin temel fonksiyonlarından farklı olmadıkları görülebilir.¹⁴⁹

SY süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi; işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması

¹⁴⁹ Fettahlioğlu, Ö.n.ver., ss. 35-41.

gerekli olan faaliyetlerin plânlaması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. SY ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Buradan hareketle SY, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin plânlaması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları (plânlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, denetim) ve yaklaşımı, SY'de de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır.¹⁵⁰

İşletmelerde SY çerçevesinde yönetim işlevlerinin daha net bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu işlevler aşağıda sırayla incelenmektedir:

a) İşletmelerde Plânlama İşlevinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde İncelenmesi:

Plânlama; gelecek bir dönemde ulaşılmak istenen amacın tespit edilmesi ve bu amaca ulaşabilmek için hangi araçların kullanılacağı ve aynı zamanda hangi işlerin hangi sıraya göre, ne zaman, ne kadar sürede, kimler tarafından yapılacağı ve bu işlerin kaç mal olacağı belirlenmesidir. Plânlamanın gayesi, işletmenin belirlenen amaçlarının hangi bölümlere ayrılacağı ve hangi yollardan hedefe varılacağı tespit edilmesidir.

Hızla değişen örgütsel ve çevresel şartlar, yapılmış olan plânlara sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmeleri ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, mali uygulamalar ve tüketici davranışlarındaki değişimler işletmenin geleceği için bazı olumlu veya olumsuz

¹⁵⁰ Dinçer, Ö.n.ver., ss. 35-36.

gelişmeler yaratacak ise yöneticinin işletme stratejisini sürekli olarak geliştirmesi veya değişiklikler yapması gerekecektir.¹⁵¹

Plânlama fonksiyonuyla, işletmenin amaçlarını ve politikalarını belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını karşılaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır. Yani plânlama (stratejik yönetim sürecinin “en iyi stratejinin seçimi” adımı olduğu gibi), bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.¹⁵²

Görüldüğü gibi, plânlama fonksiyonunun içinde SP zaten yer almaktadır ve bu fonksiyon ancak stratejik bir şekilde düşünüldüğünde başarıya ulaşmak mümkün olacaktır.

b) İşletmelerde Örgütlenme İşlevinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde İncelenmesi:

Örgütlenme; bir işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve işgörenin sağlanması, bunların belli bir sistem dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması olarak tanımlanabilir.¹⁵³

İşletme yöneticisinin plânlama faaliyetini tamamladıktan sonra yapması gereken diğer bir görevi de, belirlenen bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini tespit etmek ve bunun için

¹⁵¹ Burhan Şener, (1997), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (Ankara: Gazi Kitapevi), ss. 65-66.

¹⁵² Orhan Batman, (1999), *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (Adapazarı: Değişim Yayınları), ss. 67-68.

¹⁵³ Ahmet Hamdi Aydın, (2001), “Yönetimin Fonksiyonları”, *Yönetim ve Organizasyon* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.).

gerekli işgörenleri, araçları ve diğer olanakları yeter miktar ve istenilen niteliklerde sağlamak olmalıdır.¹⁵⁴

İşletmelerde örgütlenme faaliyetleri, işletmenin önceden belirlenen hedeflere ulaşması için gerekli olan biçimsel yapının kurulmasına yöneliktir. İşletmelerde örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirildiğinde, işgörenler kendilerinden beklenen rolleri ve işlevleri anlayacakları gibi, işletmenin amacını da kavramış olacaklardır.¹⁵⁵

Görüldüğü gibi, örgütlenme işlevi de SY sürecinin bir parçasıdır. (Örneğin; amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi)

c) İşletmelerde Yürütme İşlevinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde İncelenmesi:

Yürütme faaliyeti; yöneticilerin astlarına emir verme ya da diğer yollarla ne yapılması gerektiğini bildirmesidir. Yönetimde başarılı olmanın bir diğer koşulu da, işgörenlerin, yönetimin kendilerinden ne beklediklerini anlamasıdır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin astlarına, ne yapmaları gerektiği konusunda açık olmaları gereklidir.¹⁵⁶ Yöneticilerin görevi, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden optimal düzeyde faydalanmaktır. Ayrıca üst kademedeki yöneticilerin etkili ve doğru kararlar alabilmeleri ve isabetli emir ve talimatlar verebilmeleri için de, alt kademelerden üst kademelere doğru bilgi ve veri akışına ihtiyaç vardır.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Şener, *Ön.ver.*, s. 69.

¹⁵⁵ Sabah Kozak, (1995), *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları), s. 32.

¹⁵⁶ Aynı. ss. 32-33.

¹⁵⁷ Şener, *Ön.ver.*, ss. 70-71.

Yürütme, yalnızca insanlara ne yapacaklarını söylemeyi değil, aynı zamanda (1) her koşulda onlardan ne beklendiğini bilmelerini sağlamayı, (2) hünelerlerini geliştirmeleri için onlara yardım etmeyi de kapsar.¹⁵⁸ Görüldüğü gibi, yürütme fonksiyonu da işletme stratejilerinin uygulanması ile birebir ilişkilidir.

d) İşletmelerde Koordinasyon İşlevinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde İncelenmesi:

Koordinasyon'un bir yönetim işlevi olarak anlamını ve önemini en iyi vurgulayan bazı tanımlar ve açıklamalar aşağıda sıralanmaktadır:

Koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.

Koordinasyon, grup üyelerinin, birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmasını sağlayan bir işlevdir. Koordineli çalışan bir işletmede, her bölüm diğerlerinin ne yaptığından haberdardır ve onlarla uyum içinde çalışır; aynı zamanda her bölüm değişen ortamla sürekli uyum içindedir.

Yönetimde koordinasyon, işletmede yer alan grupların faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesidir.

Koordinasyon, bir işletmeyi oluşturan birimler arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Bu kalite yüksek düzeyde ise, birimler arasında çatışma, anlaşmazlık ve

¹⁵⁸ Ernest Dale. (.....), *Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek. Çeviren: Osman Akınhay (Ankara: Öteki Yayınevi), s. 11.

* Kaynakta tarih bulunamadı.

amaç uyumsuzlukları türünden sorunlar yaşanmaz ya da en aza indirgenir; öte yandan işbirliği ve anlayış artar.¹⁵⁹

Koordinasyon; işletmelerin giderek büyümeleri, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, örgüt-İçi davranışların çok yönlülük kazanması ve değişik işlerin değişik uzman kişiler tarafından görülmeye başlaması sonucu ortaya çıkan birleştirme ve kaynaştırma ihtiyacını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır.¹⁶⁰

Birimler arasındaki koordinasyona süreklilik kazandırılmalıdır. Bazı birimler arasında ortaya çıkan bir sorun çözüme kavuşturulursa, benzer durumlarda da aynı uygulamanın yapılması sağlanmalıdır. Koordinasyon araçlarının ve yöntemlerinin etkin kullanımı, benzer nitelikteki sorunlara kalıcı çözüm yolları getirirken, yeni ve farklı sorunlara ya da değişim gereklerine uygun alternatiflerin de kolayca bulunmasını sağlar.¹⁶¹

SY ise bütün bunların gerçekleştirilmesine olanak sağlanmakta, "SY'nin işletmeler açısından katkıları" kısmında da belirtildiği gibi işletme içerisindeki iletişimi, koordinasyonu geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

e) İşletmelerde Denetim İşlevinin Stratejik Yönetim Çerçevesinde İncelenmesi:

Denetim; yöneticinin, işletmeyi amacına ulaştıracak çalışmalara girişikten sonra, bunların, gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı gibi önemli konuları ortaya koymasındır. İşletmelerin amacı, sadece öngörülen faaliyetleri yürütmek, mal ve hizmet üretmek ve

¹⁵⁹ Oya Aytemiz Seymen. (2002), "Pazarlama Yönetiminde Koordinasyon Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Analizi ve Bir Uygulama", Pazarlama Dünyası. Yıl: 16, Sayı: 2002-03, ss. 12-23

¹⁶⁰ Aydın, Ö.n.ver., s. 74.

¹⁶¹ Seymen (2000), Ö.n.ver., ss. 12-23.

sunmak değildir. Bu işlemleri rasyonel bir şekilde gerçekleştirmek ve en az giderle üretimi yapmak ve optimal bir getiriye sağlamaktır. Bu bakımdan denetim fonksiyonu bu noktada büyük önem taşır.¹⁶² İşletmelerin ulaşmak istedikleri sonuçların tespiti, hedeflerin hangi ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi, hedeflere ulaşmada plândan sapmaların ortaya çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması konuları, denetim sayesinde irdelenir ve açıklığa kavuşturulur. Gerektiğinde alınan düzeltici önlemlerin amacı ise, önceden ortaya çıkan bir hatayı düzeltmek kadar, o hataların nedenini bulmak ve gelecekte aynı hataya düşmemek için önlemler almaktır.¹⁶³

Görüldüğü gibi SY sürecinin adımlarında yer alan “sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi” ile, yönetim işlevlerinden biri olan denetim tamamen birbiriyle özdeşir.

Son olarak denebilir ki; ana hatları ile ortaya konan SY süreci, aslında, plânlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımudur. SY, SP’yi, kaynakları örgütlenme, yürütme ve denetim gibi diğer temel yönetim işlevleri ile bütünleştirerek örgütü aydınlık yarınlara götürür.¹⁶⁴

1.1.3.2 İşletme Fonksiyonlarının Stratejik Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi

A. İşletmenin Tanımı ve İşletme Fonksiyonlarının Açıklanması

İşletme genel olarak; “belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve

¹⁶² Şener, Ön.ver., s.s. 73-74.

¹⁶³ Kozak, Ön.ver., s. 34.

¹⁶⁴ Alpkan, Ön.ver., ss. 1-15.

sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluş” olarak tanımlanabilir.¹⁶⁵

Fonksiyon ise, bir işi yerine getirme sürecidir. İşletmede finansman, üretim, pazarlama, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon gibi temel fonksiyonlardan söz edilebilir. İşletmenin amaçlarına ulaşması için, fonksiyonlar arasında bir çarkın dişlileri gibi uyumlu ve olumlu ilişkilerin kurulması gerekir.¹⁶⁶

Ayrıca işletmede, temel fonksiyonları destekleyici, tamamlayıcı ya da kuvvetlendirici nitelik taşıyan yardımcı fonksiyonlar söz konusudur. Yardımcı fonksiyonların bir kısmının, işletmenin yapısına göre bazen temel fonksiyon sayıldığı görülür. Örneğin; bir ticaret işletmesi için muhasebe fonksiyonu temel fonksiyon olarak sayılabileceği gibi, bir endüstri işletmesi için yardımcı fonksiyon rolü üstlenir. Yardımcı fonksiyonları genel olarak muhasebe, araştırma–geliştirme ve halkla ilişkiler olarak üç bölümde incelemekte yarar vardır.¹⁶⁷

Temel ve yardımcı fonksiyonlar, aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

Temel Fonksiyonlar:

a) Finansman Fonksiyonu: İşletmenin kurulabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için parasal kaynaklara gereksinimi vardır. Bu kaynakların bulunması ve etkili biçimde kullanılması fonksiyonuna finansman denilir.

b) Üretim fonksiyonu: Üretim fonksiyonu, elde edilen iç ve dış finans kaynakları yardımıyla üretim faktörlerinin (emek, sermaye ve doğal kaynaklar) ele geçirilmesinden sonra bunların işletme amaçlarına ve üretim plânlarına uygun biçimde bilinçli, uyumlu

¹⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, (1997), *İşletme* (Bursa: Furkan Ofset), s. 8.

¹⁶⁶ Aynı. s. 69.

¹⁶⁷ Aynı. s. 73.

ve sistemli olarak birleştirilmesiyle mal ve hizmet denilen ürünlerin yaratılmasına dönük eylemler olarak tanımlanabilir.

c) Pazarlama Fonksiyonu: Pazarlama fonksiyonu, üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını yönelten tüm eylemler olarak tanımlanabilir. Örneğin; işletmenin gereksinme duyduğu işlenmemiş veya yarı işlenmiş madde, malzeme ve her türlü malın satın alınması, taşınması, depolanması ve satış sonrası hizmetlerin sunulması birer pazarlama fonksiyonudur.¹⁶⁸

d) İnsan Kaynakları Fonksiyonu: İşletmenin fiziksel varlıklarının dışında ya da onlarla birlikte beşeri (insan gücü) kaynakları da vardır. İyi üretim ancak iyi işgören ile gerçekleşir. İyi işgören, yaptığı işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip insan demektir. Amaç, çalışan işgörenlerden maksimum verim elde etmektir. Bu doğrultuda ve en çağdaş yöntemlerle işe alma, eğitim, iş değerlemesi, işgören değerlemesi, ücretleme, sosyal haklar ve sendikal ilişkiler gibi konularda yapılan tüm eylemleri insan kaynakları fonksiyonu altında toplamak gerekir.

e) Yönetim Fonksiyonu: İşletmede görev yapan tüm işgörenlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda uyumlu, plânlı ve düzenli çalışmasının sağlanması yönetim fonksiyonunu oluşturur ve bu görevi de yöneticiler yapar. Birden çok işgören çalıştıran her işletmede yönetim fonksiyonu vardır.¹⁶⁹

f) Organizasyon Fonksiyonu: Organizasyon, işletme içinde çeşitli bölümlerin ve alt birimlerin oluşması ve bunlar arasında etkili ilişkilerin kurulması anlamına gelir. İyi bir organizasyon kuran işletmelerin daha verimli ve kârlı sonuçlar elde edeceği unutulmamalıdır.

¹⁶⁸ Aynı. s. 70.

¹⁶⁹ Aynı. s. 70-71.

Yardımcı Fonksiyonlar:

a) Muhasebe Fonksiyonu: Bir işletmenin ekonomik faaliyetlerinin belirli hesaplar aracılığı ile defterlere kaydedilmesi ve belirli hesap dönemleri sonunda varlıklarda ortaya çıkan parasal değişmelerin izlenmesi muhasebe fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Muhasebe fonksiyonu, sadece geçmişe ilişkin verileri toplayan, belgeleyen bir kayıt tekniği olmayıp aynı zamanda geleceğe ilişkin bilgileri değerlendirerek yöneticinin karar almasına yardımcı bir araç rolü oynar.¹⁷⁰

b) Araştırma–Geliştirme Fonksiyonu: Araştırma, işletmeye ekonomik ve teknik alanda ve anlamda katkılar sağlayacak yeni bilgi ve bulguların elde edilmesi, yeni ve yararlı bir ürün, üretim ya da yönetim sisteminin yaratılmasını kapsayan tüm çalışmalar olarak özetlenebilir.

Geliştirme ise, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş araç, gereç, mal, üretim süreci veya sistem ortaya koyabilmek amacıyla bilimsel bilginin kullanımınıdır. Araştırma ve geliştirme ile yenilik çalışmaları günümüzün sert ve acımasız rekabet ortamı içinde işletmelerin varoluş savaşımıdır.¹⁷¹

c) Halkla İlişkiler Fonksiyonu: İşletmenin ekonomik, sosyal, kültürel çevreyle ve tüketici kesimle sürekli ve düzenli ilişki kurması çağdaş bir anlayışın ürünü olup, bir işletmenin toplumla bütünleşmesi halkla ilişkiler fonksiyonunun özünü oluşturmaktadır. Bu fonksiyon, temelde toplum için toplumla birlikte yapılan eylemleri ve dolaylı yoldan işletme çıkarlarını ilgilendiren bir fonksiyondur.¹⁷²

SY’de en önemli kurallardan biri, işletmeyi bütünsel olarak ele almak, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmalarını ve sorumlu yöneticilerin toplu başarı

¹⁷⁰ Aynı. s. 72-73.

¹⁷¹ Aynı. s. 74.

¹⁷² Aynı. s. 75.

peşinde koşmalarını sağlamaktır. Özellikle önemli bazı fonksiyonlar üzerinde durularak, toplam stratejik plânın bir parçası olan yan stratejik plânları çıkarmak gerekir. Örneğin; finansman, pazarlama, üretim ve satış, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme alanlarında ayrıntılı plânlara hazırlanılarak, işletme düzeyindeki diğer alanlarda yapılacak çalışmaları da uyumlu bir şekilde yürütmek gerekir.¹⁷³ Bu uyum sağlanmadığı takdirde, işletme amaçlarında çelişmeler yaşanabilir. Örneğin; işletmenin çok üretim ve üstün kaliteye yönelik olarak tanımlanmış amaçları olduğunu varsayarsak genelleştirilmiş bu iki amaç, kendi içinde çelişmezse de işletmenin farklı seviyelerinde çelişebilir. Kalite kontrol bölümünün tespit ettiği standartlar, üretim bölümünün gerçekleştirmeye çalıştığı miktarı imkânsız hale getirebilir. İşletmenin içinde buna benzer şekilde birbiriyle çelişebilecek pek çok amaçtan bahsedilebilir. Bu sebeple belirlenen amaçlar birbirlerini desteklemelidir.¹⁷⁴

Aşağıda bir işletmenin beş değişik alanındaki stratejilere örnekler verilmektedir.

a) Finansman Stratejisi:

Bir işletmede finansal faaliyetler; gerekli sermayenin zamanında ve en uygun şartlarda sağlanması ve tedarik edilen fonların en verimli ve likit bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerdir. İşletme sermayesinin belirlenmesi, yatırım kararları, kredi ve alacakların izlenmesi vb. gibi faaliyetler bu grupta sayılabilir.¹⁷⁵ Finansman stratejisinde; çalışma sermayesine, dış finansman kaynaklarına, fonların işletme içindeki bölüşümüne ve kâr dağıtımına özel bir önemin verilmesi gerekmektedir.¹⁷⁶

¹⁷³ Başar, *Ön.ver.*, ss. 89-102.

¹⁷⁴ Dinçer, *Ön.ver.*, s. 138.

¹⁷⁵ Meryem Akoğlan Kozak, (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Ankara: Detay Yayıncılık), s. 2.

¹⁷⁶ Başar, *Ön.ver.*, ss. 89-102.

b) Pazarlama Stratejisi:

Bir işletmede pazarlama faaliyetlerini; üretilen mal ve hizmetleri satma ve gerekli üretim faktörlerini satın alma gibi faaliyetler oluşturur.¹⁷⁷

Pazarlama stratejisinde; Pazar payının makro ve mikro analizlerini, müşterilerin demografik, sosyo-ekonomik kriterlere göre analizini, gelir durumlarının dağılımını, nasıl ve nerede kullanıldığını, alternatif ürünlerin fiyat ve kalite durumlarını, dağıtım ve farklılaştırma yöntemlerini incelemek gerekir.¹⁷⁸

c) Üretim Stratejisi:

Üretim stratejisinde; kalite, hizmet ve fiyatlar arasındaki ilişkiler, kapasite kullanımı, kuruluş yerlerinin seçimi, doğal kaynakların ve hammaddenin temin edilmesi olanakları ve teknolojik gelişmelerden yararlanma düzeyi üzerinde durulması gerekir.¹⁷⁹

d) İnsan Kaynakları Stratejisi:

Bir işletmede insan kaynakları alanında; işe alma ve yerleştirmede ne denli nesnel davranıldığı, bu yönde bilimsel metotların uygulanıp uygulanmadığı, işgörenlerin eğitim düzeyi, işbaşı eğitim olanakları, ücret ve maaş politikaları, sağlık ve sosyal güvenlikle ilgili önlemler, terfi şekilleri, moral ve motivasyon politikaları, kariyer plânlaması, endüstriyel ilişkiler, sendika liderleri ile görüşmeler ve onların önerilerinden yararlanma, büyük bir önem taşımaktadır.

¹⁷⁷ Kozak, Ön.ver., s. 2.

¹⁷⁸ Başar, Ön.ver., ss. 89-102.

¹⁷⁹ Aynı. s. 97-98.

e) Araştırma ve Geliştirme Stratejisi:

Bir işletmede araştırma ve geliştirme stratejisi; üretme ve pazarlama fonksiyonları ile yakından ilgilidir. Araştırmalar Pazar araştırmalarına, tüketici tercihlerine, mali piyasalara ve teknolojiye yönelik olduğu gibi, işletmenin genel performansını değerlendiren plânsal bir nitelik de taşıyabilir. Araştırmalar konum ve önemine göre bu yönde yaptırılabilir gibi, kuruluşun kendi elemanları tarafından da gerçekleştirilebilir.¹⁸⁰

Görüldüğü gibi, bir işletme içerisinde gerek yönetim gerekse işletme fonksiyonları SY ile yakından ilişkilidir. Bu kısımda; SY'yi tanımlayarak işletmeler açısından önemini vurgulayıp, temel unsurlarını ve sürecin kapsamı gereken adımları ve son olarak da SY çerçevesinde Yönetim İşlevlerinin ve İşletme Fonksiyonlarının değerlendirilmesini inceleyerek SY süreci ve buna ilişkin kavramlara açıklık kazandırılmaya çalışılmıştır. Takip eden kısımda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Stratejik çerçevede incelenecektir.

1.2 İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinin Kavramsal Açından İncelenmesi

1.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Son yıllarda işletmelerdeki etkinliğe katkılarından dolayı, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) daha fazla önem kazanmıştır. Günümüzde artık insan kaynakları (İK)nın işletmelerin başarısında önemli bir rol oynadığı herkesçe bilinmektedir. İK hemen hemen her zaman örgütsel başarının başlıca anahtarıdır. Eğer bir işletmenin başarısı işgörenlere bağlıysa, o zaman işgörenlerin iyi yönetilmesi son derece önemlidir ve böylece işgörenler işletme amaçlarını başarmada yardımcı olabilirler. İşletmelerin

¹⁸⁰ Aynı. s. 98.

müşterilerine yüksek kalitede hizmet temin edebilmeleri ve verimlilik ile kârlılık unsurlarını geliştirebilmeleri için İK'dan etkili bir şekilde yararlanmaları gerekir.¹⁸¹

Bir İK girdisi olmaksızın organizasyonun faaliyetlerini etkileyen kararların nasıl düzgün bir şekilde alınabileceğini görmek zordur. Organizasyon yeni ürün-hizmet alanlarına girecek mi, farklı bir ülkeye açılacak mı ve merkeziyetçilikten uzaklaşacak mı? İşgörenler için bu olasılıkların etkisi nedir ve potansiyel İK ihtiyaçları yeterince tatmin edilebilecek midir? Bu olasılıkların işgören bulma, eğitim, organizasyon tasarımı ve geliştirmeye etkileri nelerdir?¹⁸² Bu ve benzeri soruların yanıtlanması, İK girdisinin etkili bir şekilde yönetimi ile doğrudan ve dolaylı şekilde etkilidir.

İşgörenler bir işletme için çok büyük bir masraftır. Bu nedenle, yapılan masrafın karşılığının alınabilmesi için, İK'nın etkili ve yeterli bir şekilde yönetilmesi gerekir.¹⁸³

İKY, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların, stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımla yönetilmesidir.¹⁸⁴ Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve teknikler, İKY olarak tanımlanabilir.

Dar anlamda İKY ise, işgörenlerin işe alımından değerlemesine, eğitimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına ve ücretlerin verilmesinden disiplin ve

¹⁸¹ Alan R. Nankervis and Yaw Debrah. (1995), "Human Resource Management in Hotels", *Tourism Management*, Vol: 16, No: 7, ss. 507-513.

¹⁸² Christopher Molander and Jonathan Winterton, (1994), *Managing Human Resources* (London and New York: Routledge), s. 9.

¹⁸³ Gijs Houtzagers. (1998), "Business Models for the Human Resource Management Discipline", *Empowerment in Organizations*, Vol: 6, No: 7, ss. 187-196.

¹⁸⁴ Doğan Canman, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Yargı Basım Yayımlarını LTD. ŞTİ.), s. 62.

sağlık işlerinin yürütülmesine kadar uzanan bir çalışma alanına ilişkin politikaların ve ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin uygulanmasıdır.¹⁸⁵

İKY’de bütüncül bir yaklaşım vardır. Bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilmeye çalışılırken, diğer taraftan da çalışanların ihtiyaçlarının en üst düzeye çıkartılması hedeflenmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde, örgütlerde İK departmanından başka, organizasyonların diğer fonksiyonları da sorumlu tutulmuştur. Yani her departman yöneticisi aynı zamanda bir İK yöneticisi olarak kabul edilmiş; ancak uzmanlık gerektiren konularda İK departmanlarının önemi de ortaya konulmuştur.¹⁸⁶

Sonuç olarak, artık günümüzde organizasyonların başarılı olabilmek için, doğru tutum ve davranışları gösteren kişileri seçmeyi tasarlayacak ve bu hedefin başarılmasına uygun kültürlere ve işgören bulma ve seçme metotlarına sahip olan bir İKY yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir.¹⁸⁷

1.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY’nin amaçları, İKY felsefesinden kaynaklanmakta olup aşağıdaki şekilde belirtilebilir:¹⁸⁸

– Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek;

¹⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, (2001), *İşletme* (Bursa: Ezgi Yayınları), s. 306

¹⁸⁶ Mahmut Demirkan. (1999), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yöneticilerine İlişkin Kısmi Bir Araştırma”, T.C. Marmara Üniversitesi, Yayın No: 640, ss. 183-203.

¹⁸⁷ Peter J. McGunnigle and Stephanie M. Jameson. (2000), “HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment”, *Employee Relations*, Vol. 22, No. 4, ss. 403-422.

¹⁸⁸ Sabuncuoğlu ve Tokol, *Ön.ver.*, s. 306-307; Erhan Eroğlu. (1999), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri”, *Kurgu Dergisi Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Sayı:16, ss. 267-282; Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, (2000), *Human Resource Management* (USA: Dryden Press), s. 10.

- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak ve potansiyellerini mantıklı bir biçimde değerlendirmek;
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak ve çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak;
- Organizasyonun baştan başa etkililiğini geliştirme ve insan yeteneklerini artırma politika ve programlarını tasarlamak ve yürütmek;
- İK politikasının ve temel ilkelerinin ışığı altında işletmenin gereksinim duyduğu işgören açığının saptanmasını, bunların bulunmasını, seçilmesini ya da işe alınmasını sağlamak. Bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerini uygulamak ve işe uygun olanlar ile olmayanları değerlendirmek;
- İşe uygun görülen elemanları işe başlamadan önce işin gereklerine uyum sağlamak amacıyla eğitimden geçirmek, işe yerleştirmek ve gereksinimler doğrultusunda sürekli eğitim programları düzenlemek, uygulamak ve bir eğitim örgütünün kurulmasını sağlamak;
- Tüm işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde ödenmesini sağlamak;
- İşgörenlerin bir işten başka işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin faaliyetleri yürütmek;
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurup toplu sözleşmelerin düzenlenmesini, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesini sağlamak;
- İşgörenlere yönelik sağlık hizmetlerini yürütmek, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinleme ve tatil olanaklarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınmasını sağlamak.

Bu amaçlar ve buradan hareketle faaliyetlere bakıldığında; İKY'nin rekabet ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklarından katma değer elde etmek için, işletme yönetiminin, çalışanların ağdaş yönetimine açık bir anlayış olduğu görölmektedir.

1.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İKY'nin temel işlevleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır;

a) İnsan Kaynakları Plânlaması: İnsan kaynakları plânlaması (İKP), işletmenin İK bölümüne, sorunların ortaya çıkmasını önceden önleyerek, yani daha fazla proaktif katkı sağlayarak İK'nın işe alınmasında, bölgesel işgücü pazarının değerlendirilmesinde, diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonu ve diğer İKY faaliyetleri için bir temel teşkil etmesinde ekonomi sağlayarak işletmenin İK'ndan daha verimli şekilde yararlanılmasını temin etmektedir.

İşletmelerin gelecekteki İK ihtiyacını belirlemek ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağını tespit etmek amacıyla yapılmakta olan İKP, işletmenin gelecekteki kısa ve uzun dönemdeki işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Ayrıca İKP, İK talebi ile arzı arasındaki farklılıkları en etkili şekilde ortadan kaldıran bir süreçtir.¹⁸⁹

b) İş Analizi ve Tanımları: İş analizi; bir işin kapsamı, İK gereksinimi ve içinde yer aldığı çevre ve koşullar hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiyi analiz etmek üzere kullanılan sistematik bir yöntemdir.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Adana: Nobel Kitabevi), s. 73.

¹⁹⁰ Nesime Acar, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: MPM Yayınları), No: 640, s. 36.

Daha açık bir ifade ile iş analizi; işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla işletmede yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

İş tanımı ise; belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir. Başka bir deyişle iş tanımı, bir işte ifa edilen temel görevlerin bir ya da iki sayfalık özeti olup o işe ilişkin rol beklentilerinin bir parçasını oluşturur.¹⁹¹

c) İşgören Bulma ve Seçme: İşgören bulma; insangücü plânlaması sonucunda ortaya çıkan işgören açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir.

İşgören seçme ise, işe başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir. Seçme faaliyeti iki yönlü bir süreçtir. Bir taraftan işletme işgöreni seçerken; diğer taraftan da işgören, çalışmak istediği işletmenin hangisi olacağına karar verir. O halde seçme faaliyeti “bireylerin ve işletmelerin birbirlerini cezbediği ve seçtiği” bir süreç olarak düşünölmelidir.¹⁹²

d) İşgören Eğitim ve Kariyer Geliştirme: İşgören eğitimi; işgörenlerin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu

¹⁹¹ Dursun Bingöl, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s. 55-56.

¹⁹² Öznur Yüksel, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Gazi Kitabevi), s. 101-108.

etkinliklere, çalışılan kurum içinde ya da dışında, işbaşında ya da iş dışında başvurulabilir. Önemli olan, bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır.¹⁹³

Kariyer geliştirme ise; bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir. Başka bir ifadeye göre kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder. Kısaca, kariyer geliştirilmesi, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi, yapılanmış bir etkinliktir.¹⁹⁴

e) Performans Değerlemesi: Performans değerlendirme, işgörenlerin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, işi değil, iş yapan işgöreni ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; işgörenin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren plânlı bir araçtır. Başka bir deyişle, performans değerlendirme;

– İşgörenin başarı durumunun yazılı olarak belirli zaman dilimleri içerisinde sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi,

– İşletmede belli amaçlara göre, işgörenin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaksal durum ve özelliklerini belirleyen, işletmenin başarısına olan katkılarını değerleyen plânlı ve çok evreli bir süreç şeklinde de tanımlanabilir.¹⁹⁵

¹⁹³ Canman, Ö.n.ver., s. 95.

¹⁹⁴ Serpil Aytaç. (2000), “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, ss. 49-78.

¹⁹⁵ Özgen, Öztürk ve Yalçın, Ö.n.ver., s. 209-210.

f) Ücret ve Maaş Yönetimi: İşletmelerin ve dolayısıyla İKY'nin en sıkıntılı işlevlerinden birisi de ücret ve maaş yönetimidir. Ücret, işgörenin, işverenden, emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir. Ücret yönetimi, üzerinde önemle durulması gereken oldukça hassas bir konudur.

Ücret yalnızca işgörenin yaşam koşullarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemekle kalmaz, ulusal gelirin önemli bir kalemini oluşturduğu için devleti ve toplumu da yakından ilgilendirir. Bu nedenle devlet zaman zaman genel ücret yönetimine müdahale etmek zorunda kalır.

İşveren açısından ücret, oldukça önemli miktarlara varan bir gider kalemidir. İşgören açısından ücret ise, bir yaşam kaynağıdır. Ücret sayesinde işgören fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar.¹⁹⁶

İşletmelerde, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik, kalite, iş doyumunu, yaşam standardı, gelişme ve başarıyı artıran bir ücret yönetimi sisteminin kurulması gerekir.¹⁹⁷

g) Çalışma İlişkileri Yönetimi: Liberal ekonomi anlayışı işverenle çalışanlar arasındaki ilişkilerin kendi aralarında serbestçe, özgür iradeleriyle düzenlenmesini öngörmektedir. Ancak, ekonomik açıdan güçlü olan işverenin çalışanı baskı altına alması sonucu, devlet bu alana müdahale etme ihtiyacı duymuş; çıkardığı çeşitli yasalarla işgörenleri korumaya çalışmıştır. Bu arada işçiler de kendi örgütlerini, yani işçi sendikalarını kurarak güçlenmeye ve haklarını karşı tarafa kabul ettirmek için birlik ve dayanışma oluşturmaya çalışmışlardır. Daha sonraları işverenlerin de

¹⁹⁶ Ramazan Geylan, (1999), *Personel Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık), s. 203.

¹⁹⁷ Özgen, Öztürk ve Yalçın, *Ön.ver.*, s. 268.

örgütlenmesiyle işveren sendikaları ortaya çıkmış, böylece toplu iş ilişkileri doğmuştur.¹⁹⁸

h) Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetimi: Mesleki sağlık ve güvenlik, “işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır”.¹⁹⁹

Diğer bir tanıma göre ise, mesleki sağlık ve güvenlik, “tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunmasıdır.” Dolayısıyla, işgören sağlığı ve iş güvenliği kavramının çağdaş anlamı, iş kazaları ve meslek hastalıklarının teşhis ve tedavisinden öte, işgörenin sağlığını korumak ve onun sağlığını bozacak çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmaktır.²⁰⁰ İşgörenin sağlık ve güvenliğinin korunması yönünde yapılacak çalışmalar ve alınacak önlemler, büyük maddi ve manevi kayıpları önleyecektir. Bu nedenle, işverenlerin ve dolayısıyla yöneticilerin, işgörenin sağlık ve güvenliklerinin korunması yönünde programlar geliştirerek uygulamaya koymaları gerekir.²⁰¹

i) İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Oluşturma: İK konusunda daha doğru kararlar alabilmek için işletme içi ve dışından gelen sağlıklı bilgilere gereksinme duyulmaktadır. İşletme içinde, geçmişi ve şimdiki durumu ortaya koyan, gelişmelerin izlenmesini sağlayan ve geleceğe ilişkin kararların alınmasına baz oluşturan veri tabanına ne kadar gereksinme varsa, işletme dışındaki İK değişim ve gelişimlerini de izleyecek bir bilgi sistemine o denli gereksinme duyulur.

¹⁹⁸ Yüksel, *Ön.ver.*, s. 234.

¹⁹⁹ Aynı. s. 235.

²⁰⁰ Özgen, Öztürk ve Yalçın, *Ön.ver.*, s. 297.

²⁰¹ Bingöl, *Ön.ver.*, s. 437.

İK bölümü, çalışanlarla ilgili bilgileri depolayacak bir veri tabanı oluşturup, kullanıcıların bilgi gereksinmesini karşılayacak şekilde verileri işleyebilir.²⁰²

Kısaca İK bilgi sistemi, İK konularında gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi, depolanması ve ilgili birimlere bu bilgilerin aktarılması gibi işlevler üstlenmektedir.²⁰³

j) **Özlük İşleri Yönetimi:** İşgörenin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.²⁰⁴

1.2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

a- **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayıt Tutma Evresi:** 18.yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde ihtisaslaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda ortaya çıktığı görülmektedir.²⁰⁵

İK bölümü (personel adı ile) ilk olarak, İK'na ilişkin işe giriş, işten ayrılma tarihleri, ücret, kişisel bilgiler ve işçilerin aldıkları disiplin cezalarının kayıtları gibi verileri tutmakla yükümlü bir birim olarak doğmuştur. Bu dönemde İKY biriminin Personel Yönetimi (PY) birimi olarak örgütlendiği bilinmektedir.

b- **İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Hizmetleri Evresi:** 1920'li yıllarda PY kavramı yeni boyutlar kazanmıştır. Sendikaların ve işletme dışındaki sosyal grupların baskısı ile işgörene maddi çıkarların yanında sosyal içerikli çıkarlar da sağlanmaya başlanmıştır.

²⁰² Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi), s. 289.

²⁰³ Aynı. s. 293.

²⁰⁴ Aynı. s. 7.

²⁰⁵ Özgen, Öztürk ve Yalçın, **Ön.ver.**, s. 5.

c- İnsan Kaynakları ile İlgili Karar Alma Evresi: 1930'lu yıllarda çoğu kez "Çalışma İlişkileri" bölümü olarak anılmaya başlanan PY bölümünden, İK ve sendikalara ilişkin tüm sorunları üzerine alması istenmiştir. Buna bağlı olarak, işe alma, işten çıkarma, ücretleme, sendikal şikayetleri ele alma, işgörenlerin terfi ve transferleri kararları bu bölümde alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda PY'den İKY'ye geçiş hızlanmıştır.²⁰⁶

Günümüzde artık personel yerine İK yaklaşımı egemendir. İK yaklaşımının doğası; 1900'lü yılların başındaki geleneksel yönetim yaklaşımı ile karşılaştırılarak anlaşılabilir. Geleneksel yaklaşımda, yöneticiler ne yapılacağı konusunda karar verir ve sonra işgörenlerin görev performansını garanti etmek için onları yakından kontrol ederlerdi. Yönetim; idare edici, yol gösterici ve kontrolcüydü. Diğer yandan, İK yaklaşımı destekleyicidir. Bu yaklaşım, iş görenlerin daha dinamik olmasına ve daha çok kişinin sorumluluk almasına yardım eder ve sonra onların yeteneklerini geliştirmeye katkı sağlayacak bir örgütsel iklim yaratmaya uğraşır. Kısaca günümüzde yönetimin ana rolü; işgörenleri kontrol etmekten, onların büyümelerine ve performanslarını aktif olarak desteklemeye doğru değişim göstermiştir.²⁰⁷

d- Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci: İKY'nin PY yönü 20. yüzyılın başlarında bir uzmanlaşma alanı olarak gelişmeye başlamıştır. Ancak İK işlevlerinden sağlanan yararlar ilerleyen yıllarda daha geniş kabul gördükçe, İK programları boyut olarak (kapsam itibariyle) da genişlemiştir.²⁰⁸

²⁰⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İzmir: Barış Yayınları Fakülteleri Kitabevi), s. 18-19.

²⁰⁷ John W. New Strom and Keith Davis, (1993), *Organizational Behavior Human Behavior at Work* (USA: McGraw Hill Series in Management Inc.), s. 16.

²⁰⁸ Bingöl, *Ön.ver.*, s. 12.

Düşünsel seviyede pek çok yönden PY'den ayrılan İKY, 1980 ve 1990'ların en önemli terimlerinden biridir.²⁰⁹ 1980 sonrası dönemde, PY'nin işletme içindeki rolü radikal bir değişim göstermeye başlamıştır. İşletmelerde insan faktörünün önemi arttıkça, personel uzmanlarının da rolü artmaktadır.²¹⁰ İKY her geçen gün artan bir önemle gündeme girmekte ve geleneksel PY ve endüstri ilişkileri sisteminin yerini almaktadır.

21. yy.da pazar, finans ve strateji konularında organizasyonların nasıl yönetilebileceği, en önemli tartışma konularının başında gelmektedir. Böylece işletme yönetiminde daha stratejik düşünme ihtiyacı İKY'yi gündeme getirmiştir.²¹¹

İK'nın bir maliyet unsuru işgörenlerin kendileri değil işlevlerinin önemli ve tüm uygulamaların iş merkezli olduğu yönünde, uzun yıllar geçerliliğini koruyan bir bakış açısı, gelişen ve değişen çevresel koşullara bağlı olarak değişikliğe uğramış ve İK, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.²¹² Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişim sonucu, gerek kurumsal alanda, gerekse uygulamada organizasyonel yaşama ilişkin çeşitli değişiklik ve yenilikler görülmektedir.

Öte yandan İKY'nin alt dallarından biri olan PY, söz konusu gelişmelerden son yıllarda daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Çünkü işletmeler insan unsurunun karmaşıklığını uygulamada yaşadıkları sorunlarla giderek daha iyi kavramış; en az finansal ve fiziksel işletme kaynakları kadar önemli olan İK'na ilişkin strateji, politika ve programlara gerekli özeni göstermeden organizasyonun başarıya ulaşmasının

²⁰⁹ Roy C. Wood, (1997), *Working in Hotels and Catering* (London: Tourism and Hospitality Management Series), s. 119.

²¹⁰ Ali Rıza Büyükkuslu, (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi* (İstanbul: Der Yayınları 240), s. 240.

²¹¹ Aynı. s. 75-76.

²¹² Serap Benligiray. (2001), "İKY'de İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş", *T.C. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, No: 1919, Cilt: XVII, Sayı:1, ss. 35-59.

oldukça güç olacağını anlamışlardır. Bu nedenlerle, PY'nin birincil fonksiyonları olan işe alma, eğitim/geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin, yeni anlayış ve yaklaşımlarla ele alınması gereği doğmuştur.²¹³

1.2.5 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

PY ve İKY arasındaki farklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonlarda PY, işgücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilirken; İKY'nin gelişme seyri, işletmenin global düzeydeki politika ve başarılarına paralel olarak geliştirilen teknik ayrıntılar ile, işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olma yolundadır. Bu bağlamda PY kavramı, çalışanların günlük meselelerine eğilerek, departmana ait bir fonksiyonu gerçekleştirmeyi hedeflerken; diğer yandan İKY, işletmede yüksek bir performans ve başarı elde ederek, çalışanlara daha stratejik ve uzun vadeli bakmayı öngörmektedir.²¹⁴
- PY, insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, İKY kaynak merkezli olduğundan örgütün tüm İK ihtiyaçları ile ilgilenmektedir.
- Çalışanların örgüte bağlanmasında İKY PY'ye göre daha etkilidir.

²¹³ Ercan Taşkın. (1999), "Etnik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin Formülasyonu ve Türkiye'de Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirmek İçin Uygulanacak Konsept", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1, ss. 155-164.

²¹⁴ Hasan Tutar. (1998), "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl: 37, Sayı: 442, ss. 74-80.

– PY'nin etkinliği, önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanması ile gösterilirken İK'nın etkinliğini, örgütün ulaştığı başarı göstermektedir.²¹⁵

– PY daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken; İKY üst yönetimle birlikte çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir.

– PY, problemleri işletme bünyesi içinde dar kapsamda çözmeye uğraşır. İKY ise, işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur; başka bir deyişle açık sistem görüşünü temel alır ve sorunları çözerken sadece işletmeye bağlı kalmaz.

– PY'de işğörenlerin kontrolü, üstleri tarafından yapılırken, İKY'de çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü de yapabilmektedirler.²¹⁶

– PY anlayışının temelinde yatan kültür ve felsefe; işğücü maliyetlerini minimize etmektir. İKY ise, işğücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte ve işğücünü, değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir.²¹⁷

Bütün bu farklılıklar bir tablo üzerinde aşığıdaki şekilde özetlenebilir:

²¹⁵ Deniz Kağncioğlu. (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No: 1281, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 13-42.

²¹⁶ Celalettin Serinkan. (1996), "İşletmelerin Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, ss. 21-36.

²¹⁷ Büyüksulu, Ön.ver., s. 82.

Tablo 3: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç plânlama	- Stratejik plânlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s.11.

Sonuç olarak; PY’de hizmet kapsamının genişletilmesi, İKY yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. İKY yaklaşımı, PY’ye çağdaş bir bakış açısı kazandırmıştır. İKY, çağdaş örgütlerde giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.²¹⁸

e- İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzdeki Boyutuna Ulaşması: İKY’nin günümüzdeki boyutuna ulaşmasında etkili olan faktörlerden biri; 20.yüzyılın son çeyreğinde görülen ve “yeni rönesans” olarak adlandırılan akımdır. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı, yeni değerlerin yanında bir bilgi ve kültür dönüşümünün söz konusu olmaya başladığı bu dönemin başlıca özellikleri; iletişim devrimi, değişen “ilerleme” kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişimler olarak belirlenmiştir. Bu gelişmelerin, yani Yeni Rönesans olarak adlandırılan dönemin,

²¹⁸ Canman, *Ön.ver.*, s. 61-62.

esas olarak insanın hızlı değişim süreci karşısında değişen rolüne işaret ettiği ve buradan kaynaklandığı söylenebilir.²¹⁹

Son birkaç yıl içinde gerçekleşen diğer bazı gelişmeler, İK işlevinin sağlamakta olduğu hizmetlerin yapısındaki değişime katkıda bulunmaktadır. Merkeziyetçilikten uzaklaşma, yönetim kademelerini azaltma ve yetki devri gibi kavramlar, aslında çalışanları ile birlikte yöneticilerinin İKY konusunda sorumluluklarını artırmaktadır. Bu gelişmeler, organizasyonların bünyesinde, iktidar ilişkilerinin kademeli olarak değişmesine neden olmuştur.²²⁰ Tüm bu yeni yaklaşımların, kısacası dönüşümün “insan” yoluyla gerçekleştirilebilecek olması, insan unsurunun giderek önem kazanmasına ve dolayısıyla İKY’nin bugünkü boyutuna ulaşmasına yol açmıştır.²²¹

1.2.6 İnsan Kaynakları Yönetimi’nden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Geçiş Süreci ve Temel Farklılıklar

1.2.6.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Gelişimi, Kapsamı ve Önemi

İKY’ye ilişkin bütün tanımlamalar, tek bir nokta üzerinde odaklaşmaktadır: Bir işletmenin stratejisi ile insan kaynağının kullanımı arasında bir ilişki olmalıdır.²²² Bu ilişki sonucunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik İKY) Yaklaşımı;

²¹⁹ İlhami Fındıkcı, (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ.), s. 11.

²²⁰ Jonathan Smilansky. (2002), **Yeni İnsan Kaynakları**. Çeviren: Derya Atakan (İstanbul: Epsilon Yayıncılık), s. 16.

²²¹ Fındıkcı, **Ön.ver.**, s. 12.

²²² John Purcell. (1995), “Corporate Strategy and its Link With Human Resource Management Strategy”, **Human Resource Management**, (New York: Routledge).

özellikle SY ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkmıştır. Buna göre bir işletmedeki İKY sistemi, genel işletme stratejisine göre şekillendirilmelidir.²²³

1900'lü yıllarda operasyonel, 1960'lı yıllarda ise, yönetsel bir rol üstlenen İKY, bu stratejik rolünü 1980'li yıllardan itibaren sürdürmektedir. Önceleri tepe yönetim tarafından belirlenen plân ve politikaları uygulama durumunda olan İK fonksiyonu, artık kendi politika ve stratejilerini belirleyip uygulamanın yanı sıra, emir-komuta yönetimi ile birlikte hareket ederek işletme ana stratejilerinin belirlenme ve uygulama sürecine de destek olmaktadır. Rekabet, küreselleşme, piyasalardaki ve teknolojiadaki sürekli değişimler; İKY'deki bu gelişimin temel sebepleridir.

Günümüzde işletmelerin stratejik başarılarında insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin SY süreçlerindeki başarıları, İK'nın da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır.²²⁴ Başka bir deyişle, küreselleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri olan İK, değişen koşullar içerisinde bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır ve bu konuda İK departmanına düşen görev ve sorumluluklar da artmaktadır.²²⁵

Daha önce anlatıldığı gibi, başlangıçta "PY" kavramı, içerik değiştirerek "İKY" şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise "İKY" yerine "İK'nın stratejik yönetimi" kavramı kullanılmaya ve İKY'den farklı bir içerik kazanmaya başlamıştır; çünkü bir işletmenin uyguladığı SY'nin genel verimi ve etkinliği, direkt olarak o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına, yani çalışanlarına, yöneticilerin onları nasıl motive ettiğine, nasıl yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime

²²³ Bayraktaroğlu, *Ön.ver.*, s. 48-50.

²²⁴ Cavide Uyargil ve Gönen Dünder. (2000), "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, ss. 675-685.

²²⁵ Gardiner Hewpel, Arthur Andersen, James A. Landry, *Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları*, Mart, 2001, (<ftp://insankaynaklari.com/globalleşendunyadainsankaynaklari.htm/>). (Internet)

bağlıdır. Değişime neden olan “insan” olduğu gibi, değişimden etkilenip tekrar değişen de “insan”dır.²²⁶

İşletme stratejisi olmaksızın, yönetimin tasarlanan sonuçları üretmek için faaliyet plânına ve bunları izlemek için bir rehberine sahip olması çok güçtür. Stratejik İKY faaliyetleri ise; işletme stratejisiyle ilgili “insan konuları”nın bir karışımını ifade eder²²⁷ ve temelinde; doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerin varlığını sağlamak yatmaktadır.²²⁸

O halde Stratejik İKY için; “işletme stratejileriyle bütünleştirilen insan bazlı, insana yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması üzerinde durur” denebilir. Stratejik İKY, İK işlevlerine bütünlük bir bakış açısı getirirken, işletmenin dokusu içerisine yerleşerek İK’yı yapılandırır. Ayrıca örgütün uzun vadeli stratejilerine erişmesinde, örgüt–strateji bağımlı kuvvetlendirirken, stratejilerin izlenmesinde ihtiyaç duyulan desteği ve yol göstericilik görevini üstlenir.

Stratejik İKY’de ana amaç, örgütün stratejik ihtiyaçlarının karşısında insan kaynaklarından daha etkin yararlanmaktır.²²⁹ Stratejik İKY’nin ayrıca iki açıdan önemi bulunmaktadır. İlki, bir işletmenin insan kaynaklarının yönetilmesiyle, çalışanların işbirliği ve verimliliğini mümkün olan en yüksek noktaya çıkarmak; ikincisi işletmelerin kısa ve uzun vadeli stratejik ihtiyaçlarıyla insanları bütünleştirmektir. Birinci amaca ulaşılmasıyla işletme, çalışma sürecinde çalışanların katılım düzeyini artırır; ikinci amaca ulaşılması ile de işgücü plânlamasına uyum sağlar.²³⁰

²²⁶ Akyüz, Ö.n.ver., s. 128.

²²⁷ Carrell, Elbert and Hatfield, Ö.n.ver., s. 8.

²²⁸ Eugene B. McGregor, Jr., (1991), *Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities* (San Fransisco, California, Oxford: Jossey – Bass Inc.), s. 39.

²²⁹ Tamer Keçecioglu, (1998), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (İzmir: Bornova), s. 1-4.

²³⁰ Aynı. s. 29-30.

Geleneksel olarak İK faaliyet ve uygulamaları, bir organizasyonun operasyonlarının tüm safhalarına odaklanmıştır ve personel davranış problemleri, performans ödülleri, oryantasyon, eğitim ve devamsızlık gibi konularda sonuç üretmektedir. Bu alanlardaki etkili programlar, mali çıktıları da düzelten sonuçlar alabilmektedirler. Stratejik İKY'nin mantığı ise; bu alandaki faaliyetlerin, organizasyonun stratejisi ile bütünleştirilerek ve onu destekleyerek yapıldığında organizasyona en büyük katma değeri sağlayacağı yolundadır.²³¹ Örneğin; dış çevre yani fırsat ve tehditler hakkında sürekli bilgi alınması, Stratejik İKY için yaşamsal önem taşır. Bununla birlikte, sadece İKY uzmanlarının değil, diğer üst yöneticilerin de böyle bilgilere sahip olması gerekir.²³²

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, yeni işletme şartları ve çevresinin, üst yönetimi, organizasyonlarının insan kaynaklarının gelişimine daha büyük bir ilgi göstermeye teşvik ettiği anlaşılabilir. Bu ilginin doğmasına yardım eden bazı özel dürtüler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.²³³

- Yetenekli ve yeterli yöneticilerin bulunmasındaki zorluklar;
- Daha esnek ve uyum sağlayabilme yeteneğine dayanan bir gelişim ihtiyacı;
- Liderlik ve bütün operasyonel ve yönetsel seviyelerde takım çalışmasına yatkınlık yönünde bir talep;

²³¹ Şengül Toker, (1999), "Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Yönetim Geliştirme Programları ve Slikon Vadisi Uygulamaları", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 99.

²³² Martin McCracken and Mary Wallace. (2000), "Towards a Redefinition of Strategic HRD", *Journal of European Industrial Training*, 24/5, ss. 281-290.

²³³ Thomas N. Garavan, Pat Costine and Noreen Heraty. (1995), "The Emergence of Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol: 19, No: 10, ss. 4-10.

- Bütün organizasyonel fonksiyonların stratejik bir odak noktasına dayanmasının gerekliliği;
- İşletme amaçları ile bütün işgörenlerin potansiyelinin birleştirilme ihtiyacı;
- Performans değerlendirme ve yönetimi üzerinde yoğunlaşma;
- İnsan kaynağı ve başarı plânlaması için artan ihtiyaç.

Sonuç olarak; insan kaynaklarının stratejik öneme sahip olduğu, etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Eğer İK bir işletmenin stratejik kaynaklarından biri olarak değerlendirilmiyorsa diğer tüm kaynaklar yeterliken bile o işletmenin uzun vadede bir geleceği olduğunu söylemek çok zor olur.²³⁴

1.2.6.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Ana Hatları ile Açıklanması

Ulusal veya uluslararası pazarlarda ya da her ikisinde rekabetçi avantaj arayarak örgütsel stratejilerden kaynaklanan politika ve uygulamalarla ilgilenen Stratejik İKY,²³⁵ genel olarak aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

Stratejik İKY; "işletmede liderliği teşvik eden, işletme hedef ve stratejileri ile entegre olan, kendi içinde tutarlı, koordine olmuş, değişimi destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışma ilişkilerini işyerinde uygulayan, bağlılığı ve motivasyonu

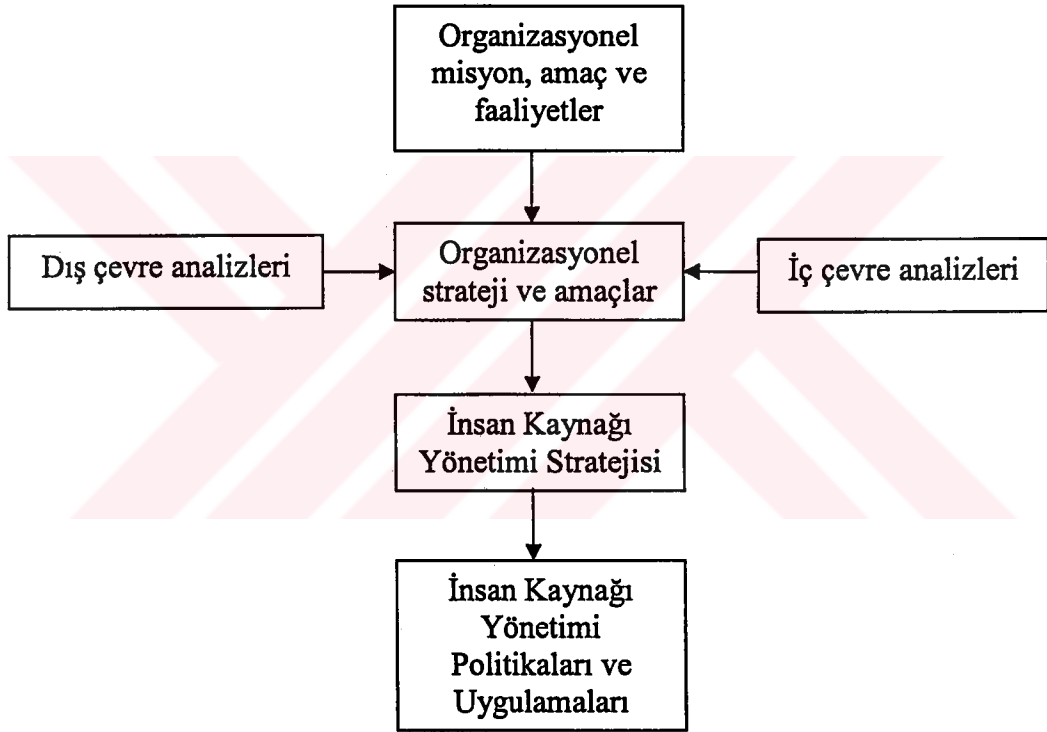
²³⁴ Akyüz, Ö.n.ver., s. 130.

²³⁵ Frank M. Horwitz. (1999), "The Emergence of Strategic Training and Development: The Current State of Play", *Journal of European Industrial Training*, Vol: 23, Number: 4/5, ss. 180-190.

ödüllendirme sistemleriyle de bu yapılanmayı perçinleyen bir oluşum, bir yaklaşım"dır.²³⁶

Stratejik İKY'nin temel modeline ilişkin şekil aşağıda görüldüğü gibidir:

Şekil 4: Bir Stratejik İKY Modeli



Kaynak: Bob Kane and Ian Palmer. (1995) "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship?" *International Journal of Manpower*. Vol.16, No.516, ss.6-21.

²³⁶ Büyüksulu, Ö.n.ver., s. 95; Clarke Kelliher and Deborah Blackman. (1991), "Human Resource Strategies for the 1990s", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 3, No: 2, ss. 4-9.

Yukarıdaki şekle göre; organizasyonun misyon ve amaçlarının ışığında, hem iç hem de dış çevre göz önüne alınır. Bu analizlerin bir sonucu olarak, organizasyonel stratejiler ve amaçlar tanımlanır. İç ve dış çevresel baskılar, organizasyonel strateji ve amaçlar ışığında göz önüne alınır ve daha sonra eğer uygunsa, çeşitli İKY politika ve uygulamalarını etkileyebilecek bir strateji oluşturulur. Bu İKY stratejisi aynı zamanda İKY politika ve uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olur.²³⁷

İKY stratejisinin oluşturulması: Genel anlamda bir işletmede İK stratejisi de dahil olmak üzere, uygun stratejiler tasarlamak için kullanılacak bazı faktörler vardır ve bunlar, strateji oluştururken dikkate alınması gereken önemli ölçütlerdir. Bu ölçütler, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Strateji, işletme içinde tutarlılık gösteriyor mu?
- Strateji, çevre ile tutarlı mı?
- Strateji, kaynakların doğru kullanımını sağlıyor mu?
- Stratejide risk derecesi kabul edilebilir mi?
- Strateji uygun bir zaman ufkuna sahip mi?
- Strateji çalışıyor mu; yani işletmeyi belirlenen amaca ulaştırabiliyor mu?

İK stratejisi, yukarıdaki ölçütler yanında, örgütün konumu, rekabet koşulları ve gücü, kapasitesi, yasal veya sosyal yükümlülükleri, diğer örgütlerin durumu, sunulan

²³⁷ Bob Kane and Ian Palmer. (1995), "Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?", *International Journal of Manpower*, Vol: 16, No: 5/6, ss. 6-21.

mal veya hizmete talep, hedef kitlenin özellikleri gibi unsurlar dikkate alınarak oluşturulmalıdır.²³⁸

Bir işletme stratejisi oluşturulurken insan kaynaklarının üstlendiği rol, aşağıdaki şekilde belirtilebilir:²³⁹

İşletme misyon ve amaçlarının tanımlanması: İK yöneticileri bu aşamada yöneticilere fikir üretme ve fikir birliğine varmada yardımcı olurlar.

İş ortamındaki iç ve dış faktörlerin analiz edilmesi: Bu aşamada İK yöneticileri özellikle İK'ya ilişkin bilgiyi sağlıklı olarak sağlamalıdır. Örneğin; küreselleşmeyi plânlayan bir işletmede İK yöneticileri, işgörenlerin eğitim alt yapılarına, yabancı dil bilgilerine ve daha önceki uluslar arası deneyimlerine ilişkin bilgiyi verebilmelidir.

Stratejik alternatif değerlendirmesi: Bu aşamada İK, alternatifleri tahmin edebilmeli ve “Ne kadar hazırız?” ve “Bizi o noktaya ulaştırmak için ne yapmalıyız?” gibi sorulara cevap verebilecek durumda olmalıdır.

İK dahil her departman neyin, ne zaman, kimin tarafından ve hangi kaynakla yapılacağını dikkate almalı ve belirlemelidir.

Plânlama periyodu sonunda stratejik plân düzenli olarak değerlendirilmelidir. SP'nin bir parçası olmak isteyen İK departmanı da bu nedenle, güncel ve anahtar bilgiye sahip olmalıdır.

Görüldüğü gibi, model, strateji alanlarına ışık tutacak bilgiyi oluşturmakta ve işletmenin stratejik hedeflerinden yola çıkarak İK stratejilerine ulaşmaktadır.

²³⁸ Akyüz, Ön.ver., s. 138.

²³⁹ Hülya Eren, Ön.ver., s. 12.

1.2.6.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Temel Özellikleri

Buraya kadar anlatılanlardan sonra Stratejik İKY'ye ilişkin özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Stratejik İKY yardımı ile, İK'nın kullanımına ilişkin stratejik nitelikli ve uzun dönemli plânlar yapılmaktadır.
- İKY faaliyetleri, hem işletme stratejilerinin belirlenmesinde hem de uygulanmasında destek sağlayarak etkili olmaktadır.
- İKY'nin, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynaması, örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratır.²⁴⁰
- Stratejik İKY'ye göre insan kaynakları; değerli, nadir bulunan, eşsiz ve taklit edilemez kaynaklardır.²⁴¹
- Stratejik İKY, rekabetçi üstünlük sağlamaya yardım etmektedir.²⁴²
- Bir işletmede müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için; hizmet kalitesini temin etmeye yönelik strateji, politika ve prosedürlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

²⁴⁰ Taşkın, Ön.ver., ss. 155-164.

²⁴¹ David E. Bowen, Carmen Galang and Rajnandini Pillai. (2002), "The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance", **Human Resources Management**, Vol: 41, No: 1, ss. 103-122.

²⁴² Ahmad D. Habir and Asti B. Larasati. (1999), "Human Resource Management As Competitive Advantage in the New Millenium", **International Journal of Manpower**, Vol: 20, No. 8, ss. 548-562.

Bunları geliştirecek olan da gene insanlardır. Bu yönüyle Stratejik İKY müşteri memnuniyetinin sağlanmasına hizmet etmektedir.²⁴³

– Stratejik İKY, işletme içerisinde sürekli bir örgütsel öğrenme kültürü yaratmakta ve öğrenmenin birimler arasında transferini sağlamaktadır.

– Stratejik İKY, bireysel veya grup performansı konusunda insan kaynağı gelişimi uygulamalarının etkinliğini ölçme ve değerlendirme özelliğine de sahiptir.²⁴⁴

– İşletme stratejilerini uygulayan tepe yöneticileri ile işgörenlerin ortak gibi hareket etmesini gerektirir.

– Stratejik İKY’de geleneksel insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen yönetim fonksiyonları gelecek yönelimli ve maliyet odaklı olarak gerçekleştirilir.

– Yine Stratejik İKY işletme çalışanları ile ilgili seçim, eğitim, değişim ve değerlendirme stratejik yönelimli olmayı gerektirir.

– Stratejik İKY’de yöneticilerin insana bakış açıları, işletmeye katma değer kazandıracak kişileri işe yerleştirmek ve bu amaçla çalışanlara eğitim olanağı sağlamak şeklinde olmalıdır.²⁴⁵

Bütün bu sıralanan özelliklerden; işletmelerde insan unsurunun öneminin giderek arttığı ve işletmelerin yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamayı başarabilmek için İK’yı stratejik bir şekilde yapılandırmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

²⁴³ Shane C. Blum. (1997), “Current Concerns: A Thematic Analysis of Recent Hospitality Industry Issues” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7, ss. 350-361.

²⁴⁴ Horwitz, Ön.ver., ss. 180-190.

²⁴⁵ Mehmet Tikici ve Hüseyin Altay. (2000), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Gap Kapsamında ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, ss. 689-701.

1.2.6.4 Personel Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İK'ya yönelik SY tarzı ile geleneksel PY arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. En temel fark; PY'nin yetkileri ve görevleri açısından işletme yönetiminde pasif bir rol üstlenmesidir. Diğer taraftan Stratejik İKY, işletme ile ilgili stratejik plânlama yapma ve karar verme misyonunu üstlenmekte ve çalışanları ilgilendiren tüm İK fonksiyonlarının yönetiminden sorumlu görevleri yerine getirmektedir. Yani pasif değil, aksine aktif ve hatta proaktif bir rol üstlenmektedir. Bu yaklaşım İK yöneticisinin daha çok sorumluluk üstlenmesine yol açmakta ve aynı zamanda işletmenin tüm fonksiyonlarının yürütülmesinde ortak olmasını gerektirmektedir.²⁴⁶

Aşağıda günümüz Stratejik İKY ile Geleneksel PY arasındaki farkları belirten bir tablo yer almaktadır:

²⁴⁶ <ftp://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik-personel.asp> (Erişim Tarihi: 24.03.2002). (Internet).

Tablo 4: Personel Yönetimi ile Stratejik İKY Arasındaki Farklar

BOYUTLAR	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI	PERSONEL YÖNETİMİ
Plânlama ve Strateji Oluşturma	Organizasyonun stratejik plânlarının oluşturulmasında rol oynar ve insan kaynakları fonksiyonlarını işletme stratejilerine uygun olarak yapılandırır.	Sadece operasyonel plânlama ile ilgilidir.
Otorite	Üst kademe insan kaynakları yöneticisinin yüksek bir statü ve otoritesi vardır. Örneğin; insan kaynakları başkan yardımcısı	Orta derecede statü ve otoritesi vardır. Örneğin; Personel müdürü
Boyut	Tüm yönetici ve çalışanlarla ilgilenir.	Özellikle mavi yakalı çalışanlarla ilgilenir.
Karar verme	Stratejik kararların alınmasında rol oynar.	Sadece operasyonel kararlar alır.
Bütünleşme	Diğer fonksiyonlarla tamamen bütünleşiktir. (Pazarlama, finans, hukuk, üretim v.b.)	Diğer fonksiyonlar ile çok az bütünleşiktir.
Koordinasyon	Tüm insan kaynakları aktivitelerini koordine eder; eğitim, işe alma, kadro, v.b.	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını koordine etmez.

Kaynak: Eren, (1996), **Ön.ver.**, s.5.

Tablodan da anlaşıldığı gibi stratejik İK yaklaşımında İKY, işletmenin stratejik plânları ile bir bütün oluşturmalı ve işletme stratejilerinin tanımlama sürecinde rol oynamalıdır.

Bu kısımda Stratejik İKY genel anlamda tanıtılmaya çalışılmış, PY'den İKY'ye ve İKY'den Stratejik İKY'ye geçiş incelenerek aralarındaki farklar belirtilmiştir. Takip eden kısımda Stratejik İKY çerçevesinde izlenen alt stratejiler incelenecektir.

1.3 İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde İzlenen Alt Stratejilerin İncelenmesi

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejilerle, İKY stratejileri, işletmeyi çevreleyen içsel ve dışsal koşullar karşısında birbirleriyle bağlantılıdır. İKY stratejileri; işletme stratejileri doğrultusunda oluşturulan ve uygulanan İKY uygulamalarını ifade eder.²⁴⁷ Çalışmanın bu kısmında, İKY fonksiyonları olarak İnsan Kaynakları Plânlaması (İKP), işgören bulma, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, örgütsel gelişme, ücretlendirme ve ödüllendirme, hizmetiçi eğitim ve geliştirmeye dönük uygulamalar, stratejik bir yaklaşımla incelenecektir.

1.3.1 İnsan Kaynakları Plânlamasına Yönelik Stratejiler

1.3.1.1 İnsan Kaynakları Plânlamasının Kavramsal Açından İncelenmesi ve Önemi

İKY'nin hedefi, İK'nın işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde organize edilmesidir. Bu örgütlemenin yapılabilmesi için her şeyden önce işletmenin ihtiyaç duyduğu İK'nın belirlenmesi gereklidir. Bundan da önce, işletmenin İK'ya yönelik uzun ve kısa vadeli amaç ve hedeflerinin bilinmesi gereklidir.²⁴⁸

İK, bir işletme örgütünün en önemli varlığıdır. Yüksek düzeyde işgören devir hızı, eğitilmiş ve deneyimli işgören gereksinimi ve yönetim geliştirme ihtiyacı, etkin bir İKP'nin önemini artırır. Bu nedenle, diğer ekonomik kaynaklar kadar İK'nın plânlaması giderek daha fazla önem kazanmaktadır.²⁴⁹

²⁴⁷ Hatice Özutku, (1999), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açısından İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 122.

²⁴⁸ Fındıkçı, Ö.n.ver., s. 128.

²⁴⁹ Laurie J. Mullins, (1995), *Hospitality Management* (London: Pitman Publishing), s. 185.

İKİP genel olarak; “değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında, işletmenin çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci” olarak tanımlanabilir. İKİP, işletmenin hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu, yeni yasalar v.s. konularda, değişen koşullara çabucak yanıt verebilmelidir. Bu fonksiyonun etkili olabilmesi için, kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması ve işletmenin diğer bölümleriyle bütünlük oluşturan bir yaklaşım sergilemesi gereklidir.²⁵⁰

Diğer bir tanımla İKİP, bir işletmenin geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik şekilde tahminlenmesidir. İhtiyaç duyulacak işgörenlerin sayısal ve nitel tahmini yoluyla, İKY birimi, işe alma, seçim, eğitim–yetiştirme, kariyer plânlama ve diğer İK faaliyetlerini daha iyi plânlayabilir. İKİP aynı zamanda bu birime, örgütü doğru insanlarla kadrolama şansı verir.

Kısa ve uzun dönemli işletme plânları insanlar tarafından yürütülür. Eğer örgüt, doğru sayıda ve nitelikte bireylerden oluşmuyorsa, kurumsal plânlara başarılı olamaz. İK plânlarının anahtar önem taşıdığı ve buna gerekçe olarak kalifiye insanların, ulaşılması daha kolay ve gerçekçi plânlara yapabileceği söylenebilir.²⁵¹

İK Plâni, bir örgütün her parçası ile ilişkilendirilmelidir. Örneğin, örgüte yeni elemanlar alınması plânlanırken, bütçeyle ilgili faktörler de göz önünde tutulmalıdır. Dolayısıyla İK birimi ile finansman birimi yöneticilerinin plânlama sürecinde işbirliği yapmaları gerekir. İşe yeni elemanlar almanın ve onları eğitmenin maliyeti, yeni makine/teçhizat almanın, tadilat yapmanın v.b. maliyetinden önce düşünülmelidir.

²⁵⁰ Margaret Palmer – Kenneth T. Winters. (1993), *İnsan Kaynakları*. Çeviren: Doğan Şahiner (İstanbul: Reprosel Matbaa Hizmetleri), s. 32-34.

²⁵¹ William B. Werther, JR. and Keith Davis, (1993), *Human Resources and Personnel Management* (New Caledonia: McGraw – Hill International Editors), s. 165.

İK plâni hazırlanırken, örgütteki işgörenlerin hangi becerilere sahip olduğunu bilmek de önemlidir. Özellikle büyük işletmelerde, bu becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi kurulması şarttır. İK plâni yapılırken, bu envanter öncelikle işgörenlerin becerilerini, örgütün İK konusundaki beklentileriyle karşılaştırmak için kullanılır. Gerekli becerilere sahip elemanlar zaten bünyede varsa, bunu farketmeyerek yeni elemanları almaya çalışmak, zaman ve maliyet israfına neden olur. Sözü edilen envanter, genel olarak elemanların bilgi, beceri, deneyim düzeyleri ile demografik ve kişisel özelliklerini içerir.²⁵²

İKP çerçevesinde, işletmedeki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir.

Sonuç olarak; plânsızlık her etkinlikte olduğu gibi İKY'de de sorunlara ve başarısızlığa yol açar. Öyle ki plânsız bir insan gücü, işletmede belirli birimlerde yığılmalara, yüksek işgücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir.²⁵³ Bu nedenlerden dolayı, işletmelerin İKP faaliyetlerine sistemli bir şekilde eğilmeleri zorunlu hale gelmiştir.

1.3.1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Plânlamasının Kavramsal Analizi

İKP'nin stratejik bir boyut kazanması, bu kavramın SY süreci içindeki önemini artıran bir gelişme olarak nitelendirilebilir. Bunun anlamı, geleneksel İKP'den farklı

²⁵² Palmer – Winters, *Ön.ver.*, s. 36-40.

²⁵³ Fındıkçı, *Ön.ver.*, s. 129.

olarak, işletmenin diğer stratejik plânları ile bir bütün oluşturan ve hatta onların belirlenmesinde kritik rol oynayan bir plânlama halini almasıdır.²⁵⁴

Stratejik İKY çerçevesinde önem taşıyan Stratejik İKP'nin temel hedefi, geleceğe dönük işgücü talebine ilişkin tahminlemeler ile mevcut ve potansiyel işgücü kaynakları arz tahminlemelerini bir araya getirebilmektir. Bu çabanın sonucunda, sayı ve nitelik itibariyle yetersizliklerin olup olmadığını görmek; şimdi ya da yakın gelecekte aşırı kadrolaşmanın olabileceği alanları ortaya çıkarmak ve gerek bugünün gereksinimlerini, gerekse gelecekte ihtiyaç duyulabilecek uygun işgörenlere ulaşmayı sağlayan pazar olanaklarını muhafaza etmek mümkün olabilir.²⁵⁵

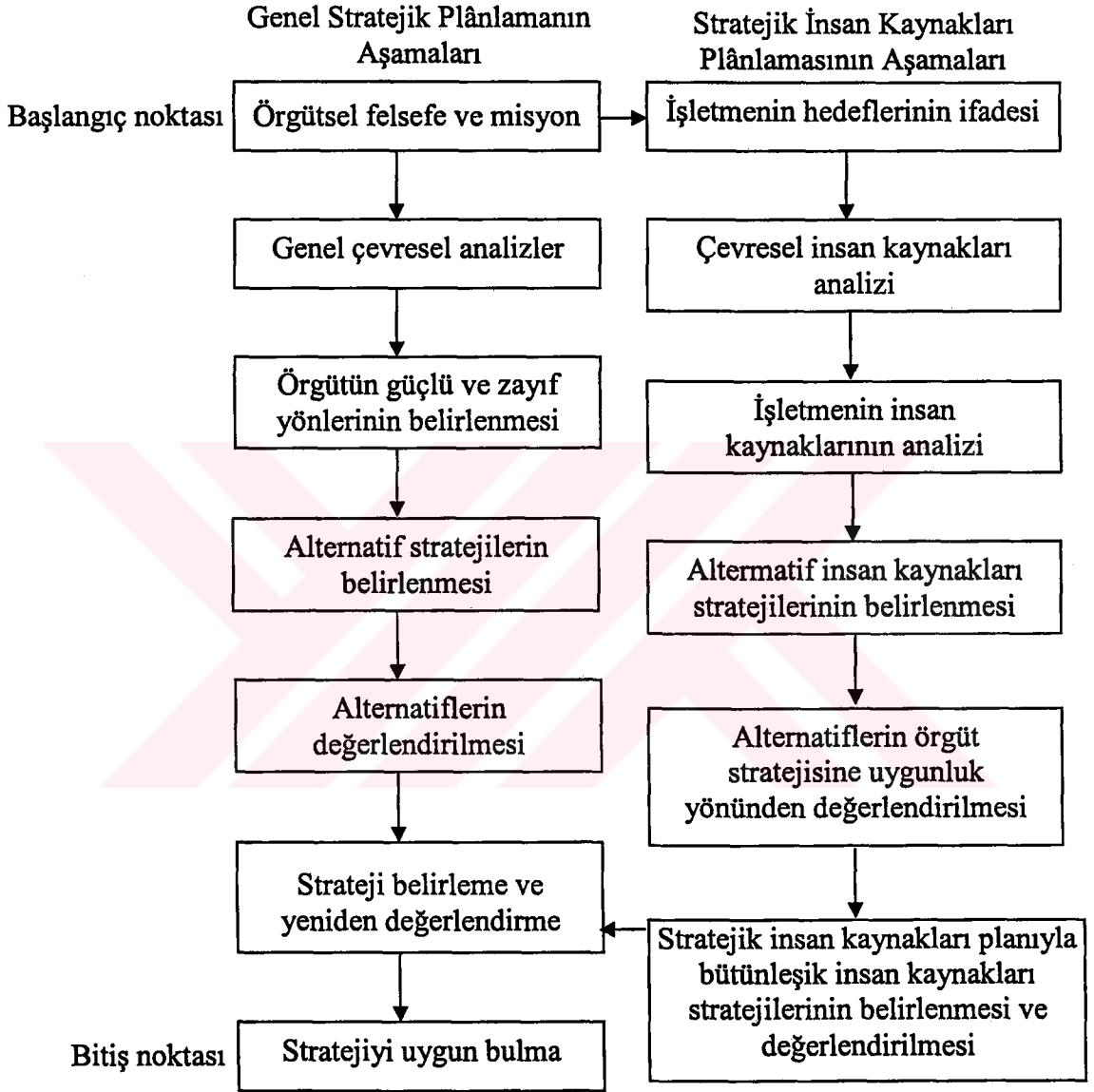
İKP, daha geniş boyutlu bir SP sürecinden ayrı değil, tersine onun vazgeçilmez bir parçası olarak ele alınmalıdır. (Genel SP ile Stratejik İKP arasındaki ilişki Şekil 5'te gösterilmektedir). İKP, işletmenin bir bütün olarak gelişimi ile ilintilidir ve sayılan dış çevre unsurlarını da dikkate almalıdır: Demografik değişimler; yarı zamanlı, kadın veya erkek işgören gibi ayırmaları; eğitim sistemindeki gelişmeler; rekabet düzeyi; istihdam, yetiştirme ya da iş kanunu konularındaki yasal öncelikler ve düzenlemeler; bilgi teknolojisinde ve otomasyondaki gelişmeler gibi...²⁵⁶

²⁵⁴ Oya Aytemiz Seymen. (a), (2001), "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması ve Bir Model Önerisi", T.C. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Hafta Sonu Semineri VII, ss. 1-25.

²⁵⁵ David A. De Cenzo and Stephan P. Robbins, (1995), *Human Resource Management* (New York: John Wiley & Sons, Inc.), s. 135.

²⁵⁶ Mullins, *Ön.ver.*, s. 185.

Şekil 5: Genel Stratejik Plânlama ile Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması Arasındaki İlişki



Kaynak: Özutku, Ön.ver., s.125.

İşletmelerde İKP'nin stratejik düzeyde yürütülmesini gerektiren nedenler aşağıda belirtilmektedir:

– Günümüzdeki hızlı bilgi artışı aynı biçimde hızlı bilgi eskimesine de neden olduğundan, bir mesleğin ya da işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriler de hızla değişmektedir. Söz konusu değişim, insan gücünün bilgilenme ihtiyacının büyümesine yol açtığından çoğu çalışanın kısa sürede işinde yetersiz olmasına neden olmuştur. İşte İK konusundaki etkin plânlama, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalar yapar. Bu çalışmalar, işletmenin içindeki gelişmeler kadar dışındaki gelişmeleri de içerir.²⁵⁷ Bunun yanında inisiyatif sahibi çalışanlara duyulan gereksinimin artması ve yeni örgütsel yapılanmaların getirdiği değişiklikler bunlara yanıt verebilecek işgücünün yapısını da değiştirmektedir. Yeni iş gücü yapılanmasında, eğitim, yetiştirme ve uzun süreli istihdam konuları böylece stratejik bir anlam kazanmaktadır.²⁵⁸

– Etkili bir İKP'nin yapılabilmesi, karar sürecinde kullanılacak bilgilerin miktar ve kalitesine bağlıdır. Anlamlı bir İK plânu, ancak, işletmede yapılan/yapılması plânlanan işlerin düzenleniş tarzından ve bu işleri yapan/yapacak olan insanların özelliklerinden yola çıkarak hazırlanabilir.²⁵⁹

– SP'de işletmenin hedefleri ortaya konurken İKP'de bu hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak kişilerin doğru yerde, doğru zamanda ve doğru sayıda bulunması amaçlanır. İşletmenin gelecekle ilgili hedeflerini bilmeden bu mümkün olamaz. Dolayısıyla, İKP mutlaka SP'nin bir parçası olarak düşünülmelidir.

– İşletmelerde gerçek ihtiyaçlara uygun bir insangücü yapısı oluşturmak verimli çalışmanın ön koşullarından biridir. Bunun sağlanamaması, yüksek işgücü maliyeti, gizli işsizlik ya da yüksek oranda yetki–sorumluluk karmaşası gibi aşırı işgücü kullanımının yarattığı sorunlara neden olabilir.

²⁵⁷ Fındıkçı, Ön.ver., s. 129.

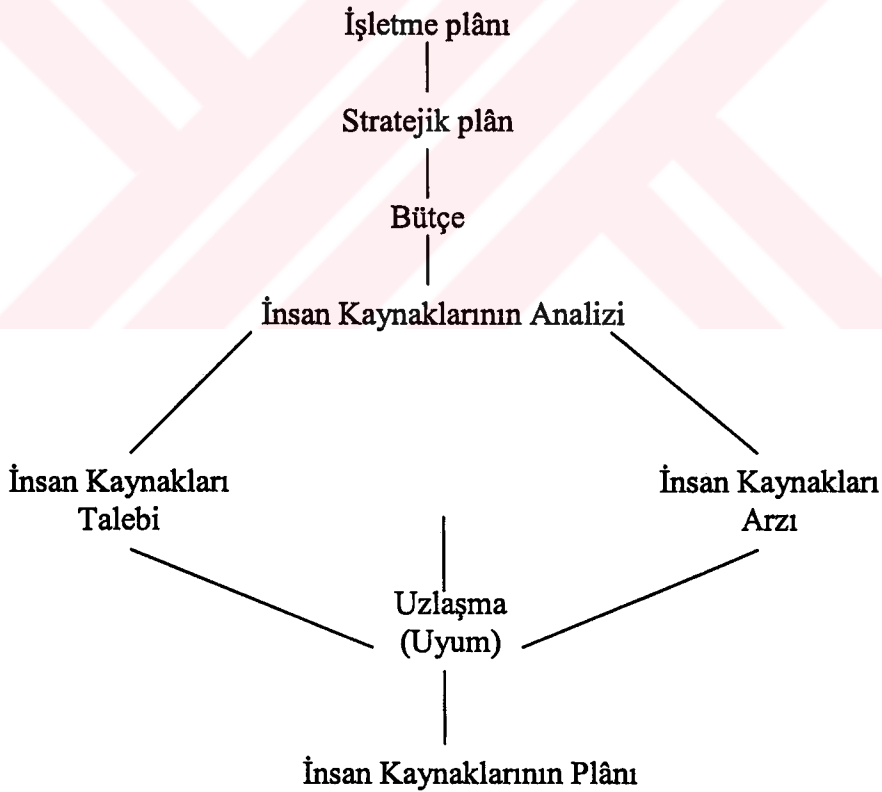
²⁵⁸ Seymen (2001), (a), Ön.ver., ss. 1-25.

²⁵⁹ Palmer-Winters, Ön.ver., s. 37.

Özetle, işletmelerde “plânlama”nın stratejik boyutta ele alınması ve tüm süreçlerde bu işlevin bütünleşmiş bir yaklaşımla değerlendirilmesi zorunludur. İKP, salt İKY çerçevesindeki operasyonel ve rutin bir faaliyet değil, SY sürecinin bir parçası olarak ele alınmalı ve bu yönüyle süreklilik taşıyan, üst yönetimin kararlarını etkileyen ve geleceğe yönelik tüm plânlara çekirdeğini oluşturan bir nitelik kazanmalıdır.²⁶⁰

Stratejik düzeyde yürütülen bir İKP'nin aşamaları aşağıda, Şekil 6'da görülmektedir:

Şekil 6: Stratejik İnsan Kaynakları Plânlamasının Aşamaları



Kaynak: Molander and Winterton, **Ön.ver.**, s.35.

²⁶⁰ Seymen (2001), (a), **Ön.ver.**, ss. 1-25.

Şekil 6’da görüldüğü gibi İK analizleri SP çerçevesinde yürütülmektedir. İK talebi ve arzından kastedilen ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- İşletmenin belli bir zaman dilimindeki (örneğin; 1,5 ya da 10 yıl) işgören ihtiyacı tahmin edilmelidir. (Talep)
- Daha sonra da, eldeki (mevcut) işgörenlerin bu ihtiyacı karşılama kapasitesi analiz edilmelidir. (Arz)²⁶¹

Bütün bu açıklamaların ışığında Stratejik İKP’nin işletmelere sağlayacağı potansiyel katkılar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- SP ile birleşen İKP, işletmelere –şirketlerin birleşmesi ve uluslararası faaliyetler– gibi konularda üstünlük sağlar.²⁶²
- İşletme hedefleri ile yapısı arasında bağlantı kurulmasını ve İK politikalarının açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
- Gelecekte karşılaşılabilecek potansiyel güçlükleri şimdiden görebilmek için –henüz bir şeyler yapma şansı varken– işgücü kaynağındaki muhtemel değişikliklerin ve eğilimlerin gösterilmesini sağlar.
- İşe alma ve seçim, eğitim-yetistirme, tekrar eğitim, ücret/maaş düzeyleri, yönetim geliştirme, transferler ve yükselmeler, erken emeklilikler ve fiziksel mekan gereklilikleri gibi etkinliklere yönelik bir İKY faaliyet programının; ayrıca etkin İK stratejileri ve prosedürlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar.²⁶³

²⁶¹ Palmer-Winters, *Ön.ver.*, s. 40.

²⁶² Sheila Rothwell, (1995), “Human Resource Planning”, *Human Resource Management* (New York: Routledge).

²⁶³ Mullins, *Ön.ver.*, s. 187.

Sonuç olarak; işletmelerde İKP, işletmenin SP sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalı ve sistematik bir biçimde yürütülmelidir. Ancak bu noktada hemen belirtilmesi zorunlu olan husus, bir işletmede Stratejik İKP'den söz edebilmek için, SY sürecinin izlenmekte olduğunun varsayılmasıdır. Aksi takdirde İKY sürecine ve onun bir alt işlevi olan İKP'ye "stratejik" boyut kazandırmak tek başına bir anlam taşımayacak; sürdürülen faaliyetler geleneksel işgücü plânlaması işlevinin dışına çıkamayacaktır.²⁶⁴

1.3.2 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmeye Yönelik Stratejiler

1.3.2.1 İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi

İKY'nin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut işgören ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içermektedir.²⁶⁵

Doğru işgörenlerin seçilmesi, işletme faaliyetlerinin başarısında çok önemli rol oynamaktadır. Yanlış, yeteneksiz ve yetersiz işgörenlerin seçilmesi ve yerleştirilmesi durumunda, kısa, orta ve uzun vadede pek çok sorun ortaya çıkacaktır. Bu sorunların bir sonucu olarak, işletmelerin verimliliği azalmaktadır. Bu nedenle işletme yönetiminin işgören seçimi sürecine yoğun bir dikkat göstermesi gerekmektedir.²⁶⁶

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu

²⁶⁴ Seymen (2001), (a), Ön.ver., ss. 1-25.

²⁶⁵ Fındıkçı, Ön.ver., s. 167.

²⁶⁶ Mehmet Nail Berzek, (1993), *Human Resources Management* (İstanbul: Mega Basım Yayın Sanayi ve Tic. A.Ş.), s. 52.

işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bu konuda gösterilecek çabalara, işgörenin işletmeye alımı sırasında başlanır. Gerçekte işgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve İKY işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. İnsangücü seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyecektir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür; bazı hataların giderilmesi mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açacaktır.²⁶⁷

İşletme için önemli varlık olarak kabul edilen İK ihtiyacı ne zaman doğar? İşletme ya kurulma aşamasındadır ve doğal olarak tüm pozisyonların doldurulması söz konusu olacaktır ya da işten ayrılmalar, transfer, yükselme, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boşalan pozisyonların doldurulması gerekir. Bazen de teknolojik değişimler sonucu –bilgisayar operatörlüğü gibi– yeni görevlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir.

Önemli olan, boşalan pozisyonlara işgören bulmak değil, “doğru işe doğru adam” bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. İşgören bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun işgören seçememe, işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir.

İşgören bulma ve seçme, aslında işletmenin işe alma politika ve plânlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. İşe alınması plânlanan işgörenlerin nitelik ve niceliği önceden saptanır ya da saptanması gerekir.²⁶⁸ Ayrıca işin de net ve somut bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bu noktada iş analizi ve iş tanımlarından söz etmek gerekir. İş analizi, kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir. İş yapan bireyin işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını bilmesi gerekir. Bütün bu ve benzeri bilgiler ise iş tanımını oluşturur. İş tanımı temelde iş

²⁶⁷ Bingöl, *Ön.ver.*, s. 122.

²⁶⁸ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 72.

analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi, işe yöneliktir. İş oluşturulan parçaları çözümlmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. İş tanımında ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenenler tanımlanır. Bu yönüyle iş tanımı da bireye yöneliktir.²⁶⁹ Aşağıda bu tanımlamaya ilişkin bir örnek görülmektedir:

“Sözü geçen eleman, yeni açılan bir ürün geliştirme departmanında çalışacak ve her yıl ortalama beş yeni ürünün gelişiminden sorumlu olacak”.²⁷⁰

Genellikle işletme yöneticileri, işgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinin ne kadar önemli olduğunun bilincine varabilmelerine rağmen, bunu işletme politikasına yansıtmakta güçlük çekerler.²⁷¹ İşgören bulma ve seçimine gitmeden önce yapılması gereken önemli bir hazırlık da, bu çalışmaları yürütecek işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu kişilerin kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Unutulmamalıdır ki, işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme uzmanlık isteyen bir iştir.²⁷²

İşgücü ihtiyacını, temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar işletmenin kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklarıdır.

İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamının yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

²⁶⁹ Fındıkçı, Ö.n.ver., s. 142-145.

²⁷⁰ Hardy Caldwell. (1999), *Mükemmel Adayı Seçme*. Çeviren: Sabri Yarmalı (İstanbul: Hayat Yayıncılık), s. 27.

²⁷¹ Richard Teare and Andrew Boer, (1991), *Strategic Hospitality Management* (USA: Cassell Education LTD.), s. 113.

²⁷² Sabuncuoğlu, Ö.n.ver., s. 75.

- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Yükselme (terfi) beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak işgörenler için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak işgörenlerin işletmeye uyumu, eğitimi, işletme değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- İşletmeden dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi,²⁷³
- İşletmede çalışan işgörenlerin işletmenin yapısını, güçlü ve zayıf taraflarını daha iyi bilmeleri,²⁷⁴
- Yönetimin, kendi işgörenlerinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini, dışarıdan başvuran adaylarınkinden daha doğru olarak değerleyebilmesi. Çünkü yönetim, kendi işgörenlerini daha yakından tanımakta, onların durumlarını yıllarca izleme olanağına sahip olmaktadır. Bu suretle seçim ve yerleştirmede hata yapma riski daha az olur.²⁷⁵
- İşgörenin iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.

²⁷³ Fındıkçı, Ön.ver., s. 171-172.

²⁷⁴ Berzek, Ön.ver., s. 52.

²⁷⁵ Bingöl, Ön.ver., s. 110.

– Ayrıca, işgörenlerin farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.²⁷⁶

İç kaynaklardan işgören sağlamanın sayılan bu yararlarının yanısıra, bazı sakıncaları da bulunabilir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir;

– İşgörenlerin beceri ve yeteneklerinin yetersizliği durumunda, aralarından birini seçmekte zorluk yaşanır.

– Bu yöntem, işgörenlerini dış kaynaklardan sağlayarak, işletmenin hedeflerini veya doğasını değiştirmek isteyen işletme yöneticilerine ters gelmektedir.²⁷⁷

– Terfi eden işgören, arkadaşları üzerinde otorite sağlayamayabilir.

– Terfi kararları objektif olmayabilir.²⁷⁸

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları ise aşağıda özetlenmektedir:²⁷⁹

– İşletmeye yeni kan katılması,

– İşletmede vitrin değişikliği,

– Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları işletmeye kazandırma,

²⁷⁶ Sabuncuoğlu, **Ön.ver.**, s. 76.

²⁷⁷ Bateman and Snell, **Ön.ver.**, s. 339.

²⁷⁸ Berzek, **Ön.ver.**, s. 53.

²⁷⁹ Fındıkçı, **Ön.ver.**, s. 176.

- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması.

Dış kaynaklardan işgören sağlamanın sakıncaları ise, iç kaynakların yararlarına bakılarak anlaşılabilir. Zira, bu yararları elde etmek mümkün olamayacaktır.

Dış kaynaklardan işgören sağlanmasında; duyurular, iş ve işçi bulma kurumu, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, eğitim kuruluşları v.b. yollara başvurulmasının²⁸⁰ yanı sıra, günümüzde işgören sağlanmasında internet kullanımı, bir diğer adıyla elektronik işe alım (e-ışe alım) da yaygınlık kazanmaktadır.

Günümüzde işletmeler, kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için, mevcut işgören bulma süreçlerinin verimliliğini daha çok sorgulamakta ve farklı işe alma yöntemleri aramaktadırlar, günümüzde etkinliğine en çok inanılan yöntemlerden biri de, e-ışe alımdır.

Development Dimensions International tarafından, 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre, işletmeler işgören bulma ve seçme yaklaşımlarını yeterli etkinlik ve verimlilikte görmemektedirler. Araştırmaya katılan 573 işletmenin %39'u eleman arayışı ve % 26'sı eleman seçim sürecini yeniden yapılandırmayı ve yeni işe alım yöntemlerini uygulamayı plânladıklarını belirtmişlerdir.²⁸¹

Günümüzde artık neredeyse her işletme kendi web sitesine sahip durumdadır. İşletme hakkında her türlü genel bilginin yer aldığı bu sitelerde, işletmenin İK politikaları da anlatılabilmekte ve ayrıca adayların başvurabilmeleri için bir adres ya da iş başvuru formu yer alabilmektedir. Bazı işletmeler İK bölümünde işletmede çalışanlarla ilgili bilgiler vererek, çalışanlara sağlanan sosyal imkânları anlatarak, eğitim politikalarından bahsederek v.s. işletmenin adaylar tarafından daha iyi tanınmasını, daha

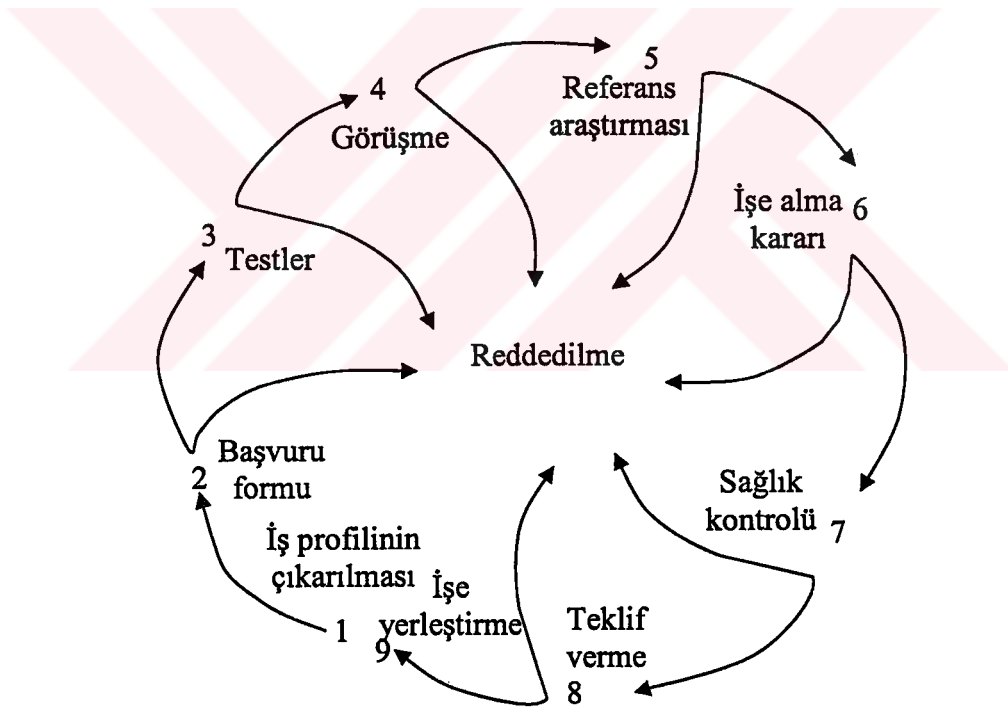
²⁸⁰ Sabuncuoğlu, Ön.ver., s. 79.

²⁸¹ Pınar Göçgün, İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım, Eylül, 2002, (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/e-ise-alm.asp/>). (Internet).

cazip hale getirilmesini sağlamaktadır.²⁸² Başka bir deyişle günümüzün değişken ve rekabetçi ortamında, işletmeler e-işe alımla çok sayıda kaliteli adaya daha kısa sürede ulaşma fırsatını kazanmaktadır. Elektronik işe alım, işletmelere işe alım maliyetlerini önemli miktarda azaltma imkânı sağlamaktadır. Kısacası internet işe alım kavramını değiştirerek, işletmelere maliyet azaltma fırsatı ve geniş bir aday havuzu sağlayıp, en iyinin de iyisini seçme fırsatı vermektedir.²⁸³

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinin hangi aşamalardan geçerek yürütüleceği ise Şekil 7’de gösterilmektedir;

Şekil 7: İşgörenler İçin Standart Seçim Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu, Ön.ver., s.86.

²⁸² (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/aday-bulmadainternet.asp/>). Erişim Tarihi 03.09.2002 (Internet).

²⁸³ Göçgün, Ön.ver., (Internet).

Son olarak önemle vurgulanması gereken konu; işgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinin her aşamasında genel ilke olarak insanlara saygının esas alınması, tarafsız ve objektif davranılması, işletmenin önceliklerinin önde olması gerektiğidir.²⁸⁴

1.3.2.2 Stratejik İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Kavramsal Analizi

İKY, yalnızca gerekli sayıda ve nitelikteki işgörenin hizmete alınması ve yerleştirilmesi ile ilgilenmez; aynı zamanda işletme kültürüne ve işletmenin stratejik istemlerine uyumlu kişileri seçmekle ve yükseltmekle de ilgilenmektedir. Buradan hareketle, İKY'nin işgören sağlama politikaları aşağıdaki iki temel soruya yanıt aramaktadır:

- Bugün ve gelecekte, etkili biçimde varlığını sürdürmek için işletmenin ne tür işgörene gereksinimi var?
- Bu tür işgörenleri örgüte çekmek, yetiştirmek ve alıkoymak için neler yapılmalıdır?

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme stratejileri, işletme stratejilerinin desteklenmesi için gerekli becerilerle donanmış ve bu stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunması gereken İK'nın sağlanması amacını gütmektedir.

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme stratejilerinde birtakım etkinliklerin gösterilmesi söz konusudur. Bunlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir:²⁸⁵

- İşletmenin insan kaynaklarına ve becerilerine olan gereksinimin belirlenmesi ve çözümlenmesi;

²⁸⁴ Fındıkçı, Ö.n.ver., s. 217.

²⁸⁵ Canman, Ö.n.ver., s. 78-79..

- Bugün ve gelecekte emek piyasalarından işgören sağlayabilme olanaklarının değerlendirilmesi;
- Hizmete alma kampanyalarının plânlanması ve gerçekleştirilmesi;
- Eğitim etkinlikleri ile becerilerin geliştirilip artırılması;
- Yükseltme ya da kalitenin artırılması ve beceri geliştirme açısından emek piyasasında yukarı doğru hareketliliğin izlenmesi ve gereken önlemlerin alınması;
- Maliyet/etkinlik bazında, gereksinimleri daha ekonomik biçimde karşılama yöntemlerinin araştırılması;
- Eldeki nitelikli işgörenlerin işletmede kalmalarının sağlanması.

İşletmeler işgören alırken, öncelikle ilgili işi yapabilecek birini ararlar. En az bunun kadar önemli bir şey daha vardır. O da o kişinin, işletmede çalışacağı gruba uyum sağlayabilmesidir. Bunun, kişilerin rengi, inancı ya da nerede yetişip hangi okula gittiği ile bir ilgisi yoktur. Bu, tamamen işletme kültürü ve ona şekil veren değerlerle ilgili bir konudur.

İşletmeye uygun birini bulmak, insanların yönetimle aynı şekilde düşünmesini sağlamak ya da bu konuda uzlaşmak da değildir. Elbette bazı işletmeler bunu isterler. Fakat bu tutumları onların uzun vadede sorunlarla karşılaşmalarına neden olur. İşte bu nedenle işletmelerin işgören bulma sürecinin başından itibaren, uzun vadeli ve stratejik düşünmeleri gerekir.²⁸⁶

Ayrıca yöneticiler, işletmelerini tanımalıdır. Hangi işletmelerle rekabet içinde olduğunun, ne tür güçlüklerle karşı karşıya bulunduğu farkında olmalıdır. Böyle bir

²⁸⁶ Cadwell, Ön.ver., s. 20.

bilgi, işletme yöneticilerine belirli bir türde aday aramaları konusunda yardımcı olur.²⁸⁷ Kısaca, işletme yöneticileri, işgören bulma sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmek için, öncelikle, işletmelerinin misyonunu, değerlerini ve kültürel özelliklerini analiz ederek işyerini tanımlamalı ve işletmelerinin rakip işletmeler arasında nasıl bir üne sahip olduğunu araştırmalıdır.²⁸⁸

Bütün bunların gerçekleştirilmesi, işgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinin stratejik olarak yürütülmesini gerektirmektedir.

Bu sürece ilişkin strateji oluşturmadan önce cevaplanması gereken bazı sorular vardır. Bu sorular aşağıda görülmektedir:²⁸⁹

- **İnsan Kaynakları İhtiyaçları**

Kaç tane ve hangi periyotlarda işgörene ihtiyaç vardır? Ne tür beceri ve yetenekler gereklidir?

- **Olanaklar**

Mevcut durumda işletmedeki işgören yapısı nasıldır? İşletmenin içinden ve dışından elde edilebilecek işgören yapısı nasıldır?

- **İnsan Kaynakları Kullanımı**

İşletmede İK'nın kullanımı ne kadar iyidir? Üretkenliği artırmak için olanaklar nelerdir?

²⁸⁷ Aynı, s. 23.

²⁸⁸ Aynı, s. 24.

²⁸⁹ Hülya Eren, *Ön.ver.*, s. 15.

İşletmenin içinde bulunduğu her bir stratejik durum, örgütsel hedeflere etkin bir biçimde ulaşmak için, özellikle yönetsel düzeylerde yer alacak kişilerin özel yönetsel yeteneklere sahip olmasını ve farklı seçim uygulamalarını gerektirir. Değişen çevresel koşullar, işletmenin izlediği stratejilerin değişmesine yol açarak, bu stratejilerin başarıyla uygulanması için yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri de değiştirmektedir.

Üst kademe yöneticilerinin, örgütün tamamına yönelik örgütsel stratejileri, politikaları ve programları belirlediği; orta kademe yöneticilerin de bunların doğrultusunda uygulamaya yönelik plân ve programları oluşturdukları göz önüne alındığında, yönetsel düzeylerde bulunan kişilerin yeterliliğinin örgütsel hedeflere ulaşmak açısından ne denli önemli oldukları anlaşılabilir. Bu nedenle orta ve üst düzeyde yer alacak yöneticilerin seçilmesi kararında, örgütsel stratejileri gerçekleştirmeye katkıda bulunacak bir seçim süreci geliştirilmelidir.²⁹⁰

Yöneticilik, stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar uygulanmasında da hayati öneme sahiptir. İşletmenin gelişmesi için seçilen strateji ile bunu uygulayacak yöneticinin yetenekleri arasında denge kurmak gerekir. Örneğin; yöneticinin sosyo-psikolojik yapısı, eğitimi, saygınlığı, personel ve müşteriler arasındaki etkinliği, riske atılma, örgüt kurma, geliştirme, karmaşık sorunları çözebilme, kriz yönetimi gerçekleştirebilme, sır saklama, teknolojik, kültürel, siyasal değişikliklere uyabilme, plânlı hareket etme, verilen konuları takip etme, çeşitli fikirler arasında denge kurabilme gibi özelliklerinden her biri farklı aşamalarda büyük önem taşıyabilir. Bu nedenle işe başlama aşamasında başarılı olabilen bir yönetici, büyüme ve rekabetin sertleşme dönemlerinde aynı performansı gösteremeyebilir. Benzer şekilde, ulusal pazarda başarılı olabilen bir yönetici, uluslararası düzeyde istenen sonucu alamayabilir. Yönetici seçimi, işletmenin hedeflerini, pazardaki payını ve yerini, dikkate alarak gerçekleştirilmelidir. Bir çok işletmenin, yükselmek ve etkin düzeye gelebilmek için her türlü finansman ve teknolojiye sahip olduğu halde, amaçlarını gerçekleştirecek yöneticiyi iş başına

²⁹⁰ Özutku, Ön.ver., s. 129.

getirememesi nedeniyle başarılı olamadığını, hatta piyasalardan çekilmek zorunda kaldığını unutmamak gerekir.²⁹¹

Miles ve Snow'un geliştirdiği stratejik işe alma süreci aşağıda Şekil 8'de görüldüğü gibi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır.

Şekil 8: Stratejik İşe Alma Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Özutku, Ön.ver., s.140.

²⁹¹ Başar, Ön.ver., ss. 89-102.

Stratejik işe alma sürecinin birinci aşamasında, seçim ölçütünün belirlenmesi, ikinci aşamasında işgören bulma yönteminin seçimi, üçüncü aşamasında örgütü tanıtmaya stratejisinin geliştirilmesi, dördüncü aşamasında işgören seçme tekniklerinin seçimi ve son aşamasında seçme kararının verilmesi yer almaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Seçim Ölçütünün Belirlenmesi

Seçim ölçütünün belirlenmesi aşamasında, işgören seçiminde kullanılacak ölçütler, İK uzmanları ve yöneticileri ile, alan uzmanı ve yöneticilerinin birlikte gerçekleştirdikleri iş analizlerine, iş tanımlarına ve iş gereklerine dayanarak belirlenir. Yönetimsel pozisyonlarda yer alacak adayların seçim ölçütü ise, işletmenin stratejik durumlarından hareketle belirlenir. Bu noktada, yönetimsel pozisyonlarda yer alacak kişilerin taşıması gereken özellikler ile stratejik konumun gerekleri birbirine uygun olmalıdır.²⁹²

b) İşgören Bulma Yönteminin Seçimi

İşgören bulma stratejileri, işletme stratejisinin desteklenmesi için gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip olan ve işletme stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunan gerekli insan kaynağının sağlanması amacıyla gütmektedir. İşgören bulma konusunda çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Stratejik durumun gerekleri, işgören bulma yönetiminin belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Başlıca işgören bulma yöntemleri arasında işyerine yapılan kişisel başvurular, işletmede çalışanların önerileri, duyurular, iş ve işgören bulma kurumları, özel danışmanlık firmaları, eğitim kurumlarından işgören bulma ve iç kaynaklardan yararlanma sayılabilir.²⁹³

²⁹² Özutku, Ön.ver., s. 139.

²⁹³ Aynı, s. 141-142.

c) İşletmeyi Tanıtma Stratejisinin Geliştirilmesi

Örgütsel ve çevresel gereklere en uygun olan adayların işletmeye çekilebilmesi için, işletmenin tanıtılması gerekir. İşletmeyi tanıtmak için kullanılacak mesajın etkinliği izlenecek stratejiye göre değişir. Savunucu işletmelerin kendisini tanıtımı; merkezi kontrol bilgilerini, işlevlerdeki içsel terfi olanaklarını, maliyet ve üretim hedeflerine ulaşmanın önemini ve işgörenleri geliştirmeye verdikleri önemi içerecektir. Araştırmacı işletmelerin tanıtım bilgileri, işletmenin dinamik bir yapıda olduğunu, kontrol sistemlerinin özerk olduğunu, iş süreçlerinin belirsizliği nedeniyle risk almayı gerektirdiğini ve pazarlama ile teknolojik yeniliklerin işletme için önemli olduğunu içerecektir. Analizci işletmelerin tanıtım bilgileri ise savunucu işletmelerin durağan faaliyet alanlarıyla ilgili ve araştırmacı işletmelerin değişim yönelimli sektörlerini tanıtıcı bilgilere benzeyecektir.²⁹⁴

d) İşgören Seçme Tekniklerinin Seçimi

Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli role sahip olan orta ve üst kademe yöneticilerin seçiminde ve adayların stratejik durumun gereklerine uygun özelliklerinin saptanmasında, test, görüşme ve değerlendirme merkezleri yöntemlerinden yararlanılabilir.* Ayrıca adayların özgeçmişlerinin araştırılması da yararlı bilgiler sağlar.²⁹⁵

Her tekniğin uygulanmasından sonra, amaca uygun olmayan adaylar nesnel bir değerlendirmeden sonra elenmelidir. Koşullara uygun olmayan adaylara ise neden reddedildikleri açıklanmalıdır. Aslında red cevabının en iyi şekilde nasıl verilebileceği

²⁹⁴ Aynı, s. 142.

* Ayrıntılı bilgiler için bkz. (Bingöl, 1998: 137-158).

²⁹⁵ Aynı, s. 143.

çok tartışılan bir konudur. Birçok görüşmeci adaylarla yüzyüze gelmekten kaçındığı için mektup yazmayı veya elektronik posta göndermeyi tercih eder.²⁹⁶

e) Seçim Kararının Verilmesi

Son seçim kararının verilmesi, işletmelerin stratejiyle ilgili özelliklerinden etkilenir. Stratejik pozisyonun gerektirdiği iş gereklerinin kapsamlı ve karmaşık olduğu durumlarda, grup olarak karar alma daha etkin olacaktır. Bu nedenle seçim kararında yer alacak kişilerin sayısı, büyük ölçüde stratejik koşullar tarafından belirlenecektir.²⁹⁷

Stratejik düzeyde işgören bulma ve seçme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, yukarıda belirtilen adımların tüm gereklerinin yerine getirilmesi ile mümkündür.

1.3.3 Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler

1.3.3.1 Performans Değerlendirmenin Kavramsal Açından İncelenmesi ve Önemi

İKY'nin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme ile, işgörenlerin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedenlerinden biri, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olması, diğeri ise performans veya başarının öznel bir kavram olmasıdır. Ancak öznelliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen, performans değerlendirme İKY'nin vazgeçilmez uygulamalarından birisidir.

²⁹⁶ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/personlect.asp/>). Erişim Tarihi: 03.09.2002 (Internet).

²⁹⁷ Özutku, Ö.n.ver., s. 145.

Performans değerlendirme, işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin; kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir. Tek tek işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinin yanında, işletmenin bütün olarak performansının değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir.²⁹⁸

Bir başka açıdan ise performans değerlendirmesi, işgörenin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer işgörenlerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümedir.

Performans değerlendirmesi, bir işletmedeki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar.²⁹⁹

Yine başka bir tanımlamaya göre performans değerlendirme; işgörenlerin geliştirilmesi, kişi-iş uyumunun sağlanması ve işletmede bazı yönetsel politikaların düzelmesi için çalışanların periyodik olarak değerlendirmesinin yapılması, çalışanların amaçlar doğrultusunda analiz edilmesidir.³⁰⁰

Performans değerlendirmesinin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma ve başarı ücretinin belirlenmesine yönelik idari kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi bulguları, gerek bireysel gerekse örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir girdi oluştururlar.

Yönetim yaklaşımlarında yaşanan köklü değişime paralel olarak, performansın değerlendirilmesinde de davranış esaslı tekniklerden sonuç esaslı tekniklere doğru bir

²⁹⁸ Fındıkçı, Ön.ver., s. 297.

²⁹⁹ Bingöl, Ön.ver., s. 227.

³⁰⁰ Serinkan, Ön.ver., ss. 21-36.

kayma gözlenmektedir. İşgörenin sergilediği çeşitli davranışların farklı tekniklerle analiz edilmesi yerine, işgörenlerin elde ettiği sonuçlara odaklanan bu yeni yaklaşımda, her işgörenin önce çalıştığı birimin daha sonra işletmenin başarısına yaptığı katkının belirlenmesine çalışılır.³⁰¹

Performans; önceden kararlaştırılan standartlarla ve beklentilerle karşılaştırılır. Yöneticiler veya denetleyiciler, bu incelemeyi aslılarıyla her yıl veya 6 ayda bir yaparlar.³⁰²

Performans değerlendirmesinin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.³⁰³

- İşgören bulma, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek;
- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek;
- Yükseltme ve atamalarda nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Eğitim ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,
- İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek,

³⁰¹ Acar, *Ön.ver.*, s. 65-66.

³⁰² Morden (1993), *Ön.ver.*, s. 267.

³⁰³ Bingöl, *Ön.ver.*, s. 228-229.

- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Gözetimi etkinleştirmek,
- Yeni işgörenleri denetlemek,
- İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek.

Bütün bunları amaçlayan performans değerlendirmesinin işgörenlerin motivasyonunu artırmada da önemli rolü bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından, sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenlerin takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların işletme için önemli olduğu mesajını vermektedir.³⁰⁴

Performans değerlendirmesinin uygulanmasında kullanılan yöntemler aşağıda açıklanmaktadır:

- **Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler**

İşgörenlerin birbirlerine göre değerlendirilmesinde yararlanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre uygulanan performans değerlendirme yöntemleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

³⁰⁴ Zeynep Kaptan, **Performans Değerlendirme ve Motivasyon**, Eylül, 2002, (<http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perfmotivasyon.asp/>). (Internet).

A) Basit Sıralama (Derecelendirme) Yöntemi: Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, astlarını en başarılıdan en başarısızla sıralaması esasına dayanır. Basit bir sıralama yapma kolaylığı olmasına karşın, işgörenlerin hangi kriterlere göre bu sıralamada yer alacağı açık değildir. Bu yöntem, görev sorumlulukları kriterlerinin tanımlanması ve her bir işgöreni bu ayrımlanmış ölçeğe göre değerlendirmek suretiyle geliştirilebilir. Ancak yine de yöntem her bir derecelendirme arasındaki mesafeyi ölçememektedir.³⁰⁵

B. Alternatif Sıralama (Derecelendirme) Yöntemi: Bir önceki yöntemin güçlüklerini gidermek amacıyla geliştirilen bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yönetici, önce, değerlendireceği bütün işgörenleri kağıt üzerinde listeler, daha sonra “en başarılı” ve “en başarısız”, “ikinci en başarılı” ve “ikinci en başarısız” şeklinde iki ayrı sütunda sıralama yaparak işlemi tamamlar. Bir önceki yöntemden en önemli farkı, iki ayrı sıralama geliştirilmiş olması ve çok sayıda işgörene uygulanma konusunda daha avantajlı olmasıdır. Birbirini takip eden numaralar arasında sağlıklı bir ayırımın yapılamaması ise, bu yöntemin en önemli açmazını teşkil eder.³⁰⁶

C. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi: İşgörenleri doğrudan doğruya, her bir iş kriterine göre birbirleri ile karşılaştırma esasına dayalıdır. Bu yöntem kullanılarak değerlendirme yapılmasında izlenecek yol, bir işgörenin sıralama için oluşturulan tablonun sol tarafında yer alma sayısının hesaplanmasıdır. Adı en çok tekrarlanan işgören en iyi ya da en başarılı; adı en az tekrar edilen işgören ise söz konusu kriter açısından en başarısız işgören olarak derecelendirilmiş olur.

³⁰⁵ Oya Aytemiz Seymen, (1995), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 37.

³⁰⁶ Aynı, s. 37-38.

Değerlendirmeyi yapan yöneticinin yakından tanıdığı ve iyi ilişkiler içerisinde bulunduğu işgörenin lehinde değerlendirme yapma olasılığının yüksek olması ise bu yöntemle yapılan değerlendirmenin bir sakıncasıdır.³⁰⁷

D. Zorunlu Dağılım Yöntemi: Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için sorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. İşletmelerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır:

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer bir çok değerlendirme yönteminden yüksek olduğu belirtilmektedir.³⁰⁸

Karşılaştırmaya dayanan bütün yöntemlerin kullanım alanları sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde işgörenlerin genel başarı durumları, işletme açısından taşıdıkları değer ya da işletmeye katkı gibi genel bir anlam taşıyan tek kriterle karşılaştırmaya konu olmakta; değerlendirmede birden fazla kriterin kullanılması durumunda ise çok genel ve zor gözlemlenir nitelikteki kriterler karşılaştırma sayısını artırarak karışıklık yaratabilmektedir.³⁰⁹

³⁰⁷ Aynı, s. 39-41.

³⁰⁸ Cavide Uyargil, (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi* (İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. ŞTİ.), s. 39.

³⁰⁹ Seymen (1995), *Ön.ver.*, s. 44.

- **Bireysel Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler:**

Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik performans değerlendirme yöntemleri, “Geçmiş Döneme İlişkin Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler” ve “Potansiyel Performansı Ölçmeye Dayalı Yöntemler” şeklinde ikili bir sınıflandırma yardımıyla incelenebilir.

A) Geçmiş Döneme İlişkin Performans Ölçmeye Dayalı Yöntemler

a) Grafik Değerlendirme Yöntemi (Ölçeği): En yaygın kullanım alanına sahip olan bu yöntem, belirli bir iş için değerlendirmeye alınacak faktörlerin tanımlandığı ve daha sonra da değerlendirme (ya da kanıtlama) kategorilerinin formüle edildiği bir ölçeğe dayalıdır. Değerlendirme faktörleri belirlenirken, iyi bir iş performansı dikkate alındığında önem taşıyan tutum ve davranışlara yer verilmesi; ayrıca bu faktörlerin mutlaka işe ilişkin ve ölçülebilir olmaları gerekmektedir.³¹⁰

b) İş Boyutu Ölçeği: İşgörenleri doğrudan doğruya işlerine göre değerlendirmede kullanılan bu ölçek, bir önceki yöntemden de yararlanılarak düzenlenmektedir. “İş boyutu”, bir işin yapılabilmesi için gerekli faktörler bütünü ifade etmektedir; başka bir ifadeyle söz konusu işi yapabilmesi için işgörenin üstlenmesi gereken sorumlulukları kapsamaktadır. En ayırt edici özelliği ise, kişisel özelliklerin ikinci planda kalmasıdır.³¹¹

c) Kritik Olaylar Yöntemi: Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan

³¹⁰ Aynı, s. 45.

³¹¹ Aynı, s. 55.

oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri besleme sağlar.³¹²

d) Davranışsal Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntemde, farklı iş boyutları için belirli iş davranışlarının yani “kritik olaylar”ın tanımlanması nümerik bir ölçeğe dayandırılmaktadır. Bu yöntemde de, Grafik Değerlendirme Ölçeği’nde olduğu gibi yöneticilerden, işgörenleri sürekliliği olan bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmektedir. Bu durumda yöneticiler işgörenin performansını “kritik olaylar”a dayandırarak belirli davranışları değerlendirmek durumunda kalırlar.

Bu yöntemin geliştirilmesi için fazla zaman ve para harcanması gerekmektedir. Fakat kullanıcı açısından kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir; performans standartlarının anlaşılmasını kolaylaştırır; dolayısıyla daha objektif ve doğru ölçümler yapılmasına olanak tanır.³¹³

e) Kontrol Listesi Yöntemi: Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirilmeye alınır.³¹⁴

f) Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dördlük, işgörenin lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Bu nedenle

³¹² Uyargil, *Ön.ver.*, s. 48.

³¹³ Seymen (1995), *Ön.ver.*, s. 60-63.

³¹⁴ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 180.

zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir.³¹⁵

B) Potansiyel Performansı Ölçemeye Dayalı Yöntemler

a) Amaçlara Göre Yönetim: Amaçlara Göre Yönetim, bir işletmede üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.³¹⁶

İşgörenlerin motive edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve kişisel hedeflerinin işletme hedefleri ile bütünleştirilmesi yolu ile performans artırmayı amaçlayan Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımı, bu özellikleri ile komple bir yönetim ve motivasyon tekniği olması yanında, etkin bir örgütsel gelişim ve performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının tek başına kullanılması yeterli olmamakta, diğer yöntemlerin de kullanıldığı Amaçlara Göre Yönetim destekli karma bir yöntem uygun bulunmaktadır.

b) Değerleme Merkezi Tekniği: İşgörenlerin gelecekteki (potansiyel) performans düzeylerinin analiz edilmesi amacıyla uygulanan ve genellikle orta kademe yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

İlk aşamada işgörenler, benzer özellikleri dikkate alınarak gruplara ayrılır. Grupların oluşturulmasında özel görüşmeler, bilgi ve yetenek testleri ya da benzer bireysel özelliklerin tespiti önemli rol oynar. Oluşturulan gruplar, ilk kez değerlendirme merkezinde karşı karşıya getirilir ve üyelerin yöneticisiz olarak çalışmalarına olanak sağlanır. Değerleme merkezinde grup üyelerine farklı işletme sorunları aktarılır ve bu sorunlara birlikte çözüm geliştirmeleri istenir. Böylelikle karar verme ve problem

³¹⁵ Bingöl, Ö.n.ver., s. 246.

³¹⁶ Koçel, Ö.n.ver., s. 105-106.

çözme becerileri de sınanmış olan bireylerin gelecekte nasıl birer yönetici olacakları hakkında üst yönetime veri sağlanmış olur.³¹⁷

- **Daha Sınırlı Kullanım Alanına Sahip Diğer Yöntemler:**

a) Serbest Değerlendirme Yöntemi: Değerlendirmeyi yapan yöneticiden, işgörenin bütün performansını ya da belirli performans boyutlarını yazarak tanımlaması istenir. Bu yöntemin, daha ziyade yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılması öngörülmektedir. En önemli uygulama güçlüklerinin, kolayca geliştirilememesi ve sayısal sonuca dönüştürülememesi olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu yöntemin, ağırlıklı olarak yönetici pozisyonundaki işgörenler için ve diğer yöntemleri tamamlayıcı şekilde uygulanması daha idealdir.³¹⁸

b) Psikoteknik Testler: Psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, performans değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek amacı ile geliştirilen psikoteknik yöntemin ölçü birimi özel olarak hazırlanan testlerdir. Testler aracılığı ile ölçüm, işgörenleri ya bireysel olarak ya da özellikleri bilinen gruplarla karşılaştırarak değerlendirmede kullanılacaktır.³¹⁹

c) Psikoanaliz Yöntemi: Bazı işletmelerin bünyelerinde sürekli olarak bir psikolog bulundurmaları ve bu psikologlardan performans değerlendirmeye ilişkin sürekli bilgi istemeleri de, bazen karşılaşılabilen bir durumdur. Burada da amaç, işgörenlerin gelecekteki başarılarını artırmalarına yardımcı olabilmektir. Daha ziyade “endüstri psikoloğu” olarak tanımlanan bu uzmanlar, zaman içerisinde işgörenin işe

³¹⁷ Seymen (1995), *Ön.ver.*, s. 69-72.

³¹⁸ Aynı, s. 73-74.

³¹⁹ İlhan Erdoğan, (1987), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3464), s. 47.

yönelik zihinsel, bedensel ve davranışsal özelliklerinin ve motivasyonlarının ne ölçüde değişim göstermekte olduğunu gözlemlerler; böylelikle de işgörenin gelecekteki performansının ne kadar artabileceğini ya da ne yönde bir gelişme göstereceğini tahmin etmeye çalışırlar.³²⁰

Herhangi bir değerlendirme metodunun seçilmesi durumunda yardımcı olacak rehber aşağıda gösterilmektedir.³²¹

- Her zaman yasal koşulların hesaba katılması;
- İş analizlerine dayalı performans standartları oluşturma;
- İşgörelere performans standartlarını ifade etme;
- Performans değerlendirme sürecinin belgelere dayandırılması;
- Biçimsel bir değerlendirme süreci geliştirmek.

Sonuç olarak; performans değerlendirmenin amacı, işletmenin kâr ve zararından ziyade, işgörelerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.³²²

1.3.3.2 Stratejik Performans Değerlendirmenin Kavramsal Analizi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar bir çok İK uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirmesinin, işletmelerin

³²⁰ Seymen (1995), *Ön.ver.*, s. 75.

³²¹ Bateman and Snell, *Ön.ver.*, s. 350.

³²² Fındıkçı, *Ön.ver.*, s. 318.

başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen “işgören motivasyonu” üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşgören motivasyonu, rekabetçi piyasalarda işgören devrinin azaltılması ya da üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve işletmeler açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.³²³ Stratejik konumdaki performans değerlendirmesi aşağıda bölümler halinde incelenmektedir.

A) Stratejik Performans Değerlendirmenin Anlamı ve Önemi

İşletme stratejisi kapsamında ele alınan performans değerlendirmesi, stratejik bir boyut kazanmaktadır. Performans değerlendirmesi ile işletme, işgörenin stratejik plâna bağlılığını ve uyumluluğunu ölçme olanağına kavuşur.

İşletme stratejisinin oluşturulmasında performans değerlendirmesinden elde edilen veriler oldukça önem taşır. Stratejik kararların alınmasında son derece önemli olan bu veriler, yapı ve süreçlerine en uygun stratejiyi belirleme konusunda işletmeye yardımcı olur. Performans değerlendirmesi, stratejinin uygulanması aşamasında da işletmenin ihtiyaç duyduğu verileri oluşturur.

Performans değerlendirmesi yardımı ile, işletmenin yeni stratejisine uygun bilgi ve beceriler belirlenir ve bunların işgörenlere öğretilmesi hedeflenir. Yani bu çalışmalarla işletmenin strateji doğrultusunda eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenir.

İşletmeler gelecekte bugünkü işgörenlerden farklı niteliklere sahip yeni işgörenlere ihtiyaç duyacaklardır. Performans değerlendirmesine stratejik olarak yaklaşan işletmeler, gelecekte ihtiyaç duyacakları işgörenlerin niteliklerini şimdiden belirlemek zorundadırlar.³²⁴ Performansı değerlendirmek için uygun standartların

³²³ Kaptan, Ö.n.ver., (İnternet).

³²⁴ Ufuk Durna. (2002), “İşletmelerde Performans Değerlendirmesine Stratejik Bir Yaklaşım”, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl: 40, Sayı: 482, ss. 85-90.

seçilmesi ise, stratejik yöneticilerin verebileceği en önemli kararlardan birisidir, çünkü standartlar işletmenin ne yapması gerektiğini yani stratejik misyonunu tanımlar.³²⁵

Günümüzün hızla değişen çevresel koşullarında, işletmelerin stratejik yönelimleri de değişmekte ve bu değişimle ilgili örgütsel etkinlikler, performans değerlendirmeyi son derece duyarlı bir alan haline getirerek, performans değerlendirme sistemlerinin yeni hedeflerle ve süreçlerle uyumlu hale getirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğe ulaşması, nesnel, tarafsız ve sayısal değerlere dayanan bir işgören değerlemesi ile sağlanabilir. Değerlendirme sonucunda, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, işgörenin bireysel düzeydeki hedefleri yerine getirmesine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile, performansındaki eksiklik belirlenerek işgörenin performansının işletme stratejisinin gerekleri doğrultusunda iyileştirme ve geliştirilmesi olanağı elde edilir.³²⁶

B) Stratejik Performans Değerlendirme İlkeleri

Stratejik performans değerlendirme sistemi, işletmelerin sahip olduğu İK'nın güçlü ve zayıf yönlerini bilme, yöneticilerin işgören hakkındaki bilgi sağlama ve işgörenlerin kendi performanslarını bilme ihtiyacına karşılık vermek için aşağıda belirtilen ilkeleri esas alır:³²⁷

– Performans ölçme ve değerlendirme sistemleri işletmenin değerlerine, varoluş amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine uygun olarak belirlenmiş orta ve kısa dönemli amaçlara dayanmaktadır.

³²⁵ Hill and Jones, *Ön.ver.*, s. 348.

³²⁶ Özutku, *Ön.ver.*, s. 146-147.

³²⁷ Aynı, s. 147-148.

- Ölçülen sistemin üyesi olan herkesin bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim akışı sağlanmalıdır. Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara aktarılmalıdır.
- Performans ölçümleri sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılmalı; bireysel-toplu, parasal ve parasal olmayan özendirici sistemlerle mutlaka desteklenmelidir.
- Performans değerlendirme, işgörenlerin yetenek ve yetkinlik düzeyleri ile niteliklerinin bir dökümünü sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme, işgörenlerin yetiştirme ve geliştirme gereklerini belirlemeye yardımcı olmalıdır.
- Performans değerlendirme, ücret, terfi ve diğer ödüllerin yeniden incelenmesi için amaca uygun bilgi sağlamalıdır.

C) Performans Değerlendirmenin Strateji Oluşturulmasında Kullanılması

Strateji belirleme çalışmalarında işletmelerin karşılaştığı başlıca engellerden biri, İK ile ilgili bilgilerin kalitesi ve elde edilebilirliğidir. İşletmeler strateji belirleme sürecinde gerekli olan bilgilerden, finansal varlıklar ve ürün envanterleri ile ilgili olarak elde edilebilir ve yeterli veriye sahiptirler; ancak İK ile ilgili yeterli ve gerçekçi bilgilerin elde edilmesi daha güçtür. Sorun büyük ölçüde İK ile ilgili bilgilerin analizine olanak sağlayan araçların yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır.³²⁸

Performans değerlendirme sistemi ile işletmenin uzun dönemli stratejik plânları arasındaki bağlantıyı güçlendirmek, aynı zamanda işletmenin etkinliğini geliştirecektir.

³²⁸ Aynı, s. 153.

İşletmenin stratejisiyle uyumlu olan bir performans değerlendirme sisteminin tasarlanmasıyla, doğal olarak bireyler işletme misyonunu destekleme yönünde faaliyette bulunacaklardır. İşletme stratejisiyle performans değerlendirme arasındaki yakın ilişki işletme stratejisini güçlendirecek bir kültürün oluşmasına yardımcı olacaktır.³²⁹

Performans değerlendirmesi çalışmalarıyla işletme çok önemli verilere ulaşır. Bu veriler işletme için uygun stratejilerin belirlenmesinde önemli bir kaynak oluşturur. Bu veriler sayesinde işletme, kendisi için uygun olmayan stratejik tercihlerden korunmuş olur. Bu şekilde işletme, içinde bulunduğu olanak ve şartlara uygun bir strateji belirler.

D) Performans Değerlendirmenin Stratejinin Uygulanmasında Kullanılması

Performans değerlendirmesi stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmak için işletmenin ihtiyaç duyduğu verileri oluşturur. Ayrıca yetenek karışımındaki değişimleri belirlemek konusunda işletmeye yardımcı olur. Bu yetenek karışımındaki değişimlerle ilgili bilgiler, işletme stratejisinin yönündeki uzun dönemli değişimleri etkilemek için gereklidir.³³⁰

Performans değerlendirme sistemi, sadece işgücünün zayıf ve güçlü yanlarını değerlemekle kalmaz; iyi tasarlanmış belirli programlarla giderilebilecek işletmenin zayıf taraflarını belirleyebilir. Bu programlarla işletmenin yeni stratejisinin daha iyi uygulanmasında ihtiyaç duyulacak teknik ve süreç yeteneklerinin mevcut işgörenlere öğretilmesi hedeflenir.

SP, uzun vadeli bir zaman dilimini öngördüğünden, performans değerlendirmesinin de buna uygun hale getirilmesi gerekir. Ayrıca değerlemede kullanılan kısa vadeli bireysel hedeflerle uzun vadeli stratejik amaçlar uyumlu hale

³²⁹ Durna (2002), *Ön.ver.*, s. 87.

³³⁰ Aynı, s. 88.

getirilmelidir. Bu şekilde performans değerlendirme çalışmaları stratejik bir boyut kazanır.³³¹

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci, iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanması, işgören motivasyonunun artırılması ve gelecekteki işletme performansının artırılması için, hem işgörenler hem de işletme açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; plânlı, sistematik, nesnel ve stratejik bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır.³³²

1.3.4 Örgütsel Gelişmeye Yönelik Stratejiler

1.3.4.1 Örgütsel Gelişmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi

Günümüzde işletmelerin yer aldığı piyasalar hızla değişmekte, birbirleriyle kaynaşmakta ve iç içe girmektedir.³³³ Bilgi, inanılmaz bir hızla değişmektedir. Bu noktada, yeni olan şey, bilgi değil, bilginin öneminin arttığıdır. Başka bir deyişle, bilginin ağırlık merkezi sürekli olarak hareket halindedir.³³⁴ İşletmeler, –özellikle büyük işletmeler– İK politikalarını, ücret politikalarını, terfi politikalarını v.s. bilgi değişimine dayalı olarak değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.³³⁵

Günümüzün işletmeleri, değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilmek için, geleneksel örgüt modellerini yeniden gözden geçirmek durumundadırlar. Günümüz işletmelerinin karşı karşıya olduğu sorunların başında; örgüt yapısındaki uyumsuzluk, yukarıdan aşağıya sıralanan hiyerarşik yapıya aşırı bağlılık ve yöneticilerin büyük

³³¹ Aynı, s. 89.

³³² Kaptan, Ön.ver., (İnternet).

³³³ Peter F. Drucker. (1995), *Gelecek İçin Yönetim*. Çeviren: Fikret Üçcan (Türkiye İş Bankası: Kültür Yayınları), s. 20.

³³⁴ Aynı, s. 361.

³³⁵ Aynı, s. 168.

işletme yapılarının küçük yapılardan her zaman daha rasyonel olduğu şeklindeki varsayımları gelmektedir. Bu sorunların giderilmesine yönelik temel çalışma ise, örgütsel yapının çevresel değişmelere uyarlanabilmesine yönelik birtakım eylemleri içeren örgüt geliştirme faaliyeti şeklinde ifade edilebilir.³³⁶

İK'nın işletmelerdeki işlevi geliştikçe, İK uzmanlarının "idarecilik" olarak bilinen geleneksel rolü, yavaş yavaş daha karmaşık ve önemli olan "öncülük" rolüne dönüşmektedir. İK konusunda eğitim almış birçok işgören, mesailerinin büyük bölümünü örgütsel gelişme faaliyetlerine ayırmaya başlamışlardır.³³⁷

Örgütsel gelişme, hem örgüt çevresindeki değişmelerin yarattığı isteklerden, hem de davranış bilimlerindeki gelişmelerden doğmuştur. Örgüt çevresindeki hızlı değişmeler örgüt yapısı ve süreçlerinin daha uyumlu nitelikte olmasını gerektirir. Ayrıca sosyal çevrede de önemli değişmeler gözlenmiş, insanların ihtiyaç, değer ve yaşam biçimleri değişmiştir. Ayrıca mesleklaşma ve eğitim düzeylerinde artış, iş değiştirme kolaylığı örgüte bağımlılığı azaltmıştır. İlgi örgütten örgütteki işgörene dönüşmüş, hiyerarşik rollerden çok işbirlikçi çalışma biçimi benimsenmiştir. Bu değişmelere bir tepki olarak davranış bilimlerinde önemli gelişmeler gözlenmiştir.³³⁸

Örgütsel gelişimin temelleri, 1940'larda Amerika'da milli eğitim laboratuvarlarının oluşturulması, faaliyet araştırmaları, anket geri bildirimlerinin başlatılması gibi bir dizi gelişme ile atılmıştır. Chris Argyris, Douglas McGregor ve Kurt Lewin'in de aralarında bulunduğu örgütsel gelişimin temellerini atan kişilerin uzmanlık kökenleri, genel olarak psikoloji ve insan süreçleri alanları idi. Bu yüzden örgütsel gelişimin temel değerleri ve inançları hümanizm (insanlar kendilerine saygı duyan sistemlerde çalışma gereksinimi duyan, kendi kendine motive olmuş sağlıklı

³³⁶ Şimşek, Ö.n.ver., s. 318.

³³⁷ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgel-ik-rolu.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002. (Internet).

³³⁸ Ali Balcı, (2000), *Örgütsel Gelişme* (Ankara: Pegem Yayıncılık), s. 20.

bireylerdir) ve demokrasi (Bireyler kendilerini etkileyecek kararlar alınırken katılımında bulunma hakkına sahiptirler) olarak karşımıza çıkmaktadır.³³⁹

1960'larda "örgütsel gelişme" kavramı, bir örgütte sistem çapında değişimin kolaylaştırılmasını ifade eden bir deyim olarak kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde ise bu deyim çok çeşitli değişim faaliyetleri için kullanılmaktadır. Gerçekte örgütsel gelişme, bir örgütte gerçekleştirilen sistematik ve plânlı değişim yöntemidir. Literatürde örgütsel gelişme konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda görüldüğü gibidir:

Örgütsel gelişme; örgüt üyelerinin örgütün kültürünü yönetme becerisini geliştiren, problem çözümünde yaratıcı olmalarını sağlayan ve örgütün dış çevreye adapte olmasına yardımcı olan karmaşık olaylar ağıdır.

Örgütsel gelişme; örgütlerin inanış, davranış, değer ve yapılarını değiştirmek yoluyla yeni teknolojilere, pazarlara, mücadelelere ve değişimin kendi hızına daha iyi uymak için oluşturulan eğitimsel bir stratejidir.

Örgütsel gelişme; bütün örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik plânlı bir değişikliği başlatma çabasıdır.³⁴⁰

Örgütsel gelişme; örgütün etkin olması ve böyle kalabilmesi için yeni koşullara uyabilmesi, problemleri çözebilmesi, kendi deneyimlerinden öğrenmesi, daha büyük bir

³³⁹ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgaldegyonetimi.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002. (Internet).

³⁴⁰ Özcan Yeniçeri, (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.), s. 151.

örgütsel olgunluğa ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan değişmelere girişilmesi, bunların yaratılması ve bunlarla yüz yüze gelinmesi sürecidir.³⁴¹

Örgütsel gelişme; a) plânlı, b) örgüt çapında, c) yukarıdan yöneltlen, d) örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, e) davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahaleler toplamı şeklinde ifade edilebilir.³⁴²

Örgütsel gelişme; bir sistemin tamamında, örgütsel stratejilerin, yapıların ve verimi artırıcı süreçlerin plânlı gelişimi ve desteklenmesi için davranışsal bilimlerin bilgi birikiminin uygulanmasıdır.³⁴³

Yukarıdaki tanımlardan da hareketle, örgütsel gelişme, sistem yaklaşımından yararlanarak, değişmeler karşısında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerine olanak sağlayan bir araçtır. Örgütün çalışmasını yavaşlatan sorunları teşhis etmeyi, etkili ekip çalışması geliştirmeyi, örgütsel çatışmalarla açık ve yapıcı bir şekilde başa çıkmayı ve süreçleri iyileştirerek örgüt performansını geliştirmeyi içerir.³⁴⁴

1.3.4.2 Stratejik Örgütsel Gelişmenin Kavramsal Analizi

Bugünün global ekonomik ortamında, hiçbir işletmenin Pazar payı sabit değildir ve bu gerçek, her işyerinde rahatlıkla gözlenebilir. İşletmeler yeni bir çağın getirdiği ihtiyaçlara ayak uydurma sürecindedir. Bu yeni çağ, esnekliği ve ilerlemeyi teşvik eden

³⁴¹ Balcı, *Ön.ver.*, s. 3.

³⁴² Şimşek, *Ön.ver.*, s. 318.

³⁴³ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgel-ik-rolu.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002, (Internet).

³⁴⁴ Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, (2002), *Örgütsel Öğrenme* (Bursa: Ezgi Kitabevi), s.171.

ve müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı tepki vermeyi gerektiren bir çağ olarak tanımlanabilir.³⁴⁵

Böyle bir ortamda örgütsel gelişim işletmeler için kaçınılmaz bir ihtiyaç haline gelmiştir. “İşletme” kavramı artık belirli bir pazarda ortaya konmuş bir strateji doğrultusunda faaliyet gösteren sabit bir varlık ve çalışanlar kümesini ifade etmemektedir. Yeni “işletme”, diğer işletmeler ağı ile rekabet eden, işbirliği yapan, beraber üreten bir canlı organizmadır. İşletmeler her an rekabet kurallarını değiştirecek yenilikler ve farklılıklar yaratarak, değer katabilecekleri ve kâr elde edebilecekleri farklı gelir kaynaklarından yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Değişime ayak uydurma hızı, örgütsel gelişimin kritik başarı faktörlerinden birisidir. Sözü edilen değişim ile maliyet azaltma, yeni teknolojiler satın alma, yeni ürünler geliştirme, süreçleri basitleştirme gibi ilerlemeler kastedilmemektedir. Aslolan, işletmenin baştan başa yenilenmesi ve esneklik kazanmasıdır ve bu da ancak güçlü bir liderliğin, canlı bir vizyonun, cesur düşüncelerin, sağlam iletişimin, çok ciddi çalışma ve fedakarlığın sonucunda oluşabilir.³⁴⁶

Örgütsel gelişme, grup ihtiyaçları üzerine yoğunlaşır ve amaç, işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırmaktır. Örgütsel gelişme sürecinde, işgörenlerin hırslarına ve mesleki arzularına uygun olarak ilerleyebilecekleri bir ortam yaratmak hedeflenir. Örgütsel gelişme bütün sistemin değişmesini kapsar. Ayrıca gelişim sürecinde iç ve dış baskıların varlığında, tüm örgütün ve alt birimlerin bir bütünlük içinde ilerleme kaydetmesi amaçlanır.

Örgütsel gelişme yaklaşımları üçe ayrılır: Bunlar; insan ilişkileri yaklaşımı, teknolojik yaklaşım ve yapısal yaklaşımdır. Kişiler arası yaklaşım, işgörenler arasındaki

³⁴⁵ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgel-ik-rolu.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002, (Internet).

³⁴⁶ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgeldegyonetimi.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002, (Internet).

ilişkileri bireysel ve grupsal olarak ele alır ve bu ilişkilerin işletme için olumlu bir şekilde yapılandırılmasını hedefler. Teknolojik yaklaşımda odak noktası, iş tasarımı ve iş akışı analizi gibi süreçlerdir. Amaç, bu süreçlerin işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yeterli kaynak oluşturulmasını sağlamaktır. Yapısal yaklaşımda ise, örgütsel yapının hedeflere ulaşılması için yeterli olup olmadığı analiz edilir ve gerekli yapısal değişiklikler plânlanır.³⁴⁷

Görüldüğü gibi örgütsel gelişme çabalarının genellikle iki amacı vardır. Birincisi, örgütün etkinliğinde bir gelişme sağlamak, ikincisi de üyelerin tatmininde artış meydana getirmektir. Örgütlerin can damarları, beşeri kaynaklardır; bu yüzden örgütsel gelişmenin hedef aldığı odak noktası insandır.³⁴⁸

Örgütsel gelişme yardımıyla, örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam yaratmak ve düşünce, istek ve önerilerini paylaşarak birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak amaçlanır.³⁴⁹

Örgütsel gelişmenin amaçları ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgüt üyeleri arasındaki güven ve destek düzeyini artırmak;
- Sorunları yok varsaymak yerine, hem grup içinde, hem de gruplar arasında örgütsel sorunlarla karşı karşıya kalma oranını artırmak;
- Role dayalı otoritenin, bilgiye ve beceriye dayalı otoriteyle artırıldığı bir çevre yaratmak;

³⁴⁷ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgel-ik-rolu.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002, (Internet).

³⁴⁸ Yeniçeri, **Ön.ver.**, s. 148.

³⁴⁹ Seymen ve Bolat, **Ön.ver.**, s. 172.

- Açık ve etkin bir iletişim sağlamak;
- Örgüt içindeki bireysel tatmin düzeyini artırmak;
- Sorunlara sinerjik çözümler bulmak;
- Plânlamada ve uygulamada kişisel sorumluluk ve grup sorumluluğu düzeyini artırmak;³⁵⁰
- İşbirliği ve ekip çalışmasını geliştirmek;
- Örgütün yenilik yapma ve uyum kapasitesini yükseltmek;³⁵¹
- Değişimin hem yaratılmasını, hem de uzun vadede etkili olmasını sağlamak;³⁵²

Görüldüğü gibi; örgüt üyelerinin amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olarak işbirliği yapmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarına olanak verecek ortamı oluşturarak örgütün daha başarılı ve etkin konuma gelmesi için çaba harcamak, örgütsel gelişme çalışmalarının ana fikrini ve uygulama alanını oluşturur.

Son yıllarda daha popüler hale gelen ve oldukça yaygınlaşan örgütsel gelişme çalışmaları, genellikle örgüt dışından bir danışmanın yönlendirmesiyle yapılmaktadır.

Örgütsel gelişme çalışmalarının yapılabilmesi için, her şeyden önce örgütlerin değişim ihtiyaçlarının saptanması ve değişime hazır olma derecesinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Çünkü her bir değişim çalışmasının örgüte getireceği bir takım ek

³⁵⁰ Yeniçeri, *Ön.ver.*, s. 149.

³⁵¹ Şimşek, *Ön.ver.*, s. 320.

³⁵² (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgel-ik-rolu.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002, (Internet).

maliyetler söz konusudur. Değişim sonucunda ulaşılan nokta bu maliyetlere katlanmanın üzerinde ise değişim örgüt için olumludur denebilir. Aksi durumlarda ise değişim örgüt için yeni bir yük olmaktan ileri gidemez.

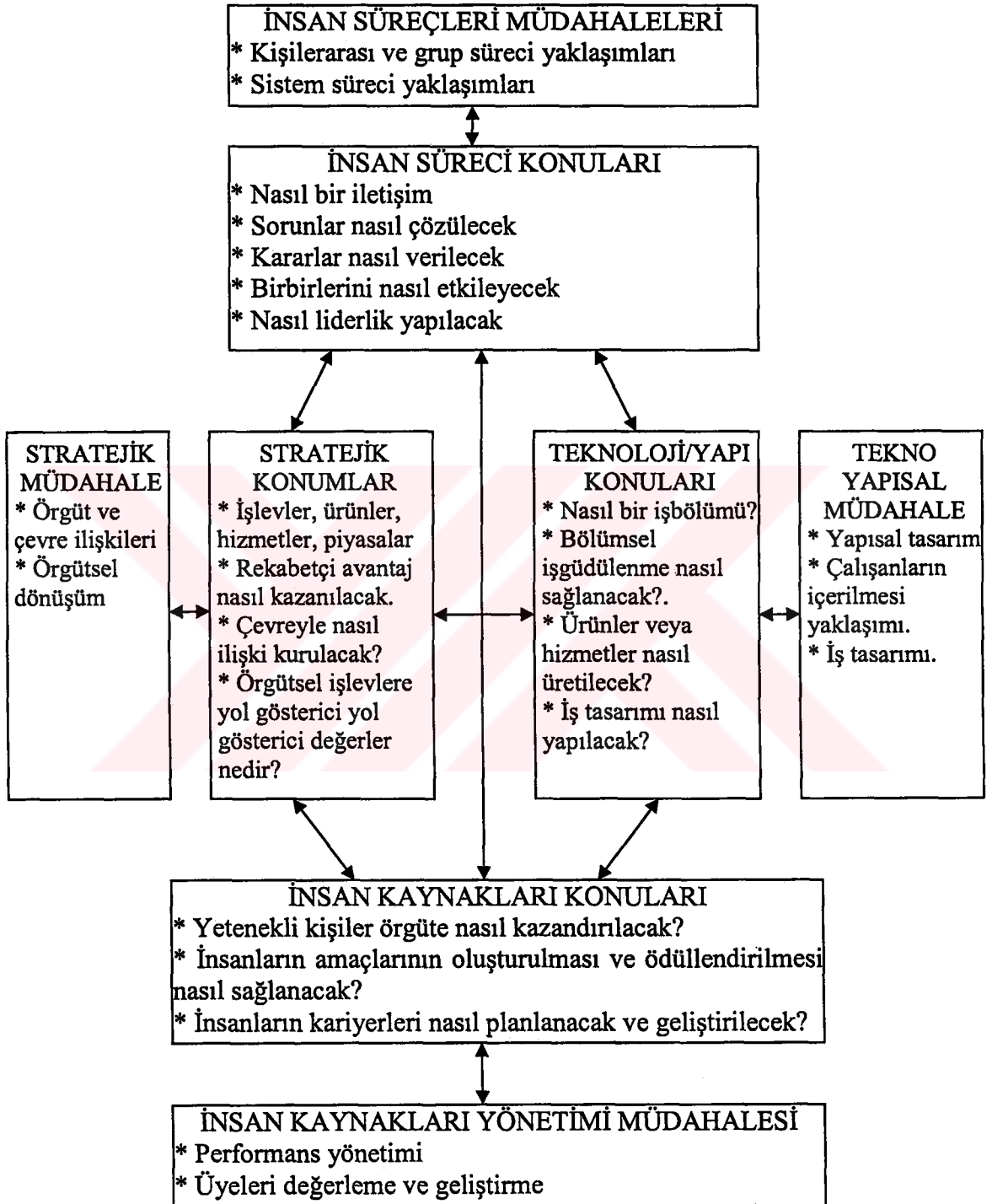
Örgütsel gelişme çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturan eğitimler sonucunda, yeni davranış kalıpları oluşturan bireyler, örgütsel ortamda bu davranışları talep eden durumlarla karşılaşmazlarsa, eğitim programları etkin olamaz ve eski davranışlar yeniden gündeme gelebilir.³⁵³

Örgütsel gelişme stratejilerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan örgüt geliştirme tipleri aşağıda Şekil 9'da görüldüğü gibidir:



³⁵³ İnci Artan, (1996), "Örgütsel Değişim ve Gelişme", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Ankara: Türk Psikologlar Derneği).

Şekil 9: Örgüt Geliştirme Tipleri ve Örgütsel Konular



Kaynak: Tamer Keçecioglu, (1998), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Bornova),

Sonuç olarak örgütsel gelişme kavramının daha çok çalışanların mutluluğu ve işletme içinde bir uyum amacına hizmet ettiği, dolayısıyla İK fonksiyonuna yakın olduğu söylenebilir.³⁵⁴ Örgütsel gelişme nasıl tanımlanırsa tanımlansın, esas hedefi, gerek iç çevredeki entropik sürecin ve gerekse dış çevrede meydana gelen değişmelerin, sebep olduğu sorunlara en uygun cevabı vermektir.³⁵⁵

1.3.5 Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler

1.3.5.1 Ücretlendirme ve Ödüllendirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, kârlılığın artırılması ve işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken, diğer yandan bireysel amaçlara ulaşılmaya çalışılır. Bireysel amaçların en önemlilerinden biri ise, işgörenin işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücrettir.

İşveren açısından ücret, iş görenlere bedensel veya fikirselsel olarak yaptıkları iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Gider olarak ücretin, işletmelerin çalışmaları üzerinde de önemli etkisi bulunur. İşgörenler açısından ücret, kendilerinin ve ailelerinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır.³⁵⁶

İşletmelerde, ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir İKY fonksiyonudur; çünkü, bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi, işletmenin maliyetleri açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi, işgören ve işletme açısından çok hassas dengeler

³⁵⁴ (<http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgeldegyonnetimi.asp/>), Erişim Tarihi: 09.09.2002, (İnternet).

³⁵⁵ Yeniçeri, *Ön.ver.*, s. 152.

³⁵⁶ Özgen, Öztürk ve Yalçın *Ön.ver.*, s. 267.

üzerinde kurulmaktadır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi, ya işgörenleri küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak, ya da işletmenin maliyetlerini artırarak zarar etmesine yol açacaktır.

İyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için, sistemin dayandığı esasların iyi saptanması gerekir. Genelde iyi bir ücret sisteminin kurulmasına başlamadan önce, işlerin birbirlerine karşı nisbi (görelî) değerlerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulur. İşlerin nisbi değerleri belirlenebildiği takdirde, her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaşacaktır. İşte, işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi önemlerine göre sıralanmasına iş değerlemesi denir. İşletmede öncelikle iş değerlemesi yapılmalı; daha sonra bu iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirilmelidir.³⁵⁷

Çeşitli işlerde ortaklaşa bulunan yeterlik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesine iş değerlemesi denir. İş değerlemesi, işletmede yapılan bütün işleri nesnel ölçülerle değerlemeyi amaçlarken, her işin kesin değerini ölçmeyi değil; her bir işin diğer işlere göre nisbi değerini belirlemeyi hedeflemektedir.³⁵⁸

Ekonomik açıdan emeğin fiyatı, iş hukuku açısından ise işgörenin düşünsel ve bedensel faaliyetlerinin karşılığı olan ücret, işletmelerin iyi elemanları kendine çekmesinde, işe alıştırmasında, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinde ve elde tutabilmesinde önemli bir faktördür. Ücret yönetiminin temel amacı, yeterliliği olan işgörenleri işletmeye çekecek, onları motive edecek ve işletme içinde tutacak en düşük maliyetli ücret yapısını oluşturmak; fakat bunu yaparken de adil ücret ve eşitlik ilkesinden de uzaklaşmamaktır.³⁵⁹

³⁵⁷ Yüksel, Ön.ver., s. 212.

³⁵⁸ Aynı, s. 214.

³⁵⁹ Z. Beril Akıncı, (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 13), s. 100.

Temel olarak; bir ücret yapısı idare edilebilir ve kanunlara uygun olmalıdır. İdare edilebilir yapı ne anlama gelir? Bu yapı, dört ana fonksiyona sahiptir. Birincisi, pazarlarda işletmenin çekiciliğini sağlayacak yeterli sayıda işgöreni garanti etmek; ikincisi, eğitim fırsatlarını teşvik etmek; üçüncüsü, haksız uygulamaların olmayacağını garanti etmek ve son olarak, yeni teknolojilerin tanıtımına veya yeniden yapılanmaya uygun olarak yeni işlerin gelişimine olanak sağlamaktır.³⁶⁰

Ücretlendirmenin amaçları ise genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir:³⁶¹

- Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme;
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma;
- İş verimliliğini ve çalışan performansını artırma;
- Maliyet açısından rekabet üstünlüğü kazanma;
- Ödeme konusundaki yasal yükümlülükleri yerine getirme;
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma.

Buraya kadar açıklananlardan hareketle; ücret ve ödüllendirme yönetimi”, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenleri hizmete alarak ve işletmede kalmalarını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci” olarak tanımlanabilir.

³⁶⁰ Michael Riley, (1991), **Human Resource Management** (Oxford: Butterworth – Heinemann LTD.), s. 109-110.

³⁶¹ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikUcrIsDeger.asp/>), Erişim Tarihi: 03.09.2002, (Internet).

1.3.5.2 Stratejik Ücretlendirme ve Ödüllendirmenin Kavramsal Açıdan Analizi

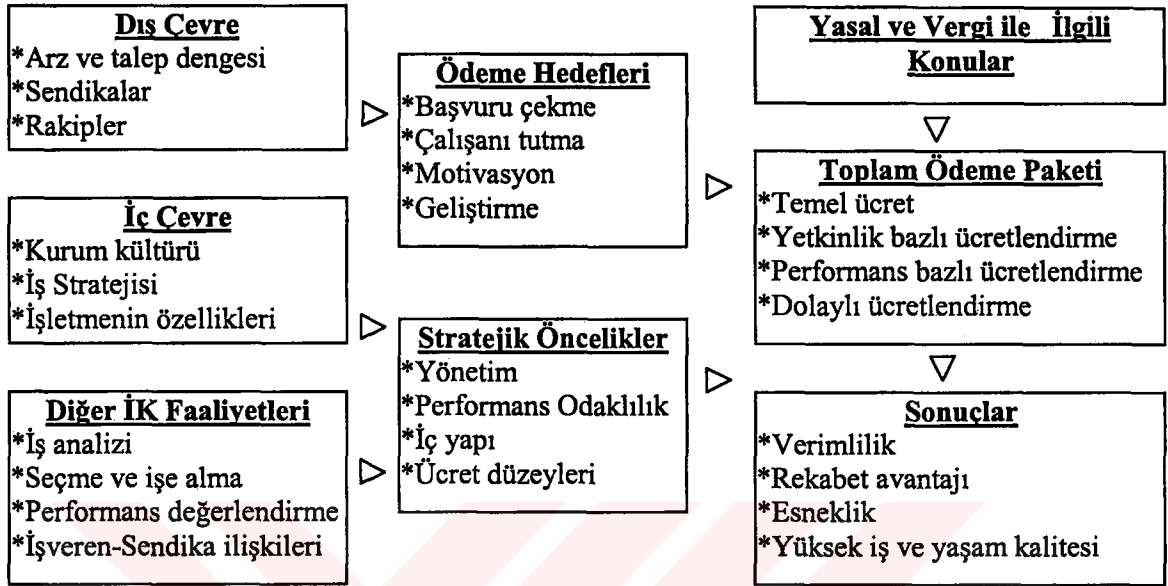
Ücret ve ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir; hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.

Ücret ve ödüllendirme yönetimi sistemi, işletmeyi, stratejilerine ulaşmasında destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu sistem, örgüt kültürüne uygun, esnek bir ödül felsefesi üzerine kurulu olmalı, böylelikle bu kültürün değişmesine de yardımcı olabilmelidir.³⁶²

Bir işletmede stratejik düzeyde uygulanabilecek ücretlendirme modeli aşağıda Şekil 10'da görülmektedir:

³⁶² Canman, Ön.ver., s. 231.

Şekil 10: İşletmelerde Ücretlendirme Modeli



Kaynak: <ftp://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikUcrIsDeger.asp>

(03.09.2002).

Yukarıdaki modele bakıldığında, ücretlendirme fonksiyonunun İK fonksiyonları içinde diğer İK konularıyla ve işletmenin iç ve dış çevresiyle en fazla ilişkileri olan fonksiyon olduğu görülmektedir.

Bir işletmenin, stratejik ücret ve ödüllendirme yönetiminin taşıdığı özellikler ise aşağıda sıralanmaktadır:³⁶³

- İşletmenin stratejilerinin başarılı olmasını destekler;
- Diğer İK stratejileriyle tam olarak bütünleşmiştir;

³⁶³ Aynı, s. 232.

– Net ve iyi tanımlanmış bir felsefeye –işletmenin İKY felsefeleriyle uyumlu ve tutarlı olan, ödüllendirme sistemiyle ulaşılmak istenen hedefleri tanımlayan ve çalışanları ödüllendirmede önerilen yöntemleri destekleyen bir amaçlar dizisine–dayanmalıdır;

– İKY'nin, genelde rasyonel bir katkı beklentisi içinde, örgütün, İK'ya yaptığı yatırımlarla geniş ölçüde ilgilendiğini, herkesin katkısı oranında, performans derecelerine göre farklı şekilde ödüllendirilmesinin uygun olduğunu kabul eder (performansa göre ödeme);

– Çalışanların becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesi üzerinde de durur ve işletmenin İK kapasitesinin güçlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunur (yeteneğe ve becerilere göre ödeme);

– Esnek bir biçimde işlerliği olan bütünleşmiş bir süreçtir;

– İKY'nin gerektirdiklerini destekler.

Ödüllendirme programları, işletmenin önceden belirlenmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda bu programlar, işletmelerin ve çalışanların istenilen performans sonuçlarına niçin ulaşamadıklarını da ele almalıdır. İşletmelerin istenilen sonuçlara ulaşamamasının nedenleri arasında;

– Çalışanlara yaptıkları işten dolayı ödül verilmemesi;

– Daha az önemli aktiviteleri yaptıkları için ödül verilmesi;

– Belli bir şeyi yapmalarının istenmesi, fakat başka bir şeyden dolayı ödül verilmesi;

Uzun dönemli başarılar üzerine odaklanmamaları sayılabilir.

Tatmin edici bir ücret ve ödül sistemi için üzerinde yoğunlaşılması gereken stratejik konular aşağıda belirtildiği gibidir.³⁶⁴

Strateji 1: Uzun dönem sonuçlarına ödül vermek

İşletmeler genelde yöneticileri ve paydaşları tatmin eden kısa dönem sonuçlar üzerinde odaklanmaktadır. İşletmenin uzun dönemdeki sağlığı dikkate alınmadan, kısa dönem kârların ön plânda tutulması, işletmenin verimliliğine zarar verebilmektedir. Bunun önüne geçmek için, işletmelerin uzun dönemli hedefleri yakalamaya yönelik ücret ve ödül stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Strateji 2: Girişimciliğe Ödül Vermek

- İşgörenler, örgütsel verimlilik ve etkinliğin geliştirilmesi için kararlı hareketlerle risk aldıkları için ödüllendirilmelidir.
- İşgörenlerin yeni bilgi ve becerilerini iş üzerinde uygulamalarına önem verilmelidir.
- Yöneticiler, işgörenlerin işi sahiplenme davranışlarını geliştirerek, onların sorumluluk almalarını ve katılmalarını sağlamalıdır.

Strateji 3: Liderliğe Ödül Vermek

Birçok işletme liderliği desteklemekte, fakat çok nadiren ödüllendirmektedir. Bugün birçok işletmede liderlik boşluğu mevcuttur. Bunu aşmak ve örgütün iyileştirilmesi için; kişilere risk aldıkları, fikirlerini ifade ettikleri ve öneriler getirdikleri için ödül verilmelidir.

³⁶⁴ Gilley Jerry W., Boughton Nathaniel W. and Maycunich Ann, **Ödül Stratejilerini Belirlemek**, Eylül, 2002, (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/odul-stra-belir.asp/>), (Internet).

Strateji 4: İşbirliği ve Takım Çalışmasına Ödül Vermek

- Bireysel çaba ve katkılardan çok, iyi bir takım çalışması ve işbirliğinin katkılarını artırmak için ödül stratejileri geliştirilmelidir.
- Bireysel ödüller vererek çalışanların öz saygılarını negatif etkileyebilen bir rekabet ortamı oluşturmak yerine, takım halinde ödüller vererek çalışanların birbirlerine destek vermeleri sağlanmalıdır.
- Takımlar birlikte kazanır, birlikte kaybeder, birlikte oynar ve birlikte mücadele eder; dolayısıyla birlikte ödüllendirilmelidir.

Strateji 5: Yaratıcılığa Ödül Vermek

İşletmeler yeni fikirleri desteklemeli ve çalışanların işlerine yenilikçi bir gözle bakmalarına yardımcı olmalıdır. Bunun için:

- Başarılı yenilik ve fikirlerin karşılığını vermek,
- Arkadaşça ve destekleyici bir rekabet ortamı oluşturmak,
- Çalışanlara, yaratıcı düşünme ve fikir üretme hakkında bazı temel noktaları açıklamak gerekmektedir.

Strateji 6: Çalışanın Sadakat ve Sorumluluğuna Ödül Vermek

Birçok işletme, işe yeni alınan kişilere aynı işleri yapmaları için mevcut çalışanlara göre daha fazla ücret verme eğilimi göstererek hata yapmaktadır. Bu şekilde, diğer çalışanların motivasyonu bütünüyle yok edilir ve moralleri bozulur.

İşletmelerin, işgörenlerin performans gelişimlerine yatırım yapıp bunu destekleyen ödüller vermeleri, o işletmedeki iş plânının gerçekleştirilmesinde insan kaynağının önemini gösterir. Ayrıca, işletmelerin iş güvenliği, uygun çalışma ortamı, ek

kazançlar, gelişim fırsatları, dürüst ve yaşanabilir bir ücret gibi imkânlar sunmasına karşılık, işgörenlerin de işletmenin daha iyi olması için sadakat ve sorumluluk sahibi olması gerekir.

Ödül sistemi, ödülün türü ne olursa olsun, işletme stratejilerinin gerçekleşmesini desteklemek üzere yapılandırılmalıdır. Örgütsel performansın artırılmasında önemli bir İKY aracı olan ödül stratejileri, işletmenin inanç ve değer sistemiyle uyumlu olmalı, işletme amaç ve stratejilerinden kaynaklanmalı, işletme performansına bağlı olmalı, arzu edilen davranışları desteklemeli ve de yönetim tarzına uygun olmalıdır. Ödül sistemi, hem işletmenin hem de işgörenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Eğer bu ikisi arasında bir bağlantı kurulması isteniyorsa, hat yöneticilerinin işletmenin neyi ödüllendirmeye çalıştığı ve işgörenin gerçekten neye ihtiyaç duyduğu anlayışına dayanan bütünleşik bir felsefe geliştirmek ve amaçları belirlemek üzere aktif olarak ücret uzmanlarıyla çalışması gerekmektedir.³⁶⁵

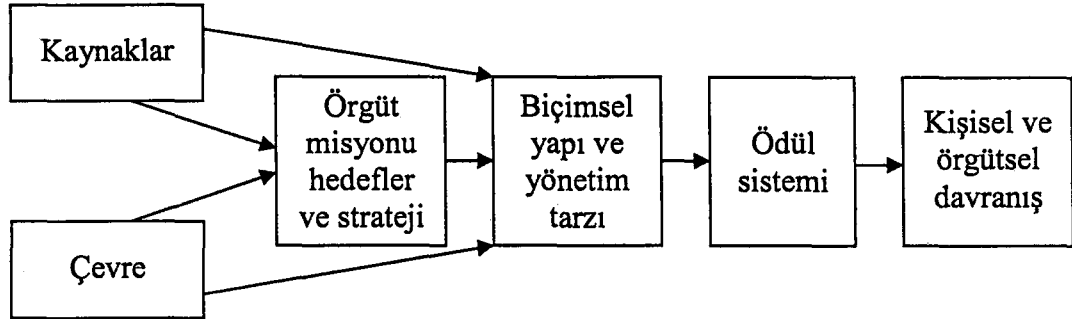
Genel olarak ödeme tekniklerinin, İK çalışanlarından ziyade işletme yönetiminin sorumluluğunda olması gerekir. Hem ücret ve maaş sistemlerinin, hem de ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesiyle ilgili politika kararlarının yürütülmesi, hat yöneticilerini ilgilendirir.³⁶⁶

Ödüllendirme sistemi, işletmeyi; misyonuna, hedeflerine ve stratejilerine ulaşmasında destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Aşağıda Şekil 11'de ödüllendirme sistemi ve strateji arasındaki ilişkiyi ifade eden bir yaklaşım görülmektedir.

³⁶⁵ Akıncı, **Ön.ver.**, s. 103.

³⁶⁶ Molander and Winterton, **Ön.ver.**, s. 11.

Şekil 11: Ödüllendirme Sistemi ve Strateji Arasındaki İlişki



Kaynak: Özutku , Ön.Ver., s.175.

Ödüllendirme sistemi ile strateji arasındaki ilişki, öncelikle stratejik plânın geliştirilmesi aşamasında başlar. Stratejik plâna bağlı olarak işletmenin ihtiyacı olan nitelikte İK'ya, örgütsel iklime ve örgütsel davranışa odaklanılır ve tüm bunlar etkili bir çalışmayı gerektirir. Bir sonraki aşama, istenen performans düzeyine ulaşmak için ihtiyaç duyulan niteliklere sahip kişileri işletmeye çekecek, motive edecek ve destekleyecek bir örgüt yapısı ile destekleyici bir örgüt iklimi yaratacak ödüllendirme sisteminin tasarımıdır. Tasarlanan ödül sistemi, kişisel ve örgütsel davranışın belirleyicisi olmaktadır.³⁶⁷

Sonuç olarak; işletmelerin işgörenlerinden maksimum fayda sağlama çabalarının olumlu sonuç vermesi, ancak sağlanan faydanın karşılığını işgörene adil bir biçimde ödemekle mümkün olacaktır. İşgörene çalışmasının karşılığı nasıl ödenecektir? Kim, ne kadar ücret alacaktır? Bu türden sorulara cevap vermek kolay değildir.³⁶⁸ İşte bu nedenle, ücret ve ödül sistemleri stratejik olarak düşünülmelidir. Günümüz

³⁶⁷ Özutku, Ön.ver., s. 174.

³⁶⁸ Geylan, Ön.ver., s. 242.

işletmelerinin ücret ve ödül stratejilerini başarıyla yürütmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

1.3.6 Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Stratejiler

1.3.6.1 Hizmetiçi Eğitime Yönelik Stratejiler

1.3.6.1.1 Hizmetiçi Eğitimin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi

İK alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak işletmenin performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve işletmenin ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler, yapılan işlerin, mevcut İK'nın ve şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir.³⁶⁹

Eğitim faaliyetleri yoluyla işgörenlerin eski yetenekleri günün koşullarına uygun duruma getirileceği gibi onlarda yeni beceriler de geliştirilir. Teknolojinin gelişmesi ve son yıllarda makineleşme ve otomasyonun gittikçe artan kullanımı, eğitimin önemini daha da artırmaktadır. Makineleşme sonucunda bazı görevlere ilişkin işler daha da fazlalaşmış, yeni bilgi ve becerileri gerektirirken, bazı görevlerin alanı daha da darlaşmakta ve eski görevlerin yerini tam anlamıyla yeni bazı görevler almaktadır. Bütün bunlar hizmetiçi eğitimin rolünü büyük ölçüde artırmaktadır.³⁷⁰

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, işletmenin daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü plânlaması tahmini sonucu veya bir kariyer plânlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemesinde yüksek potansiyeli olduğu tespit

³⁶⁹ Palmer-Winters, *Ön.ver.*, s. 119.

³⁷⁰ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, (2000), *Genel İşletmecilik Bilgileri* (Ankara: Siyasal Kitabevi), s. 369.

edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. Eğitim, mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir. Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmesine ihtiyaç vardır. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermelerine yol açacaktır.³⁷¹

Geniş bir tanımlama ile hizmet içi eğitim (HİE); “bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü” olarak tanımlanabilir.³⁷²

HİE'nin yararları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir:³⁷³

- İşe yeni başlayan işgörelere, işlerini daha hızlı bir şekilde öğrenmelerinde yardımcı olur.
- Eğitilmiş işgörelerin hata yapma ve iş kazasına sebep olma olasılığı azalır. Dolayısıyla işletme için doğacak maliyetler minimuma iner.
- HİE uygulamaları istenen seviyeye ulaşmış olan bir işletmenin, yüksek kalitede işgöreleri çekme olasılığı artar.
- Eğitilmiş işgörelere daha esnek olabilir ve sorumluluk alma kapasiteleri artar.

³⁷¹ Yüksel, *Ön.ver.*, s. 199-200.

³⁷² Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 110-111.

³⁷³ Mick Marchington and Adrian Wilkinson, (1996), *Core Personnel and Development* (England: The Cromwell Press, Wiltshire), s. 191.

- Eğitilmiş işgörenler işletmeye daha sadık olur ve başka işletmeleri tercih ederek ayrılma olasılıkları azalar.
- Eğitilmiş işgörenler yüksek düzeyde kaliteyi ve müşteri tatminini daha kolay elde ederler.

Görüldüğü gibi; işletmelerin işgörenlerini HİE'ye tabi tutması onların nitelikli işgörelere sahip olmalarını sağlayacak ve kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olarak müşteri tatminini elde etmelerini kolaylaştıracaktır.

1.3.6.1.2 Stratejik Hizmetiçi Eğitimin Kavramsal Analizi

İKY'nin işletme amaçlarının başarılmasındaki yadsınamaz rolü göz önüne alındığında, işgörenlerin yetiştirilmesine ve geliştirilmesine duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmakta ve geleneksel uygulamaların aşarak stratejik bir yaklaşıma sahip olunmasını gerektirmektedir.

HİE kavramı işletme stratejisinin belirlenmesi ve başarıyla uygulanması açısından birlikte ele alınarak incelendiğinde, HİE stratejisi, bir işgöreni gelecekteki olaylarla mücadele edebilmek için en uygun duruma getirmek olarak ifade edilebilir. Başka bir tanımlamaya göre de stratejik HİE, işletme stratejileriyle ilişkili olarak, uzun dönem için gerekli olan yeteneklerin belirlenmesi ve işgörenin öğrenmesinin aktif yönetimi olarak ifade edilmektedir. Değişen çevresel koşullar, işletmelerin yeni stratejiler geliştirerek sürekli olarak öngörücü ve dinamik olmalarını gerektirmektedir. Eğer bir işletmede yer alan kişiler, bu değişimlerin ve işletme stratejisinin gerektirdiği bilgi, yetenek ve yeni çalışma metotları gibi gereklerle sürekli olarak geliştirilmezse yetersiz hale gelirler. Buna bağlı olarak işletme yeteneklerini sürekli olarak geliştirecek sistematik bir yaklaşımdan yoksun olan işletmeler de yetersiz hale gelecektir.³⁷⁴ Bir işletmenin HİE ve geliştirme uygulama ve politikalarının hem ulusal hem de

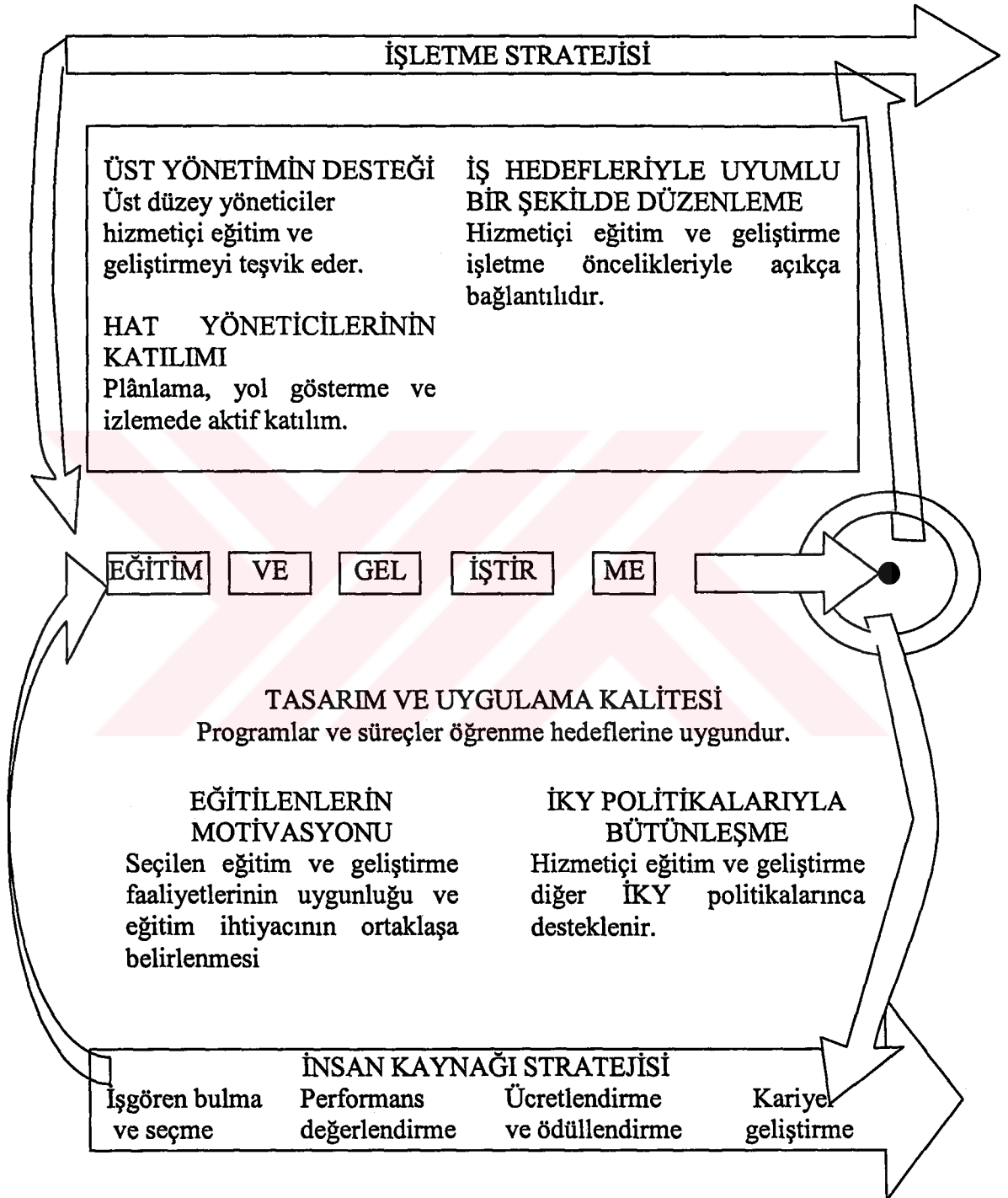
³⁷⁴ Özutku, Ön.ver., s. 155-156.

uluslararası çevresel faktörlerden etkilenmemesi beklenemez. Sözü edilen faktörler; teknoloji, sosyal ve politik uygulamalar, dış pazarlar, kurumsal uygulamalar, demografik baskılar ve değişiklikler vb. faktörlerdir.³⁷⁵ Şekil 12’de HİE ve geliştirmeye yönelik rasyonel ve stratejik bir yaklaşımın unsurları görülmektedir.



³⁷⁵ Christopher Mabey and Graeme Salaman, (1995), **Strategic Human Resource Management** (Britain: TJ Press Ltd, Padstow, Cornwall), s. 133.

Şekil 12: Hizmetçi Eğitim ve Geliştirmeye Stratejik Yaklaşım



Kaynak: Mabey and Salaman, Ön.ver., s.131.

Şekilde görüldüğü gibi, HİE ve geliştirmenin stratejik olarak ele alınması; üst yönetimin desteğine, işletme hedeflerine uygunluğuna, hat yöneticilerin katılımına, tasarım ve uygulama kalitesine, eğitilenlerin motivasyonuna ve İKY politikasına bir bütünlük içinde yaklaşılmasına dayanır.

HİE programlarının başarısı, işgören motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Şöyle ki; işgörenlerin öğrenme konusunda motivasyonlarının düşük olması durumunda, HİE programları çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanır. HİE programlarının işgörenlerin motivasyon konusundaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız kalması durumunda ise, işgören motivasyonu doğal olarak düşer.³⁷⁶

HİE ve geliştirme gereksiniminin analizinde, aşağıda belirtilen hususlar göz önüne alındığında yapılan çalışmalar daha etkili olacaktır.³⁷⁷

- HİE ve geliştirmenin gelecek için önemli olduğunun kabul edilmesi;
- Gelişme hedeflerini ve kişisel iş gereklerini yerine getirmek için HİE ve geliştirmeye ihtiyaç olduğunun düşünülmesi;
- İşletme tarafından tanınmanın veya ödüllendirilmenin uygulanması.

İşletme stratejisi; yapılan HİE'nin türü, miktarı ve kaynakların (para, eğitici zamanı ve program geliştirme) eğitime verilip verilmemesi konusunda büyük etkiye sahiptir. Strateji aynı zamanda işletmede ihtiyaç duyulan becerilerin çeşidi, düzeyi ve

³⁷⁶ Christine Hankins and Brian H. Kleiner. (1995), "New Developments in Supervisor Training", *Industrial and Commercial Training*, Volume: 27, Number: 1, ss. 26-32.

³⁷⁷ Özutku, Ön.ver., s. 165.

karışımını etkilemektedir. İşletme stratejisi, HİE açısından aşağıda belirtilen hususların ortaya konulmasında etkilidir:³⁷⁸

- Mevcut veya gelecekteki iş becerilerine yönelik olarak verilen HİE miktarı;
- Bireysel ve/veya birim/bölüm/ekip gereksinimlerine dayalı HİE alanları;
- HİE'den yararlanacak olanların, pozisyon/mevkiyel dağılımı (ne ölçüde yaygın eğitim verilecek? Salt yöneticiler mi yoksa tüm çalışanlar mı?);
- HİE'nin plânlanıp plânlanmadığı, sistematik şekilde yönetilip yönetilmediği, problemlere ya da rekabet şartlarına göre kendiliğinden olup olmadığı;
- İşgören bulma-seçme ve ücretleme gibi diğer İKY uygulamalarına kıyasla HİE'ye verilen önemin derecesi.

Stratejik HİE süreci, genel olarak aşağıdaki beş aşamada ele alınmaktadır.³⁷⁹

- İşletmenin stratejik amaçlarının tanımlanması,
- İşletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirme için gerekli olan HİE ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Bu amaçlarla ilişkili olarak, bireysel görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan standartların oluşturulması,
- Her bir HİE türü için özel eğitim amaçlarının belirlenmesi,

³⁷⁸ Raymond A. Noe, (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Çeviren: Canan Çetin (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.), s. 29.

³⁷⁹ Marchington and Wilkinson, *Ön.ver.*, s. 182.

- Stratejik amaçlarla ilişkili olarak HİE sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi.*

Sonuç olarak; son yıllarda teknoloji başta olmak üzere birçok alanda yaşanan gelişme ve değişimler, işletmelerdeki HİE ve geliştirme işlevinin bir plân ve program dahilinde ve sistematik olarak yürütülmesini gerektirmektedir. Böylece işletmelerde HİE ve geliştirmenin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta ve eğitim faaliyetleri artık, İK'ya yapılan bir yatırım olarak düşünülmektedir. Bütün bunlar sonucunda, HİE ve geliştirme işlevinin stratejik olarak plânlanıp uygulanması kaçınılmaz hale gelmiştir.

1.3.6.2 Kariyer Geliştirmeye Yönelik Stratejiler

1.3.6.2.1 Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi

İşletmeler, başarılarını rakip işletmelerden daha çok kâr yapma, daha çok mal satma ya da hizmet verme gibi kriterlerle özdeşleştirirler. Fakat rekabetin yaşandığı alanlar bununla sınırlı değildir. Özellikle düşük işsizlik oranlarının görüldüğü ülkelerde, işletmeler, gelecek vaat eden işgörenleri kendi bünyelerine katmak ve mevcut başarılı işgörenlerini kaybetmemek için büyük bir rekabet içerisindeyler. “Çalışanların tercih ettiği işletme” ününe sahip olmak bir işletme için yaşamsal önemdedir.

İşgörenlerin işletmelerinden beklediği en önemli şeylerden biri, becerilerini geliştirebilecekleri ve böylece başka işletmelerdeki benzer pozisyonlardaki kişilerden geri kalmayacakları bir çalışma ortamıdır. Çalışanlar, kendilerine kişisel ilgi gösteren işletmelere sadık davranmaya eğilimlidirler. Bugün, işgörenler, iş ve hatta kariyer değişikliklerine gittiklerinde, daha fazla beklenti ve isteklerle işverenlerin karşısına çıkmaktadırlar. Yükselme olanakları ve kariyer gelişim fırsatları vaat eden bir işletmenin parçası olabilmek, en az alınan maaş ya da ek yararlar kadar önemlidir. Bu

* Stratejik Hizmetçi Eğitim Süreci 2. bölümde tüm detaylarıyla incelenecektir.

sebeplerden dolayı işletmeler, “kariyer gelişim programları” denilen programlar oluşturmaktadırlar.³⁸⁰

Basit bir tanımlamayla kariyer, “bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peşpeşe kullanması” olarak tanımlanabilir. Kariyer plânlaması ise; bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu işletmenin içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak “yükselmesinin” plânlamasıdır.³⁸¹ Diğer bir tanımlamayla kariyer plânlaması; “kişinin kariyer hedeflerinin seçimi ve hedeflere ulaşabilmesi için izlemesi gereken yol”dur.

1.3.6.2 Stratejik Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Analizi

Kariyer plânlaması, sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Bunun sebebi ise, kişilerin, örgütlerin ve çevrenin sürekli olarak değişime uğramasıdır. Bu nedenle kariyer plânlaması sürecinde esneklik ön plâna çıkmaktadır ve stratejik düşünülüp plânlaması gerekmektedir. Kariyer plânlaması, genelde, üst kademe yöneticileri, profesyonel ve teknik işlerde çalışanlar üzerinde yoğunlaşmakta ve bu kişilerin kariyer hedeflerinin belirlenmesini teşvik etmektedir. Kariyer plânlaması, çalışma yaşamına ilişkin yeni bir işe girme, transfer, yükseltme ve diğer örgütlere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir. Kısaca kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının plânlamasıdır.³⁸²

Kariyer kavramının kapsamı giderek genişlemektedir. İşletmelerin küçülmeleri ve örgüt yapılarındaki yönetim kademesi sayısını düşürmeleri, yönetsel iş sayısının azalmasına neden olmuş ve bu durumda kariyer fırsatlarının azalması sonucunu doğurmuştur.

³⁸⁰ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgutsel-kariyergel-prog.asp/>), Erişim Tarihi: 03.09.2002, (Internet).

³⁸¹ Tuğray Kaynak, (1996), *İnsan Kaynakları Plânlaması* (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım), s. 161-162.

³⁸² Özgen, Öztürk ve Yalçın, *Ön.ver.*, s. 180.

Son 30 yılda kariyer geliştirme programları iş dünyasında önemli bir yer almaktadır. Kariyer geliştirme, işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi amacına yönelik bir İK stratejisi olarak algılanmaktadır. Bu tür programların öncelikli amacı, işgörenlerin becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek, işgörenin büyüme ve gelişme ihtiyaçları ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bunun yanında kariyer geliştirme, yönetimin verimliliğini artırabilecek, işgörenlerin işe karşı olan tutumlarını geliştirebilecek ve daha fazla iş tatminine ulaşmalarını sağlayabilecek kritik bir araçtır.³⁸³

Literatürde, kariyer plânlamasının yararları geniş bir şekilde yer almaktadır. Bu yararlardan en önemlileri aşağıda belirtildiği gibidir:

- Motivasyon açısından örgütün desteklenmesi;
- Eşit iş olanaklarının yaratılması;
- İnsan kaynakları plânlamasının yapılması;
- İşletme içerisindeki mevcut insan kaynağına öncelik verme;
- Stratejik olarak insan kaynaklarını yönlendirme³⁸⁴
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi,
- İşgören tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi³⁸⁵

³⁸³ Aynı, s. 187.

³⁸⁴ Aynı, s. 189.

³⁸⁵ Can, Ön.ver., s. 329.

İşletmelerde çalışan yönetici ve uzmanların potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için başvurulan kariyer plânlamasının temel fonksiyonları aşağıda belirtilmektedir:³⁸⁶

- İK bölümüyle ortak çalışmalar yürütmek;
- Kariyer stratejisini belirlemek;
- Kariyer kavramını işgörelere tanıtmak ve bilgi vermek;
- İş olanaklarını belirlemek;
- İşgörelere çeşitli açılardan değerlendirmek;
- Çalışma yaşamını değerlendirmek ve iş analizlerini yapmak;
- HİE ve staj olanaklarını sağlamak;
- Yeni İK politikaları üretmek.

Kariyer plânlamasının uygulanması, kariyer geliştirmeyi gerekli kılar. Kariyer geliştirme, bir kişinin kariyer plânlamasını uygulayabilmek için gerçekleştirdiği ilerlemelerdir. Bu faaliyetler, İK bölümünün sorumluluğunda desteklenebileceği gibi, bireylerin bölümlerden bağımsız olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler de olabilirler.³⁸⁷

Stratejik çerçevede düşünülmüş bir kariyer gelişimi programının içinde bulunması muhtemel olan öğeler aşağıda belirtildiği gibidir:

³⁸⁶ Özgen, Öztürk ve Yalçın, *Ön.ver.*, s. 189.

³⁸⁷ Aynı, s. 202.

- İşletmenin vizyonu ve misyonunun tanıtıldığı, kariyer gelişimi programı hakkında detaylı bilgilerin verildiği bir oryantasyon programı;
- Yöneticilere, çalışanlara kariyer konusunda nasıl önderlik edileceğinin öğretildiği bir HİE programı;
- İşgörenlerin, iş arama ve işgücü piyasasıyla ilgili bilgilere ulaşabileceği bir kariyer gelişim merkezi ya da kütüphane;
- Kişisel seanslar için, işgörenlerin her an görüşebileceği bir kariyer danışmanı;
- İşgörenlerin devamlı geri bildirim aldıkları bir performans değerlendirme sistemi;
- Yeni iş olanaklarının ve açık pozisyonların işgörelere bildirildiği bir sistem (bu, anons panoları ve işletmenin internet sitesi aracılığıyla gerçekleştirilebilir);
- Çeşitli görev ve pozisyonlara ilişkin iş tanımlarına işgörenlerin ulaşabilmesi (Böylece işgörenler hedefledikleri kariyer basamakları için gerekli yetkinliklerden haberdar olacaklardır).
- İşyerinde eşitliği ve çalışan çeşitliliğini sağlamak için cinsiyet, ırk vs. ayrımcılığını önleyici programlar;
- Terfi fırsatları için hazırlamak ve işletme hakkında bilgilenmek için, işgörenlerin mevcut becerilerine yenilerini ekleyebilecekleri bir "örgüt içi HİE";
- Yüksek pozisyonlar için gerekli yetkinlikleri ve bu pozisyonlara ulaşma potansiyeli taşıyan işgörenlerin tanımlandığı bir sistem;
- İşletmenin, işgörenlerinin lisans üstü ya da profesyonel gelişim kurslarına katılmasını desteklediği bir program;

- İşgörenlerin görev dönüşümü yaptığı, böylece değişik iş alanlarında birinci elden tecrübe ve becerilere sahip oldukları bir çalışma sistemi;
- Yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir “yönetimsel eğitim” programı;
- İşten ayrılma durumlarında, bu durumun sebeplerini görmek için, ayrılan işgörenlerle yapılan “çıkış görüşmeleri”.

İşgücü ve bütçe kısıtlamaları ve işgörenlerin ihtiyaçları göz önüne alındığında, çoğu işletmenin yukarıda bahsedilen sistem ve programların hepsini uygulamaya koyamayacağı açıktır. İşletmeler, kendilerinin ve işgörenlerinin ihtiyaçlarını değerlendirerek, kendileri için en önemli programları seçip güçlü bir kariyer gelişim programı yaratabilirler.

Bir kariyer gelişim programının yaratılmasında ilk adım, doğal olarak, yaratılmak istenen programda hangi sistem ve programların bulunacağına karar vermektir. Bu yapılırken, değerlendirme araçları, mevcut ve potansiyel işgücü giderleri, eğitim materyalleri vs. gibi masrafların göz önüne alınması gerekir. Bundan sonraki adım da, programı pratik olarak yaratmak ve uygulamaktan sorumlu bir takım oluşturulması gerekir. İşgörenlerin özellikleri ve çalışma alanları, yaratılacak programla yakından ilgilidir. Bu sebeple, program yaratılmadan önce, bir “ihtiyaç belirleme süreci”nden geçilmesi faydalı olacaktır. Örneğin; işgörenlerin çoğunluğu, üretim ve endüstri gibi alanlarla ilgili eğitim almışsa; kariyer gelişim programı, iletişim, iş yazışmaları ve yönetim gibi konularda beceriler edindirmeyi amaçlayabilir. Program yaratıldıktan ve uygulamaya hazır hale getirildikten sonra, işgörenlere yeni programın özellikleri detaylı olarak anlatılmalıdır. İşgörenlerin, programın yeni olduğundan, işletme kültürüne uyduğundan ve yöneticiler tarafından destekleneceğinden emin olması gerekir. Bu süreçte, İK uzmanlarının yönetici kadroyla birlikte çalışması ve yaratılan programın tüm işgörenler tarafından benimsenmesini sağlaması şarttır.

Stratejik olarak tasarlanmış bir kariyer gelişim programı, tüm seviyelerdeki işgörenlere olanaklar sunacak, iş tatminini artıracak, işten ayrılma oranlarını aşağı çekecek, işletme içi motivasyonu yükseltecek ve böylece işletmeyi ileri götürecektir.³⁸⁸ Böyle bir programın uygulanmaması ise, işgörenlerin işletmede gelecek beklentisini ve mesleki kariyer olanaklarını yeterince algılayamamalarına yol açar. Bu ise işletmeye yeterince bağlanamamaya, mutsuzluğa ve daha da önemlisi insan kaynağına yönelik plânsızlığa yol açmaktadır.³⁸⁹

Sonuç olarak; işletmelerin en değerli kaynağı olarak tanımlanan İK'nın stratejik yönetimi, günümüzün gittikçe karmaşıklaşan çevresel koşullarında her işletme için başarının ön koşulu haline gelmiştir. Bu bölümde; SY süreci kavramsal açıdan analiz edilerek, bu çerçevede stratejik İKY'nin önemi ve ayırddedici özellikleri ortaya konulmaya çalışılmış ve İKY işlevlerinden en önemlileri, stratejik olarak ele alınmıştır. Takip eden bölümde; İKY'nin alt işlevlerinden birisi olan HİE sürecinin bütün aşamaları ayrıntılarıyla incelenecek ve stratejik önemi anlatılacaktır.

³⁸⁸ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgutsel-kariyergel-prog.asp/>), Erişim Tarihi: 03.09.2002, (Internet).

³⁸⁹ Fındıkçı, **Ön.ver.**, s. 361.

BÖLÜM 2

2. İŞLETMELERDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNİN AYRINTILI ANALİZİ ve STRATEJİK ÖNEMİ

2.1 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Kavramsal Analizi

2.1.1 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Anlamı ve Önemi

Genel olarak eğitimin belirli, sınırlı ve değişmez tek bir tanımı yoktur. Ancak eğitimin bir değiştirme süreci olduğu ve sonucunda da önceden belirlenmiş amaçlara uygun bir davranış değişikliği meydana gelmesi gibi iki hususun her tanımında aynı olduğu görülebilmektedir.¹

Sözlük anlamıyla eğitim; “çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme” olarak tanımlanmaktadır.²

¹ Sibel Cengizhan ve Oğuz Ersun. (2000), “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2000) Bildiriler, ss. 731-749.

² Türk Dil Kurumu, (1994), Okul Sözlüğü. (Türk Dil Kurumu Yayınları: 603. Ankara), s. 262.

Davranış ve beceri değişikliği yaratma ve geliştirme etkinliği olarak tanımlanan eğitim bir diğer tanımlamaya göre ise; “toplum yaşamında, işyerinde işgücünün kişilik ve yeteneğini ortaya koyup geliştirmeleri için gerekli temel ve mesleki bilgilerin, beceri ve anlayışın kazandırılmasına yönelik etkinlikler bütünlüğüdür.”³

Eğitim ile ilgili son yıllarda kabul edilen en uygun tanım ise şu şekilde belirtilmektedir: Eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. Bireylerin davranışlarında meydana getirilen bu değişmelerin bütün toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur. Çeşitli alanlarda ün yapmış bilim adamları ile siyasal liderlerin ve yöneticilerin eğitim yoluyla toplumların bir değişme süreci içine sokulacağına inanmış olmalarının bir sebebi de budur. Bu tanımda eğitimle değiştirilecek olan bireyin “davranışdır.” Bireyin davranışını değiştirmenin eğitim olarak adlandırılabilmesi için davranışın istenilerek ve kasıtlı (plânlı) değiştirilmesi gerekmektedir. Eğitim, bütün bunların bir zaman akımı içinde yer aldığı bir süreçle oluşur.

Sonuç olarak eğitimin tanımı, bireyin sosyalleştirilmesini, topluma yararlı bir üye olarak kimliğini ve yeteneğini en üst düzeyde geliştirebilmesini, gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasını, insan ilişki ve davranışlarının istenilen biçimde olmasını amaçlayan, belirli ilkeler, yöntemler ve plânlara doğrultusunda yürütülen sosyal bir süreçtir.⁴

Öte yandan işletmelerde HİE, temel insan kaynakları fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen işletmelerde işgören başarısını geliştirmek ya da artırmak olanağından söz edilemez. İşletme, başlangıçta veya sonradan işgören seçiminde ne kadar titizlik gösterirse göstereceği, en yetenekli görünen işgörenin

³ Saadettin Özen. (1998), “İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Plânlama Problemi”, *Verimlilik Dergisi*. Ss. 125-134.

⁴ Zafer Erkoç. (2000), “Eğitimin Olgusu İçinde Ortaöğretim Genel Yapısı”, *Human Resources İnsan kaynakları Dergisi* 4/1. ss. 75-91.

kapasitesi bile bir düzeye kadar gelişme gösterir; sonra değişen koşullar karşısında şimdiki yetenekleri artık yetersiz duruma gelir. İşgörende gelişme sürecini yeniden başlatmak için, onun eğitimden geçirilmesi temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.⁵ Aksi takdirde işletmelerin hedefine ulaşması beklenemez.

Diğer bir deyişle, işletmeler dinamizmi zayıflayıp kaybolacak olursa kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. İşletmelerin oluşturduğu işgören kadroları endüstrideki gelişmelere ve teknolojiye değişimlere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli ve düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidir.⁶

Bir işletmede hizmetiçi eğitim, değişim ve gelişimin ayrılmaz bir parçası ve tamamlayıcı bir ögesidir. Eğitim programları, insanların kendilerinin ve diğerlerinin deneyimlerinden yararlanmasına ve problem çözme grupları yaratmasına odaklanır. Eğitim sadece yetenekleri öğretmekle kalmaz, aynı zamanda yaratıcı düşünceyi ve nasıl öğrenileceğini de öğretir. İşletmede bir şeyler değişiyorsa, insanlar da değişmelidir. Bu işletme kendisi değişirken, işgörenlerinin değişen ihtiyaçlarını sezinleyebilmelidir.⁷

2000'li yıllara hakim olan küresel ekonomi, bilgi teknolojisi devrimi, bilimsel bilgidaki hızlı ilerlemeler, yönetim uygulamalarındaki yeni gelişmeler ve diğer önemli değişikliklerin fazlalığı çok rekabetçi bir iş çevresi yaratmaktadır.⁸ Böyle bir rekabetçi çevre içerisinde işletmelerin başarılı olabilmesi için, yenilik sürecine uyum sağlamaları

⁵ İnal Cem Aşkun, (1982), *İşgören* (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi), s. 430.

⁶ Zeynel Al, (1998), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü), s. 23.

⁷ Raymon Bruce and Sherman Wyman, (1998), *Changing Organizations* (United Kingdom: Sage Publications, Inc.), s. 18.

⁸ Edward E. Lawler. (2002), "Toward High – Performance Organizations", *Performance Improvement*. Volume: 41, Number: 3, ss. 8-12.

gerekmektedir. İşletmelerin bu sürece uyum sağlayabilmeleri için en önemli gerekliliklerden biri ise, HİE faaliyetleridir.⁹

Genel bir ifade ile, işgörene işin nasıl yapılacağını öğretmek olan HİE'nin değişik tanımları yapılabilir. Bu tanımların en önemlileri aşağıda görülmektedir:

HİE; bireylerin ya da onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür.

HİE; bireylerin görevdeki verim ve etkilerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve anlayışlarının zenginleştirilmesini amaç edinen ve işletmelerin genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.¹⁰

HİE; resmi ve özel kuruluşlara bağlı işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere, görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.

HİE'de, kişilerin hizmetleri, verim ve yeterliliklerinin artırılması, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması amaç edinilir. Diğer bir ifadeyle HİE, bir meslek elemanının mesleğine girişinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişiklikleri amaçlayan etkinliklerin tümü olmaktadır.

⁹ Ian Roffe. (1999), "Strategic Planning for the Development of a Training Innovation", *Industrial and Commercial Training*. Volume: 31, Number: 5, ss. 163-173.

¹⁰ Şule Oğuz, (1999), "Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 34.

Bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmelerin doğal bir sonucu olarak HİE giderek önem kazanmaktadır. Birçok kamu ve özel sektör işletmeleri de işgörenlerini geliştirmek ve daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla onlara HİE vermekte bu amaçla, çeşitli kurs ve seminerler düzenlemektedirler.¹¹

Özet olarak, HİE, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisi olup, herhangi bir sektör ayırımı düşünülmezsizin gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında çalışanların sahip oldukları nitelikleri olumlu yönde geliştirerek üreten mal ve/veya hizmetteki emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmaya yönelik tüm çabaları kapsamaktadır. HİE plânlı, programlı ve örgütlü bir eğitim çalışmasıdır.¹²

2.1.2 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri

İşletmelerde, genel olarak belirli bir hizmet kalitesini yakalamak ve bunu sürdürmek amacıyla HİE yapılmaktadır. İşgörenin yaptığı işin niteliklerine uygun olarak düzenlenmesi gereken HİE'nin¹³ genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- HİE kavramı, tüm hizmet süresini kapsar;
- HİE, hizmet süresi içinde uygulanır;
- HİE, mesleğe, kişilerin ve örgütün gelişimine yöneliktir;
- HİE, kişilerin ve örgütün verimini artırmayı hedefler;

¹¹ Hasan Kılıç, (2000), "Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama", (Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 43.

¹² Oğuz, **Ön.ver.**, s. 35.

¹³ Aynı, s. 35.

- HİE, örgütsel sistemde ve kişilerin bilgi, beceri, davranışlarında istenilir değişiklik yaratmayı amaçlar;
- HİE, işgörenin üst derecelere yükselmesine olanak sağlayan bir araçtır.¹⁴
- HİE'nin amaçları, işletmenin amaç ve politikasına uygun olarak, seçilmelidir;
- HİE'ye katılan işgören yetişkin insandır; dolayısıyla yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınmalıdır;
- HİE'ye katılan yetişkinlerin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterdiğinden, bu husus dikkate alınmalıdır;
- HİE genellikle uygulamalı olarak yapılır;
- HİE programlarının değerlendirilmesinde eğitilen işgörenlerin görüşlerinden yararlanılmalıdır.

Görüldüğü gibi HİE'nin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. İşletmelerin HİE programlarını hazırlarken bu özellikleri göz önünde bulundurmaları gerekir.¹⁵

2.1.3 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Yararları

2000'li yıllarda; bilgi teknolojisi, işgörenlerin demografik özelliklerindeki değişimler, performans aralıklarındaki ve hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler ve küresel ekonomik rekabet gibi çok sayıda iç ve dış baskının etkisi altında kalan

¹⁴ Jale Akmel. (1999), "Hizmet İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Önemi", İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi. Yayın No: 640, ss. 41-54.

¹⁵ Oğuz, Ö.n.ver., s. 35-36.

işletmelerde,¹⁶ pazar ihtiyaçları büyük bir hızla değiştiğinden, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için öğrenme oldukça gerekli bir hale gelmiştir. Bir işletme içerisinde öğrenecek kaynak sadece insanlardır. İnsan sermayesi, değişen ekonominin temel yapı taşıdır. Bu nedenle işletmeler, rekabette üstün konuma gelebilmek ve bunu geliştirmek için, insan sermayesinin etkili bir şekilde yönetilmesine ve eğitim yoluyla geliştirilmesine odaklanmalıdır.¹⁷

HİE, dikkatli bir şekilde plânlanır ve uygun bir şekilde yürütülürse, arzu edilen yararları sağlayabilir. Böylece işgören memnuniyeti, verimlilik ve karlılıkta artış görülür.¹⁸ Görüldüğü gibi HİE'nin yararları işletmeler açısından ve işgörenler açısından olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

2.1.3.1 Hizmetiçi Eğitimin İşletmeler Açısından Sağladığı Yararlar

HİE faaliyetleri işletmelere pek çok açıdan yarar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıda görüldüğü gibidir:

- İşletmenin yüksek performans gösteren ve iş tatminine ulaşmış işgörenlere sahip olmasını sağlar;
- İşgörenlerin birbirleriyle ve üstleriyle iletişim yeteneğini güçlendirerek, işletme içerisinde etkili bir takım çalışmasının kurulmasını sağlar;¹⁹

¹⁶ Jerald Greenberg, (2001), *Managing Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall), s. 367-368.

¹⁷ Ahn-Sook Hwang. (1998), "Designing a Customer-Focused Workshop For Strategic Planning", *Journal of Management Development*. Vol. 17, No. 5, ss. 338-350.

¹⁸ Aaron W. Hugheg and Kenneth J. Mussnug. (1997), "Designing Effective Employee Training Programmes", *Training For Quality*. Volume: 5, Number: 2, ss. 52-57.

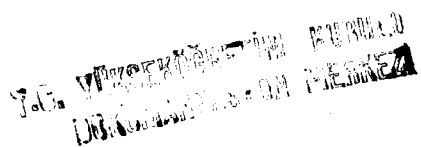
¹⁹ Ellen A. Drost, Colette A. Frayne, Kevin B. Lowe and J. Michael Geringer. (2002), "Benchmarking Training and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis", *Human Resource Management*. Vol. 41, No. 1, ss. 67-86.

- İşgörenlerin işletme amaçlarını özümsemelerini ve böylece işletme için daha iyi bir imaj oluşturulmasını sağlar;
- İşletme politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar;
- Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili şekilde çözülmesini sağlar;
- İşletmeyi daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline dönüştürür;²⁰
- HİE sayesinde yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur; böylece işletmenin kendisini yenilemesi kolaylaşır;
- İç kaynaklardan personel teminini yükseltir;
- HİE ile işgörene kendini denetleme yeteneği kazandırıldığı için gözetim azalır. Eğitilmiş işgörenlerin fazlasıyla denetlenmelerine ihtiyaç daha az duyulur;²¹
- Üretilen mal ve hizmetin kalitesi artar; kusurlu üretim ve kayıplar azalır. Dolayısıyla üretimde verimlilik saptanır;
- İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır;
- Amortisman ve bakım-onarım giderleri azalır;²²

²⁰ Besim Akın, Canan Çetin ve Vedat Erol, (1998), **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi** (İşletme Ek Dizisi: 74, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s. 234-235.

²¹ Oğuz, **Ön.ver.**, s. 40-41.

²² Kılıç, **Ön.ver.**, s. 58.



- İşgörenlerin devamsızlığı ve işgören devir hızı azalır;²³

Unutulmamalıdır ki; HİE, işletmelerde sihirli bir değnek değildir. Her sorunun çözümüne yardımcı olmaz. Örgütsel yapıdaki bozukluklardan dolayı ortaya çıkan sorunlar eğitim ile çözülemez. Örneğin; HİE işgören seçiminde alınan isabetsiz kararların sakıncalarını tümüyle ortadan kaldırmaz.²⁴

2.1.3.2 Hizmetiçi Eğitimin İşgörenler Açısından Sağladığı Yararlar

HİE'nin işgörelere sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İşgörenlerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır;
- İşgörenlerin dinleme, konuşma ve etkileşim yeteneklerini geliştirir;
- Gruplar ve kişiler arasında iletişimi ve etkileşimi sağlar;
- Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir;²⁵
- Eğitilmiş olan işgörenin kendisine olan güvenini artırarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar;
- İşgörenlerin yaptıkları işlerin üstleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz;

²³ Al, Ön.ver., s. 25.

²⁴ Oğuz, Ön.ver., s. 41.

²⁵ Akın, Çetin ve Erol, Ön.ver., s. 235.

- Eğitilmiş işgörenin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkânı sağlar;²⁶
- Kariyer gelişimine yardımcı olur;
- Bireysel amaçların gerçekleşmesini ve bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlar;
- İşgören iş kazalarının nedenlerini bilir ve kendisini koruyabilir;
- Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir;²⁷

Görüldüğü gibi HİE; işletmenin hedeflerine ulaşma olasılığının artırılması için, işgören davranış ve tavırlarının değiştirilmesi sürecidir. Yukarıda sözü edilen yararların sağlanabilmesi için, işgörelere sürekli bir davranış değişikliğiyle sonuçlanacak şekilde bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması gerekir.²⁸ Başka bir deyişle; HİE programları işgörelerin beceri ve yeteneklerinin artırılmasını gerçek bir şekilde taahhüt edecek şekilde tasarlanmalıdır. Gösteriş olsun diye yapılan HİE faaliyetlerinin hiçbir yararı olmaz.²⁹

²⁶ Hüseyin Gül. (2000), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmetçi Eğitim", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 59-93.

²⁷ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 41-42.

²⁸ Richard M. Hodgetts and Fred Luthans, (2000), *International Management* (USA: The McGraw Hill Companies), s. 462-465.

²⁹ Hugheg and Mussnug, *Ön.ver.*, ss. 52-57.

2.1.4 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Türleri

Amaçları belirlenmiş bir HİE programının yürütülmesinde, işgörenler değişik türde eğitim programlarına alınabilirler. HİE türünün tanımlanmasında aşağıdaki sorulara öncelikle cevap aranacaktır:

- Kim eğitilecektir?
- Nasıl eğitilecektir?
- Nerede eğitilecektir?
- Ne zaman eğitilecektir?
- Ne öğretilicektir?

Sözgelimi birinci soruya cevap olarak “yeni işgörenler”, “şimdiki işgörenler”, “gözetimciler”, “uzmanlar”, “orta ve yüksek basamak yöneticileri” vb. denilebilir. Bunlar için işletmede “genel” veya “özel” türde HİE programları uygulanabilir.³⁰

Başka bir deyişle HİE faaliyetleri, eğitilecek işgörenin istihdam durumu göz önünde bulundurularak bir sınıflamaya tabi tutulduğu zaman, HİE türleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışma yaşamında karşılaşılan HİE türlerini genellikle dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar aşağıda görülmektedir.³¹

- İşe yeni başlayan işgörelere yönelik HİE,

³⁰ Aşkun, Ö.n.ver., s. 436.

³¹ Oğuz, Ö.n.ver., s. 42-43.

- İşletmede çalışmakta olan işgörenlere yönelik HİE,
- Görevi değişecek olan işgörenlere yönelik HİE,
- Yöneticilere yönelik HİE.

Sözü edilen HİE türleri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

2.1.4.1 İşe Yeni Başlayan İşgörenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim

İşe yeni alınmış bir işgöreni işe başlatmak duyarlılık gösterilmesi gereken bir konudur. İşgöreni çalışacağı yere götürüp ondan diğer işgörenler kadar verim beklemek haksızlık olacaktır. Yeni işgören işe başlayacağı gün kafasında bir dizi “acabalı” soru olacaktır. Acaba nasıl bir işletmede işe başlıyorum? Acaba bağlı olduğum yönetici nasıl bir insan? Acaba çalışma arkadaşlarımla anlaşabilecek miyim? Acaba çevreme kendimi kabul ettirebilecek miyim? Bu soruların özünde işe, işletmeye ve çevreye uyabilme endişesi yatmaktadır. Her kim olursa olsun, yeni işe başlayan bir kimse, şu veya bu şekilde, bu endişeleri yaşayacaktır. İşletme olarak yapılması gereken işlerden biri de yeni alınan işgöreni kısa bir sürede işletmenin bir parçası haline getirmektir. Bu konuda yapılan çalışmalara “işe alıştırma” adı verilir.³²

İşgörenlerin yukarıda sözü edilen kapsamda eğitilmesi, oryantasyon eğitimi adı altında yürütülmektedir.

Her işletmenin temel amaçları arasında, işgören başına daha yüksek verimlilik sağlamak ve işgören devir hızını düşürmek gelmektedir. İşletmeler yeni elemanları kazanabilmek amacıyla giriştikleri çok yönlü faaliyetlere büyük harcamalar yapmaktadırlar. Buna karşın hala yöneticilerin, en etkili araçlardan biri olan “iyi

³² Geylan, Ön.ver., s. 108.

düşünülmüş ve plânlanmış bir oryantasyon eğitiminin avantajlarından yeterince yararlanamadıkları görülmektedir.

Oryantasyon eğitimi, işgörenlerin kendilerini evlerindeymiş gibi hissetmeleri için gerekli olanların yapılması ve onların yeni görevlerini anlamalarının ve etkin biçimde yerine getirmelerinin sağlanması sürecidir. Başka bir deyişle, işletme ile yeni işgörenlerin gereksinimleri ve amaçlarının bütünleştirilmesine yönelik bir benimseme sürecinin başlangıcıdır.³³ Ayrıca oryantasyon eğitimi aşağıdaki şekillerde de tanımlanmaktadır:

Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörelere, işe başlama öncesinde veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir.³⁴

Oryantasyon eğitimi, yeni işgörenlerin işlerini ve görevlerini öğrenmelerine, birlikte çalışacakları iş arkadaşlarına tanıştırmalarına ve çalışacakları pozisyona yerleştirilmelerine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmış özel bir eğitim türüdür.

Oryantasyon eğitiminin nedeni özde, yeni işgörenlerin işletmeye ne ölçüde uyum sağlayabilecekleri ve kendilerinden bekleneni ne ölçüde gerçekleştirebileceklerine ilişkin yaşanan endişeleri bertaraf etmektir.

Etkili bir oryantasyon eğitiminin unsurları; yeni işgörenleri hazırlama, gerekli bilgilerin ne olduğunu ve ne zaman gerektiğini belirleme gücü hakkında bilgi verme, işletmeyi, politikalarını, kurallarını ve işgörelere katkılarını anlatmayı içerir; tüm bunların yanında onların izlenmesi ve değerlendirilmesi de söz konusudur. En önemlisi ise,

³³ Bonim Ku and Brian H. Kleiner. (2000), "How to Orient Employees into New Positions Succesfully", *Management Research News*. Vol. 23, No: 7/8, ss. 44-49.

³⁴ Oya Özçelik, (2000), "Eğitim ve Geliştirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7).

işgörenlerin işletme içi iletişim kanalları hakkında bilgilendirilmesi ve böylece etkin bir eşgüdüm mekanizmasının işletilmesi için adım atılmasıdır.³⁵

Oryantasyon eğitiminde amaç; kişilerin iş ve özellikleri yanında, içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir. Süresi, yoğunluğu ve benzeri ayrıntılar benzer şekilde farklılık gösterir. Burada amaç; özellikle işyeri kurallarına, yönetsel düzenlemelere, kısaca daha çok işletme kültürüne ve değerlerine ilişkin HİE vermektir.³⁶

Oryantasyon eğitiminin amaçları aşağıda ayrıntılı olarak sıralanmaktadır:

- İşgörene işi ile yetenekleri arasında ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermek;³⁷
- Yeni işgörenin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, iş güvenliği, iş dinlenmesi vb. olanaklar hakkında kendisine noksansız bilgi vermek;
- Yeni işgörende, işletmenin veya işyerinin “kendi işletmesi” ya da “kendi işyeri” olduğu duygusunu yaratmak;
- Başlangıçta işgörene yükümlülüklerinin ve haklarının neler olacağını öğreterek sonradan bunları bilmeme nedeniyle doğacak yakınmaları önlemek;
- İşgörende yaptığı iş, işletmenin ürettiği mal veya hizmet ve tümüyle işletme için kişisel sorumluluk duyma eğilimini yaratmak;

³⁵ Michel Mestre, Alan Stainer and Lorice Stainer. (1997), “Employee Orientation – the Japanese Approach”, *Employee Relations*. Vol. 19, No. 5, ss. 443-456.

³⁶ Fındıkçı, Ö.n.ver., s. 246.

³⁷ Hatice İpek Güney, (1997), “Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimi ve Antalya Kıyı Şeridinde Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.40.

- İsrarlar ve maliyetle ilgili olarak işgörende sorumluluk duygusunu geliştirmek;
- Ücretten yapılan kesintiler, sigorta v.b. noktalarda işgöreni en açık şekilde aydınlatmak;³⁸
- İşletme kültürünü yeni elemanlara aşılacak ve böylece kültürel bozulmayı (değerlerin, alışkanlıkların, işletme ilkelerinin ve davranış biçimlerinin olumsuz yönde değişmesi) önlemek;
- İşletmede yürütülmekte olan tüm insan kaynakları işlevlerinin etkinliğini sağlamak ve kontrol etmek;
- Başka bir işletmeden gelen işgörenden önceki deneyimlerinden yararlanmak; yeni yönetsel yaklaşımları, teknolojileri, eğitimleri, insan kaynakları uygulamalarını, iş yapma usullerini vs. öğrenmek;
- Yeni işgörende, işletmede adil ve tarafsız bir muamele göreceği duygusunu uyandırmak ve böylece işletmeye güven ve gurur duyma eğilimini güçlendirmek.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, Oryantasyon Eğitimi programının işletmelere maddi ve beşeri boyutlarda çok büyük katkılar sağlayacağı ve özellikle kendisinden sonraki HİE çalışmalarının başarısı ve etkinlik düzeyi üzerinde önemli etkiler doğurabileceği açıktır. Oryantasyon Eğitiminin yetersizliği ise beraberinde, yüksek işgören devir hızı, işe ve işletmeye uyum süresinin uzaması, hizmet üretiminde hata, kayıp ve israfın artması, müşteri şikayetlerindeki artışlar, yanlış yerleştirme

³⁸ Aşkun, Ö.n.ver., s. 442-446.

sürecinin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve daha uzun süreli ve yüksek maliyetli HİE gereksinimlerinin ortaya çıkması gibi diğer sorunları getirir.³⁹

Bir adı da işe alıştırma olan oryantasyon süreci, işgören devir hızını azaltmak için çok önemli bir hizmet görmektedir. İşten ayrılmaların özellikle ilk aylarda yoğunlaştığı düşünülürse, bu sürecin ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Daha önceki işlevler sayesinde işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenler temin edilmiş olsa bile, bu işgörenlerin işletmede tutulması için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Oryantasyon süreci esnasında yeni işgörenin işletmeye katkısı istenilen düzeyde olmasa bile, bu sürecin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ileride işletmeye katkısı yüksek ve işletmeye bağlı insan kaynaklarını kazanmak mümkün olmaktadır.⁴⁰

Oryantasyon Eğitiminde çeşitli yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bunlar; konferanslar, açık oturumlar, işletme gezileri, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler, astlarla yapılan görüşmeler şeklinde olabilir. Bu yöntem ve tekniklerden hangisinin uygulanacağı ise, oryantasyon programının amacına ve kapsamına göre değişiklik göstermektedir.⁴¹

Oryantasyon eğitimi tamamlandığında, bu eğitimin yürütülmesinden sorumlu kişi ve yeni işgören bir kontrol listesini doldurmalıdırlar. Bu doküman Oryantasyon eğitiminin ne zaman yapıldığını ve hangi konuları kapsadığını belgeler. Doldurulan bu liste yeni işgörenin İK dosyasının kalıcı bir parçasını oluşturur.⁴²

³⁹ Oya Aytemiz Seymen (b), (2002), "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Programı Modelinin Oluşturulması", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 15-26.

⁴⁰ Hayrettin Ertan, (1997), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 54.

⁴¹ Özçelik, *Ön.ver.*, s. 194.

⁴² Lewis C. Forrest, (1996), *Training For The Hospitality Industry* (USA: Institute of the American Hotel & Motel Association), s. 69.

Adaylık süreci bittikten sonra da değerlendirme devam eder. İşgörenin sürekli uyumunu sağlamak için, başlangıç eğitiminden sonraki üç-altı hafta süresince anket formları yardımıyla veri alışverişi sağlanmalıdır. Anket formları aşağıda belirtilen konularla ilgili olmalıdır;

- Kişinin işe ilişkin becerileri ve yeteneklerinin yeterliliği,
- Kişinin işini ne kadar iyi yaptığı,
- Kişinin iş performansına yönelik sorunların belirlenmesi,
- Diğerlerinin kişinin işine yönelik değerlendirmeleri,
- Kişinin gelişme potansiyeli.

Alınan yanıtlar, daha sonra Oryantasyon eğitimini değerlendirecek ve gereken değişiklikleri uygulamaya koyacak olan eğitimcilere ve gözetmenlere sunulmalıdır.⁴³

Sonuç olarak; HİE sürecinin ilk ve en önemli aşaması olan Oryantasyon Eğitimi, işe yeni başlayan işgörenlerin işlerine ve işletmeye uyum sağlamalarını kolaylaştırmakta ve İKY'nin etkin yönetimini sağlayarak işletmeye büyük katkılarda bulunmaktadır.

2.1.4.2 İşletmede Çalışmakta Olan İşgörenlere Yönelik Hizmetçi Eğitim

İşletmelerde yaşamı sürekli kılmak ve kar elde etmek temel amaçlar arasındadır. Bu amaçlara ulaşmanın yolu etkin ve verimli çalışmaktan geçer. İşgörenin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için temel şartlardan biri de onun niteliklerinin işin gereklerine uygun olmasıdır. Bu eşitlik işgören aleyhine bozulduğu zaman işgörenin

⁴³ Patricio E. Castro and Brian H. Kleiner. (2000), "How to Orient Employees into New Positions Successfully", *Management Research News*, Vol. 23, Number. 7/8, ss. 63-66.

bilgi, yetenek ve/veya beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Bu zorunluluk işletmede çalışmakta olan işgörenin HİE'den geçirilmesini gündeme getirir.⁴⁴

Bir adı da “geliştirme eğitimi” olan bu eğitim türünün amacı; mesleğe asaleten atanmış işgörenine, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutumları kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkânı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur. Her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilen bu eğitim sonunda kişilere belirli bir belge, başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan işgörenin güdülenmesini artırır.⁴⁵ Bu konuya ilişkin ayrıntılı bilgiler ilerleyen kısımlarda verilecektir.

2.1.4.3 İşletmede Görevi Değişecek İşgörelere Yönelik Hizmetiçi Eğitim

İşgörenin görevinin değişmesi gerektiğinde, yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun işgörelere kazandırılması için de HİE'den yararlanılması gerekir. İşletmelerde bir görevin kaldırılması, yeni bir görevin konulması, bir görevin düzeyinin yükseltilmesi veya bir görevin genişletilmesi gibi durumlar da bu tür eğitimi zorunlu kılar.

Görevi değişecek işgörelere, yapmakta olduğu ve getirileceği görevler arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak ya tamamlama eğitimi ya da yükseltme eğitimi uygulanır.

Tamamlama eğitimi, kadro unvanının yükseltilmesini sağlamayan, sadece iş veya görev alanı değişikliklerinde uygulanan eğitimidir. İşgörelere yeni görevinin

⁴⁴ Geylan, Ön.ver., s. 120.

⁴⁵ Gül, Ön.ver., ss. 59-93.

gerektirdiği yeterliliğin kazandırılmasına yönelik olarak yapılır. Bu tür programlar ihtisas eğitimi niteliğindedir.⁴⁶

Yükseltme eğitimi ise işletmede üst kademelere hazırlanacak işgören için düzenlenir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir. Bu tür HİE'de işletmede çalışan işgörenin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir.

Yükseltme eğitimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir HİE türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir, böylece HİE etkinliklerinin verimliliği artırılmış olur.⁴⁷

2.1.4.4 Yöneticilere Yönelik Hizmetiçi Eğitim

2000'li yıllarda işletmelerin müşteri taleplerine cevap verebilmesi için, eğitim çalışmalarının sadece işgörenler üzerinde değil, aynı zamanda yöneticiler üzerinde de odaklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler, hızla değişen işgücüyle ilgilenmede gerekli olan yeteneklere sahip olup olmadıklarından emin olmaya ihtiyaç duyarlar. 20-30 yıl önce gelişen ve yürütülen uygulamalı yönetim tekniklerinin çoğu, artık iş çevresi içerisinde etkili değildir.⁴⁸ Bu sözü edilen sebepler, yöneticilerin günün şartlarıyla uyumlu hale gelebilmesi için sistemli bir eğitimden geçmelerini zorunlu kılmaktadır.

İşgörenin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik biçimde düzenlenen eğitsel çalışmalar, yöneticiler için ayrı bir önem taşımaktadır. İşletmelerin değişen koşullara uyarlanabilmeleri, yöneticilerin geliştirilmesine bağlıdır. Yönetici eğitimi; yöneticilerin plânlama, örgütleme, koordinasyon ve denetleme yeteneklerini

⁴⁶ Oğuz, Ön.ver., s. 46.

⁴⁷ Gül, Ön.ver., ss. 59-93.

⁴⁸ Hankins and Kleiner, Ön.ver., ss. 26-32.

güçlendirmek amacıyla işletme içinde ve işletme dışında gerçekleştirilen eğitim çalışmalarıdır.

Yönetici eğitimi, kişilerin gizil güçlerini geliştirmeleri açısından önemlidir. İşletme yaşamında şimdiki görevin gereklerinin yerine getirilmesi kadar, gelecekte üstlenilecek görevlerin etkin biçimde yerine getirilmesi de önemlidir. Yöneticilerin gizil güçlerinin saptanarak yükseltilmeleri, yerleştirme plânu aracılığıyla gerçekleştirilir. Üst basamaklar için düşünülen her yönetici adayı, yaptıkları, yapamadıkları ve yapmak istedikleriyle üstünün gözleri önündedir. İşinde başarılı sonuçlar alan, eksiklikleri eğitim programlarıyla güçlendirilen ve üst basamağın gerektirdiği nitelikleri taşıyan aday yükseltilerek uygulama sonuçlandırılır. Yönetici eğitimi bir bakıma, astlara yön verenlerin davranışlarının iyileştirilmesini ve onların karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini içerir.⁴⁹

Yönetici eğitiminde aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmek gerekir:

- Yönetici eğitiminde, yöneticilerin atanacakları yönetim kademelerine (üst, orta, alt) dikkat edilmelidir.
- Yöneticilerin mesleki rollerine ağırlık vererek, ailevi ve sosyal yaşamla ilgili rollerini ihmal etmeleri önlenmelidir.
- Her sektörün kendine özgü yönetim, bilgi ve beceriler gerektirdiği unutulmamalıdır.
- Gelişmeler ve değişmeler karşısında yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve becerilere ilaveten yeni bilgi ve becerileri kazanmalarına dikkat edilmelidir.⁵⁰

⁴⁹ Aldemir, Ataol ve Budak, **Ön.ver.**, s. 183.

⁵⁰ Salih Güney, (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı** (Ankara: Nobel Ayın Dağıtım LTD. ŞTİ.), s. 260.

Yönetici eğitim programları; yöneticilere çeşitli deneyimler vermek, birçok işte rotasyonlarını sağlamak ve yetenek düzeylerini artırmak için uygulanır. Yöneticiler, işletmenin yönetim kaynaklarının kalitesini ve verimliliğini geliştirmek için teşvik edilir. Bu programlar, işletmenin norm ve değer sistemlerine yeni yöneticileri adapte ederek entegre olmuş bir kurum kültürü oluşturmaya yardımcı olur.⁵¹

Sonuç olarak; işletmelerde her düzeydeki yöneticilere uygun biçimde düzenlenen eğitim programları yöneticilerde bilgiyi artırmakta, kişisel davranışları değiştirmekte, sorun çözme ve karar verme yeteneğini geliştirmekte ve öğrenmeyi öğrenme ve yardımlaşmanın anlaşılmasını sağlamaktadır.⁵²

2.1.5 Hizmetiçi Eğitim Politikasının Tanımı ve Önemi

İşletmelerde HİE işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve HİE'den beklenen yararların elde edilebilmesi için tüm işletmelerin genel bir HİE politikasına sahip olmaları gerekir. Kuşkusuz, bu politika, işletmenin genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir.

HİE politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. İşletmede eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında, yapılacak HİE plân ve programlarına ve bu politika yol gösterecektir. Böylece zaman ve para israfına meydan vermeden, HİE faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.⁵³

⁵¹ Charles W. L. Hill, (2002), *Competing in the Global Marketplace: Postscript 2002* (USA: Mc-Graw Hill Irwin), s. 575.

⁵² Aldemir, Ataol ve Budak, *Ön.ver.*, s. 187.

⁵³ Bingöl, *Ön.ver.*, s. 191-192.

Belirlenecek olan politika, her şeyden önce belirlenmiş birtakım amaçları yansıtacaktır. Bunun için HİE politikası saptanmasında aşağıdaki üç nokta üzerinde düşüncelerin toplanması yerinde olur:

- Temel amaçların belirlenmesi;
- Bu amaçların hangilerinin HİE yoluyla karşılanacağını belirlenmesi;
- Amaçlara ulaşmada izlenecek yolların belirlenmesi.⁵⁴

Tüm işletmeler için kalıplaştırılmış bir politika söz konusu değildir. Her işletme, kendi yapısına, kendi çapına, üretim ve hizmet tekniğine, çalıştırdığı işgören sayısına ve eğitim ihtiyacının şiddetine göre, kendine özgü bir politika oluşturur. Ayrıca HİE politikasının oluşturulmasında, bazı sorulara yanıt bulmak gerekir.⁵⁵ Bu sorulardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

- HİE faaliyetleri İK departmanı içinde mi yürütülecektir, yoksa HİE, ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecektir?
- Her türlü HİE faaliyetinin organizasyonu işletme içindeki ilgili bölüm tarafından mı yapılacaktır? Yoksa işletme dışında bu işle uğraşan uzman kuruluşlardan da mı yardım alınacaktır, veya bu organizasyon tamamen uzman kuruluşlara mı bırakılacaktır?
- Zaman ve maliyetle ilgili sorunlar olduğunda, öncelikle eğitimden mi vazgeçilecektir, yoksa eğitime öncelik tanınarak, kısıtlamalar diğer konulara mı kaydırılacaktır?

⁵⁴ Aşkun, Ö.n.ver., s. 434.

⁵⁵ Bingöl, Ö.n.ver., s. 192.

- Eğitilecek kişilerin seçimine, kimler ve neye göre karar verecektir? Bu konuda tepe yönetim mi, yoksa ayrı bir kurul ya da kişi mi yetkilidir?
- HİE'de hangi kademelerdeki işgörenlere öncelik verilecektir?
- İşletme, işgörenlerini belli aralıklarla sürekli, yoksa ihtiyaç oldukça geçici bir HİE programına mı tabi tutacaktır?
- İşletme zorunluluklar dışında; işbaşında mı, yoksa iş dışında mı eğitimi benimsemektedir? Eğitim mevsim veya iş yoğunluğu olarak daha çok hangi zamana rastlatılacaktır? Azami ve asgari eğitim süreleri ne kadar olacaktır?
- HİE'nin etkinliğinin ölçülmesi, hangi faktörler esas alınarak yapılacaktır?
- HİE faaliyetlerinin tümünden ya da bazılarında somut yararlar mı beklenmektedir, yoksa önemli olan bunun işletmenin genel faaliyetlerine mi yansımadır?⁵⁶

İK politikaları ile işletmenin genel politikaları arasında uyum olması gerekir. İşletmenin genişleme durumu, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni tasarımlar, yeni teknoloji, örgütsel değişiklikler vb. gibi unsurlar dikkate alınarak; gelecekte belirli bir zamanda ihtiyaç duyulacak işgörenler; nitelik ve nicelik açısından belirlenmelidir. İhtiyacın ne olduğu bilindiği takdirde, eğitim konusundaki ihtiyaçların saptanması da kolaylaşır. Aksi takdirde, HİE faaliyetleri biçimsellikten kurtulamaz. Bu gibi sorunlar göz önüne alınarak her işletme kendi felsefesini ve politikalarını oluşturmalıdır. Bütün bu açıklamalardan sonra; işletmelerde HİE işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi

⁵⁶ Özçelik, Ön.ver., s. 175.

ve beklenen yararların elde edilmesi için, işletmelerin genel bir HİE politikasına sahip olmaları gerektiği rahatlıkla anlaşılabilir.⁵⁷

2.2 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitime Yönelik Örgütlenme

2.2.1 İşletmelerin Kendi Bünyesindeki Hizmetiçi Eğitim Örgütü

Her işletme kendi yapısına, bulunduğu branşın özelliklerine ve çalışanların eğitim düzeyine göre HİE alanında değişik biçimde örgütlenmeye gider. Kimi işletmelerde HİE faaliyetleri İK bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken, belirli boyutları aşan diğer işletmelerde ise bağımsız bir HİE bölümü kurulur. Bununla birlikte HİE'ye gerçekten önem veren büyük işletmelerde, HİE birimi, HİE kurulu ve HİE uzmanlarından oluşan aşağıdaki gibi bir örgütlenmeye gidilebilir.

a) *HİE Kurulu*

Bu kurul, İK, üretim, finansman yöneticileri veya ilgili diğer yöneticilerin de katılımıyla oluşur. Genellikle genel müdür veya yardımcılarında biri kurula başkanlık eder. Senede birkaç kez olağan toplantılar yapılır. HİE programlarını işletmenin güncel veya gelecekteki genel politikasına sıkı sıkıya bağlı tutmak, HİE bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılan güçlükleri giderecek tedbirleri önermek ve HİE yöntemlerini ve tekniklerini belirlemek, HİE kurulunun başlıca görevleri olarak sayılabilir. Bütün bu görevler, gerçekte işletmenin HİE politikasını tanımlar. Bu nedenle HİE kurulunun en önemli işlevi, kısaca HİE politikasını saptamaktır denilebilir.

⁵⁷ Gönül Ülker. (1999), "Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme", İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi. Yayın No: 640, ss. 453-472.

b) *HİE Birimi*

HİE kurulunun almış olduğu kararların uygulama sorumluluğu İK bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren HİE birimine düşer. Bu birim içinde HİE plânlama uzmanları, eğitimciler, kütüphane sorumlusu gibi elemanlar görev alabilir.⁵⁸

HİE birimine yüklenen görevler kısaca şöyle sıralanabilir:

- Her kategoride işgören düzeyinde uygulanan HİE faaliyetlerini plânlamak, organize etmek ve düzenlemek;
- HİE alanında her türlü yenilikleri yakından izlemek, yararlı görülen yeni yöntem ve teknikleri HİE kuruluna teklif etmek;
- HİE gereksinmesini saptamak;
- Görsel–işitsel HİE yöntemlerini en etkili biçimde uygulamaya koymak;
- HİE bütçesini hazırlamak;
- HİE alanında kullanılacak her türlü araç ve gereçleri sağlamak;
- İşgören eğitimiyle ilgili tüm çalışmalarını denetlemek.⁵⁹

c) *HİE Uzmanları*

HİE birimi içinde kurum içi eğitim çalışmalarını bizzat yürütmek ve hatta plânlamak üzere, HİE uzmanları görevlendirilir. Genellikle HİE yöntemleri, formasyon, pedagojik ve insan davranışları konularında eğitilmiş kişilerden seçilen bu uzmanlar,

⁵⁸ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 117.

⁵⁹ Aynı, s. 118.

işletme içinde düzenlenen eğitimleri büyük ölçüde üstlenirler. Bu uzmanlar HİE plânlanmasında, uygulanmasında ve özellikle HİE sonuçlarının ölçme ve değerlemesinde aktif rol alabilirler.⁶⁰

İşletmelerde ayrı bir HİE birimi tarafından veya İK bölümüne bağlı olarak yürütülen HİE faaliyetleri, dış eğitim kurumları ya da uzmanlarına da yaptırılmaktadır. Kısaca “Dış Kaynaklardan Yararlanma” adı verilen bu yöntem aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.2 Hizmetiçi Eğitim Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Literatürde özgün adı “outsourcing” olan Dış Kaynaklardan Yararlanma, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bir tanımlamaya göre Dış Kaynaklardan Yararlanma; bir işletmenin öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını dışarıdan bir işletmeden satın almasına yönelik bir stratejidir. Bir başka tanıma göre ise Dış Kaynaklardan Yararlanma; geleneksel olarak işletmenin kendi işgörenleri ve kaynakları tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin başka işletmeler aracılığıyla yaptırılmasıdır. İşletmeler Dış Kaynaklardan Yararlanmaya başvurarak; hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte, hem de kendilerinin çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.⁶¹

HİE ise işletmelerde İKY uygulamalarının can damarını oluşturmaktadır. Ancak HİE ile ilgili plânlamalar, çok ciddi çalışmalar gerektirmektedir. Çünkü HİE, işletmelerin vizyonuna, hedeflerine, kariyer plânlamalarına ihtiyaç gerektiren becerilerin kazandırılması ve güncelleştirilmesine göre hazırlanmalıdır. Bu konuda yalnızca işletme içi çalışmaların yapılması, “şirket körlüğü” adı verilen ve önemli ayrıntıların kaçırılmasına neden olan bir durum yaratabilmektedir.

⁶⁰ Aynı, s. 119.

⁶¹ Melike Karagöz, (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, “Yüksek Lisans Programı Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 2.

Bunun giderilebilmesi için, HİE’de uzmanlaşmış profesyonel firmalardan destek sağlanmalıdır. Artık birçok işletme bu konuda tamamen Dış Kaynaklardan Yararlanmaya başvurmaktadır. Bunun nedeni ise, profesyonel olunmayan bir alana yatırım yapmanın maliyetinin çoğunlukla yüksek olmasıdır.⁶²

Ayrıca işletmelerde örgütsel küçülme sonucunda, HİE işgörenini azaltmaktan dolayı, HİE hizmetleri için duyulan çeşitli istekler işletmelerin HİE servislerinde dış tedarikçi kullanımını artırmaktadır. Dış tedarikçiler; uzmanları, akademisyenleri, mezun öğrencileri ve iletişim sanayilerindeki şirketleri içerebilir. Dış tedarikçiler, HİE hizmetlerinin tek tedarikçileri olarak da kullanılabilirler.

HİE bölümleri, temel beceri eğitimleri sağlamak ve geleneksel programları geliştirmek için akademilerle (örneğin; iletişim kolejleri, üniversiteler) ilişkilerini artırmalıdır. Örneğin; okuldan işe geçiş programlarında, şirketler tasarlama çerçevesinin içinde aktif olarak yer alırlar ve öğrencilere işgücüne girecek kadar yeterli olmalarına yardım eden deneyimler sağlarlar. Akademik ortaklar bir de konu uzmanı olarak kullanılırlar. Akademisyenler mevcut olan HİE uygulamalarını değerlendirirler ve verimliliği artırmak için değiştirirler. Akademik ortaklar, aynı zamanda işletmenin bütün kademelerinde bulunan işgörenler için olan özel HİE programlarını HİE bölümü ile birlikte çalışarak geliştirebilirler. Örneğin, Westcott Communication, Kodak, Disney ve Texas Instruments’ı içeren çeşitli şirketlere yönetici eğitimi sağlayabilmek için, sekiz işletme okuluyla birlikte çalışılmaktadır.

HİE’de dış tedarikçilerin rolü arttıkça, eğiticiler sözleşme görüşmelerinde daha usta hale gelme ve HİE tedarikçilerini nasıl seçmeleri gerektiğini bilme ihtiyacı duyacaklardır.⁶³ Bu nedenle Dış Kaynaklardan Yararlanmadan yararlanmak isteyen

⁶² Merih Tangün. (2000), “Sinerji Training & Consultancy genel Müdürü ile Röportaj”, *Human Resources İnsan Kaynakları Dergisi*. ss. 8-10.

⁶³ Noe, *Ön.ver.*, s. 390-391.

işletmelerin bu süreci plânlı ve sistematik bir şekilde yürütmeleri gerekir. İşletmelerin izleyebilecekleri örnek bir süreç aşağıda görülmektedir:^(*)

a) İşletme İçi Analiz ve Değerlendirme Süreci

- Öncelikle üst yönetim, HİE sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanmaya gerek olup olmadığı konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapmalıdır.
- Üst yönetim ilgili sürece yönelik amaç ve hedeflerini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
- HİE süreciyle doğrudan ya da dolaylı ilişkisi bulunan işgörene, bu sürecin Dış Kaynaklardan Yararlanma kapsamına alınacağı, nedenleri ve getirileri ile birlikte açıklanmalı ve onların tam desteği sağlanmalıdır.

b) İhtiyaçların Belirlenmesi ve Tedarikçilerin Seçimi Süreci

- Bu aşamada HİE Süreci kapsamında kısa ve uzun vadede temel gereksinimlerin ne olduğu ortaya konmalıdır.
- Bilgi toplama sürecini yürütecek ve üst yönetimle iletişim içinde bulunacak bir ekip oluşturulmalıdır.
- Potansiyel tedarikçilere ulaşmaya ve onları değerlendirmeye olanak tanıyacak bir teklif mektubu hazırlanmalıdır: Teklif mektubunda olması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir:

^(*) Oya Aytemiz Seymen. (b) (2001) "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması", DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi. Cilt:2, Sayı:1, ss.65-88'den uyarlanmıştır.

İşletmenin Süreçle İlgili İhtiyaçları Açısından

- ❖ Teklif mektubu, HİE sürecinde tedarikçi işletmeler arasında karşılaştırma ve sağlıklı bir değerlendirme yapabilme imkânı tanıyacak özellikte olmalıdır.
- ❖ Tüm şartlar açık, somut ve ölçülebilir terimlerle ifade edilmelidir.
- ❖ İşletmenin HİE sürecine ilişkin temel sorunlarını kapsamalıdır.
- ❖ Tedarikçiye bu süreçle ilgili vereceği hizmetin maliyetinin ne olacağı sorulmalıdır.

- ❖ Teklif için son başvuru tarihini içermelidir.

Tedarikçilerin İşleyişi, Örgüt Yapısı ve Kültürüne İlişkin Sorular

- ❖ İlgili süreci yürütecek olan kişilerin eğitim, uzmanlık ve deneyim durumları,
- ❖ Tedarikçinin misyon, vizyon ve hedeflerinin ne olduğu,
- ❖ Tedarikçinin kalite politikası ve değerleri,
- ❖ Tedarikçinin ilgili süreç konusundaki önerileri,
- ❖ Tedarikçinin uyguladığı yönetim standartları,
- ❖ Tedarikçinin ilgili sürecin işleyişine ilişkin örnek uygulamaları,
- ❖ Tedarikçinin ilgili süreçle ilgili referansları ve aldığı ödüller ve
- ❖ Tedarikçinin İKY ve HİE sürecindeki gelişmeleri izleyip izlemediğine ilişkin verileri elde etmeye yönelik sorular bulunmalıdır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma sürecinde “Teklif Mektubu” son derece önemli bir rol oynar; bu nedenle, çok özenli bir biçimde hazırlanmalıdır. Unutulmaması gereken en önemli nokta, teklif mektubunun doğru tedarikçiyi seçmede anahtar unsur olduğudur.

- Piyasada bu işte uzman olan firmaların isim ve adresleri tespit edilmeli ve bu firmalara birer teklif mektubu gönderilmelidir.
- Oluşturulan ekip, teklif mektubuna yanıt veren firmalar arasında, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya en yakın durumda olan firmayı ya da firmaları belirlemelidir.
- İşletme ile seçilen tedarikçi arasında yazılı bir sözleşme yapılmalıdır.

Sonuç olarak, bir Dış Kaynaklardan Yararlanma anlaşmasının başarılı olması için, değişime dönük şekilde plânlanması, hizmetlerin çerçevesini değiştirebilecek prosedürlerin geliştirilmesi, değişiklik durumunda maliyet ve fiyat uygulamalarının neler olacağını belirlenmesi ve tüm bunların anlaşma metninde yer alması gereklidir.⁶⁴

Bu kısımda, HİE'nin tanımı, önemi, özellikleri, yararları, türleri, HİE Politikası ve HİE'nin örgütlenmesi anlatılarak, İKY'nin en önemli alt işlevlerinden birisi olan “HİE”ye giriş yapılmaya çalışılmıştır. Takip eden kısımda HİE süreci ayrıntılarıyla incelenecektir.

2.3 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Aşamaları

İşletmelerde HİE'ye karar verildikten sonra bir dizi soruya da cevap bulunması gerekmektedir. Kimler, ne zaman, ne şekilde, ne kadar süreyle ve kim tarafından

⁶⁴ Seymen (b), 2001, Ön.ver., ss. 65-88.

eğilecektir? Bu sorulara gerekli cevapları bularak bir HİE programı hazırlamak için birkaç aşamanın izlenmesi gerekir.⁶⁵

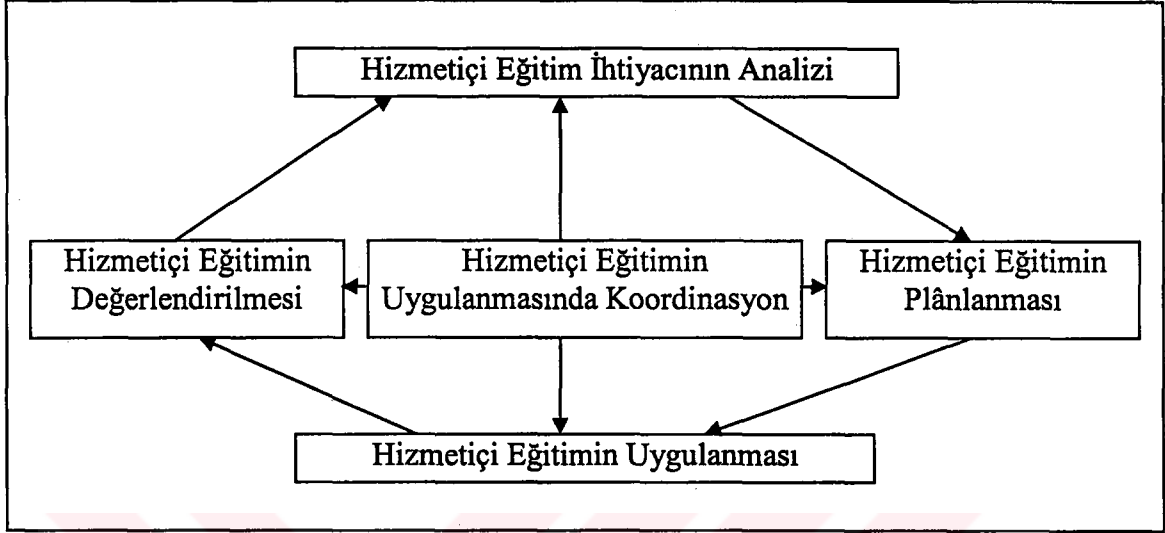
İlgili literatür tarandığında, bir HİE sürecinin başlıca aşağıdaki beş aşamadan oluştuğu görülmektedir:

- Hizmetiçi Eğitim ihtiyacının Analizi
- Hizmetiçi Eğitim Plânlaması
- Hizmetiçi Eğitimin Uygulanması
- Hizmetiçi Eğitimin Uygulanmasında Koordinasyonun Sağlanması
- Hizmetiçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Belirtilen tüm bu aşamalar, birbirleriyle yakından ilişkilidir. Bu ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.

⁶⁵ Geylan, Ön.ver., s. 123.

Şekil 13: Hizmetçi Eğitim Döngüsü



Kaynak: Yüksel, (2000), **Ön.ver.**, s. 203'den uyarlanmıştır.

HİE sürecinin bu beş aşaması, aşağıda tüm ayrıntılarıyla incelenmektedir.

2.3.1 İşletmelerde Hizmetçi Eğitim İhtiyacının Analizi

Bir işletmenin insangücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, HİE faaliyetlerinin işgörenlerin ve işletme ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde plânlanması ve uygulanması gerekir. HİE sürecinin ilk ve en önemli aşamasını ise, HİE ihtiyacının analizi oluşturmaktadır.

HİE ihtiyacını bir formül ile göstermek gerekirse;

HİE ihtiyacı = işin gerekleri – işgörenin şu andaki yetenekleri olarak formüle edilebilir.⁶⁶

Tanım olarak ise HİE ihtiyacı; “bir işte çalışan kimsenin özelliklerinin, işinin gerektirdiği özelliklerle karşılaştırıldığında; bilgi, beceri, alışkanlık, tavır ve tutum bakımlarından duyulan eksiklik ya da gereklilik” olarak tanımlanabilir.⁶⁷

HİE ihtiyacı kavramı, her şeyden önce işgörenin eğitimle geliştirilebilecek yetenek ve ustalıklarının olmasını zorunlu kılar. Sözgelimi, işletmede yeni bir bölüm faaliyete geçecekse, aslında bu bölümün faaliyetlerinin gerektirdiği yetenek ya da ustalıklara sahip olmayan mevcut işgörenlerin bir kısmının eğitime alınması, hiçbir olumlu sonuç sağlamaz. Burada asıl ihtiyaç, söz konusu bölümde çalışma yeteneği bulunan yeni işgörenlerdir. Ancak onların eğitime alınması durumunda, olumlu sonuçlar alınabilir. Kısacası, bu konuda, sadece eğitimle karşılanabilen ihtiyaçlardan HİE ihtiyaçları olarak söz etme gereği ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

HİE ihtiyaçlarının belirlenmesinde öncelikle, baskı noktaları olarak da ifade edilebilen ve eğitimin gerekliliğini ortaya çıkartan faktörlerin dikkate alınması gereklidir. Bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yasal zorunluluklar;
- Temel yeteneklerde eksiklikler;
- İşletme performansında ya da bireysel performans sonuçlarında görülen düşüşler;

⁶⁶ Özçelik, Ön.ver., s. 178.

⁶⁷ Cengizhan ve Ersun, Ön.ver., ss. 731-749.

⁶⁸ Aşkun, Ön.ver., s. 430-431.

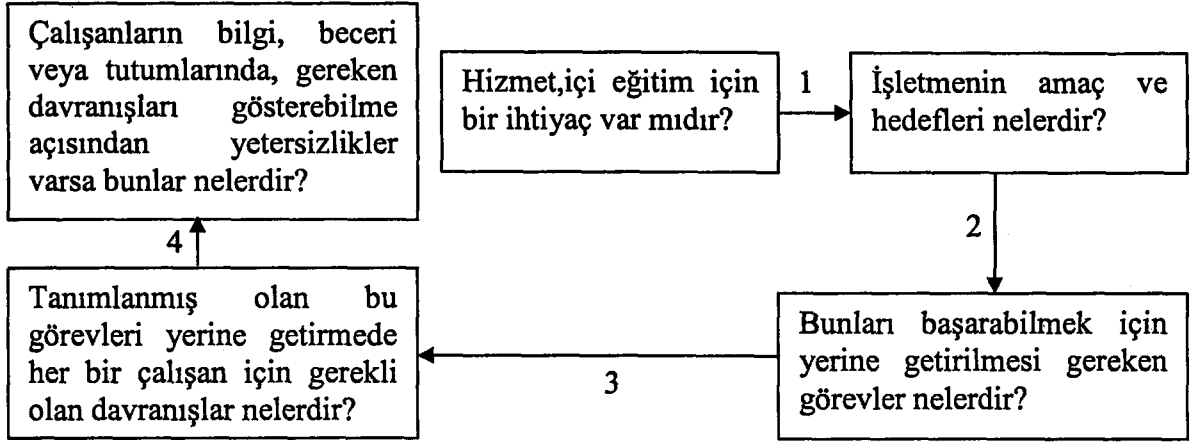
- Yeni teknolojiler;
- Yeni yönetim yaklaşımları, iş yapma usulleri veya prosedürlerdeki değişiklikler;
- Yeni meslekler;
- Yeni pazarlar ya da değişen müşteri talepleri v.b. gibi...

Yukarıda sıralanan baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu her zaman garanti etmez. HİE ile bazı durumlarda yalnızca bilgi eksikliği giderilebilir; ancak diğer baskı noktalarının ortadan kalkması, iş ortamının yeniden tasarımı ya da motive edici teşvik (ödeme v.b. gibi) sistemlerini gerekli kılabilir.⁶⁹

Bir işletmenin HİE ihtiyaç analizinin belirlenmesinde yararlanılabilecek örnek bir model aşağıdaki şekilde görülmektedir:

⁶⁹ Noe, *Ön.ver.*, s. 55-56.

Şekil 14: Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizinin Temel Modeli



Kaynak: Nurdan Çakırokkalı, (2000), "A Needs Assessment Study To Design An In Service Training Program For A Research Institute Employees", (In Partial Fulfillment of the Requirements for Educational Sciences A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of the Middle East Technical University), s. 36.

Yukarıdaki şekilde görülen değerlendirme pek çok durumda yapılabilir: İşletmeye yeni elemanlar alındığında, bazı işgörenler daha üst düzey bir göreve/pozisyona atandığında, bazen sürekli iyileştirme amacıyla veya değişikliklere (teknolojik, iş büyümesi gibi) uyum sağlamada v.b. gibi. HİE ihtiyaç analizinin sağlıklı biçimde yapılması durumunda, işletmenin, sınırlı kaynakları ile, en uygun zamanda stratejisine ulaşmasına yardımcı olacak verilere ulaşılmış olur.

HİE ihtiyaç analizinde, gerekli bilgilere ulaşabilmek için, çeşitli teknikler yardımıyla veri toplamak mümkündür. Bunların arasında, görüşmeler, alan araştırmaları, gözlemler ve belge incelemeleri sayılabilir.

HİE programlarının etkinliği, HİE ihtiyaç analizinin gerçekçi olmasına bağlıdır; çünkü bu analiz, eğitime alınacakların belirlenmesinde, bu ihtiyaçlara yönelik programların tasarımında ve zaman, hedefler, istenen beceriler ve ayrılacak kaynakların

doğru saptanmasında önemli rol oynar. Diğer yandan, HİE ihtiyaç analizinin etkin olabilmesi için, dış çevre faktörlerinin de bu analiz kapsamında dikkate alınması yararlı olacaktır. Bu faktörler aşağıdaki ana başlıklarda toplanabilir:

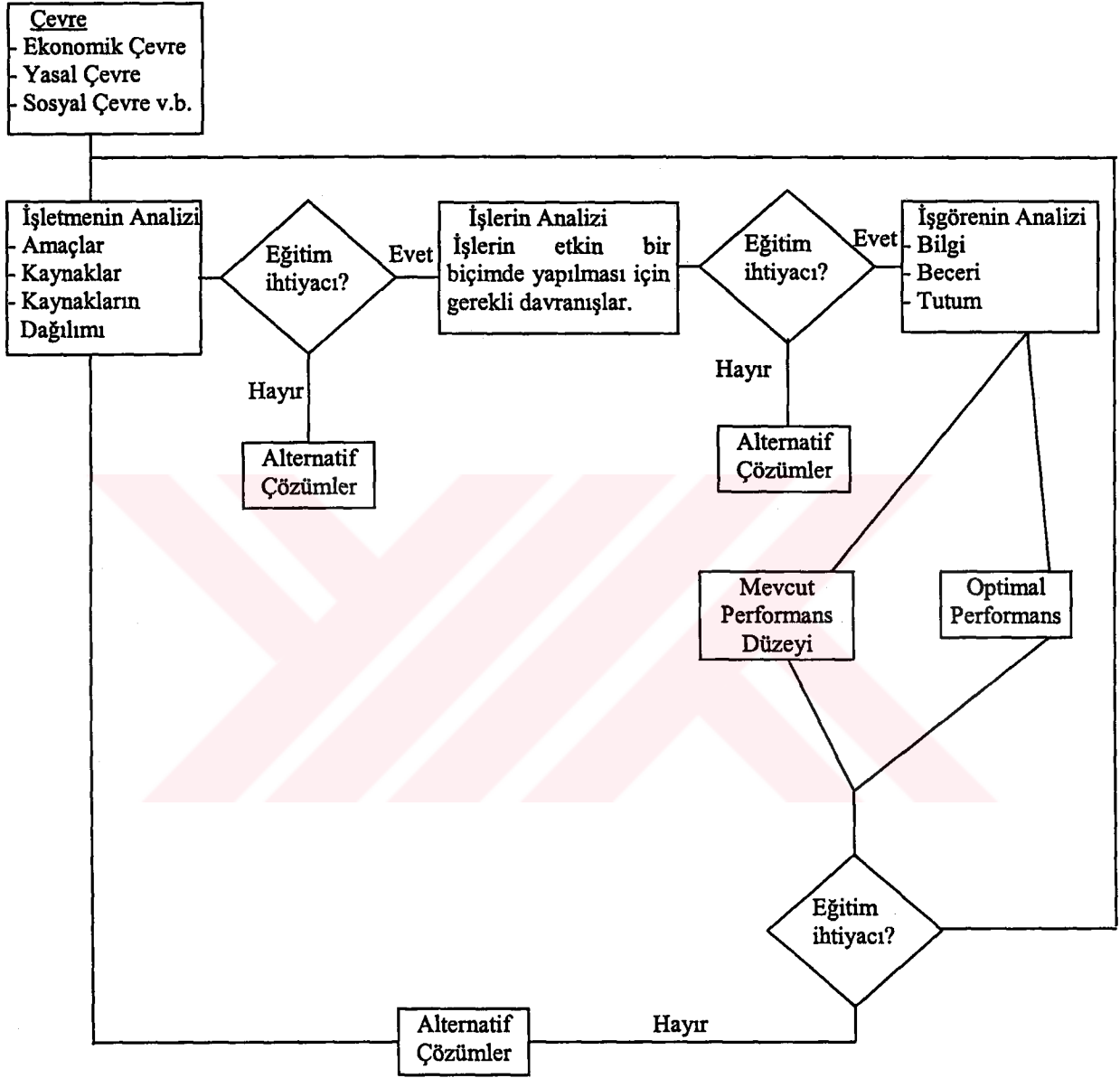
- İşletmenin kontrolü dışındaki faktörler, örneğin; ekonomik, sosyal, politik, teknolojik, kültürel ve demografik dış çevre faktörleri;
- İşletmenin bir dereceye kadar etkileyebildiği belirli çevresel faktörler, örneğin; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve baskı grupları;
- İç faktörler, örneğin çalışanlar, sendikalar v.b...⁷⁰

İşletmelerde HİE ihtiyacı analizi genelden özele doğru üç aşamada gerçekleştirilir: öncelikle işletme düzeyinde mevcut performans ile olması gereken performans ve stratejik plânlar karşılaştırılarak, performansın düşük olduğu alanlar ve bölümler tespit edilir. Sonra, performansın düşük olduğu bölümlerdeki işlerin, belirlenen standartlara uygun yapılıp yapılmadığına bakılır. Son olarak, işgörenlerin iş gerekleriyle belirlenen özelliklere sahip olup olmadıkları ve işi yaparken görülen bilgi ve beceri eksiklikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. İşletme, iş ve işgören düzeyinde yapılan analizde dikkate alınan faktörler aşağıda Şekil 15’te görülmektedir.⁷¹

⁷⁰ Almehdi A. Agnaia. (1996), “Assessment of Management Training Needs and Selection for Training: The Case of Libyan Companies”, *International Journal of Manpower*. Vol. 17, No. 3, ss. 31-51.

⁷¹ Nihat Erdoğan, (1997), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması”, 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler. (Ankara: MPM Yayınları 599), ss. 300-313.

Şekil 15: HİE İhtiyacı Analizi Aşamaları



Kaynak: Erdoğan. (1997), Ö.n.ver., s. 306.

HİE ihtiyaç analizinin işletme, iş ve işgören düzeyindeki üç aşaması aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

2.3.1.1 Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının İşletme Düzeyinde Analizi

İşletme düzeyinde analiz, daha çok uzun vadeli eğitim plânlarında, HİE ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Buradaki anlamında işletme analizi, işletmenin tüm HİE açığını ya da ihtiyaçlarını saptamak için, genel bir inceleme yapmaktır. Yani işletme analizi işletmenin tümünü inceler. Genel olarak işletme içinde HİE'ye ihtiyaç olup olmadığını, varsa hangi bölümlerde buna gerek duyulduğu böyle bir HİE'nin ne ölçüde başarılı olacağı v.b. konular, bu analizle belirlenir.

İşletme analizinde; işletmede mevcut bölümlerde ne gibi eksiklik ve aksaklıklar vardır, bunlardan hangileri işgörenlerin nitelik ve performanslarının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır, öncelikle hangi bölümlerde HİE'ye ihtiyaç vardır, gelecekte işletmede meydana gelecek değişiklikler neler olacaktır? Mevcut işgörenlerin HİE ihtiyaçları hangi boyutlardadır? Sorularına yanıt aranır. Bu yanıtlara dayanarak bir değerlendirme yapılır ve mevcut durumu iyileştirecek HİE faaliyetleri programlanır. İşletme analizine bakarak, mevcut durumun yanı sıra, geleceğe yönelik HİE ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde, uzun vadeli programların hazırlanması da mümkündür.

HİE ihtiyacının analizinde ilk adım olan, işletme analizinin yapılmasında, öncelikle şu soruya cevap aranmalıdır. HİE, işgörenlerin davranışlarında işletme amaçlarına katkıda bulunacak değişimler yaratacak mıdır? Buradan da görülüyor ki, ihtiyaçlar saptanırken üzerinde önemle durulması gereken nokta, HİE faaliyetlerinin, işletmenin amaçlarına ulaşmasıyla ilişkilendirilmesidir.

Yalnız, elbette ki her sorunun HİE eksikliğinden kaynaklanmadığını ve her verimli olmayan çalışmanın HİE ile ilişkilendirilemeyeceğini unutmamak gerekir. Yanlış malzeme kullanımı, verimli olmayan çalışma yöntemleri, düşük ücret gibi HİE dışı faktörler de bazı sorunların kaynağı olabilir. Bu gibi durumlarda, sorunlar, HİE ile

değil, yeni malzemeler edinerek, doğru yöntemler uygulayarak ve ücretleri yükselterek çözülebilir.⁷²

Yukarıda bahsedilen sorundan kaçınmak için HİE önceliklerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu önceliklerin tanımlanmasına yardım edecek bazı bilgi kaynakları aşağıda görülmektedir:⁷³

- Eğitimciye rehberlik eden ve gelecekteki HİE ihtiyaçlarını gösteren, organizasyonel hedefler ve işletme plânları;
- Yöneticiler için geleceğin HİE ihtiyaçları hakkında bilgi sağlayan ve öncelik alanlarını gösteren, insan kaynağı ve başarı plânlaması;
- İşgören devamsızlığı ve işgören devir hızı hakkında bilgi sağlayan, personel istatistikleri. (Örneğin; eğitimciye problemin olası kaynaklarını göstermede yardımcı olur.);
- İşletme kültürünün anlaşılmasını sağlayan, üst yöneticilerle müzakere;
- Gerçek ve gereken performans arasındaki ilişki hakkında ipuçları sağlayan, verimlilik, kalite ve performansa ilişkin bilgiler;
- Eğer kaynaklar sınırlıysa, masrafın üst yönetim tarafından karşılanıp karşılanamayacağını tanımlamada gerekli olan, finansal plânlara ilişkin bilgi;

⁷² Özelik, *Ön.ver.*, s. 179-180.

⁷³ Marchington and Wilkinson, *Ön.ver.*, s. 186.

İşletme düzeyinde yapılacak analizde aşağıda belirtilen hususlara özellikle dikkat etmek gerekmektedir.⁷⁴

– Çevre faktörlerinde değişme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?

– İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, işgücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?

Global rekabet ve teknolojiadaki hızlı değişim gibi işletmeleri güçlü bir şekilde etkileyen dış çevre koşulları, 2000’li yılların işletmelerini 20–30 yıl öncesinden çok daha farklı HİE ihtiyaçlarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Rekabet, hukuki düzenlemeler ve müşteri taleplerinin artması gibi baskı faktörleriyle kuşatılan ve daha farklı bir işgücüne sahip olup daha uluslararası bir pazarda yer alan günümüz işletmelerinin bu yeni koşullar altında hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için gerekli olan davranış, tutum, beceri ve yetenekleri kazanmaları gerekmektedir. Bu nedenle HİE ihtiyaçları da değişim göstermiştir.⁷⁵

– İşletmenin genel kârlılık düzeyi nedir? Geliştirme için öncelikle ele alınması gereken ihtiyaçlar nelerdir? Öncelikle ele alınacak ihtiyaçların, işgörenin bilgi, beceri ve tutumlarıyla uyumu hangi düzeydedir?

– İşletmenin kâr ve gelir kaynakları nelerdir? Bunlar ne kadar istikrarlıdır?

– İşletmedeki maliyetler arasında özellikle kontrol edilmesi gereken faktör nedir?

⁷⁴ Hüner Şencan, (a), (2001), “İşletme Düzeyinde Analiz”, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi* (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş).

⁷⁵ Ronald J. Burke. (1996), “Training Needs At Different Organizational Levels Within a Professional Services Firm”, *Industrial and Commercial Training*, Volume. 28, Number. 5, ss. 24-28.

- İşletmenin kaynakları, stratejileri, yapısı, kültürü arasında çatışma var mıdır? Uyum ve tutarlılık hangi düzeydedir?
- İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? İşletmenin çevreye uyum sağlayamadığı noktalar nelerdir?
- Bilgi ve beceri yönünden işletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu güçlü ve zayıf yönler, işletmenin etkinlik ve kârlılığını nasıl etkilemektedir?
- Çevreye uyum sağlamada ne tür yönetim becerileri gerekmektedir?
- İşletmenin kariyer plânını oluşturmak için fırsatlar ve kısıtlar nelerdir? HİE'nin kariyer plânlarına katkısı ne olabilir?

2.3.1.2 Hizmetçi Eğitim İhtiyacının İş Düzeyinde Analizi

HİE ihtiyacının saptanmasında kullanılan ikinci analiz, iş (görev) analizidir. HİE ihtiyacının işletme analizi yapılarak işletme genelinde belirlenmesi, ikinci adım olan iş analizine olanak sağlar.⁷⁶ Bir önceki bölümde de anlatılmış olan iş analizi; yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarıyla yürütülebilmesi için bu işleri üstlenecek olan kişilerde aranması gereken niteliklerin de sistematik olarak incelenmesi süreci, şeklinde tanımlanabilir.⁷⁷ İş analizi, bir işletmedeki HİE ihtiyaçlarının bir kanıtı durumundadır. Bunun anlamı, iş analizi yardımıyla oluşturulan iş tanımı ve iş gereklerinin, HİE ihtiyacı analizinde önemli veriler sağlamasıdır.

⁷⁶ Özçelik, Ön.ver., s. 180.

⁷⁷ Necdet Hacıoğlu, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat ve Selda Çatak Türedi, (2002), Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı (Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü), s. 13.

HİE ihtiyaçlarının belirlenmesinde, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken işlerin ve bu işlerin yerine getirilmesi için gereken görevler ve sorumluluklar ile bilgi, beceri, yetenek ve tutumların neler olduğu ortaya konulduktan sonra; çalışanlar açısından bunların ne ölçüde yeterli olduğu araştırılır. İş analizi, her bir işe yönelik ayrıntılı ve sistematik bir araştırma süreci olduğu için, söz konusu bilgi, beceri, yetenek ve tutumları ortaya koyarak mevcut durum ile ilişkinin karşılaştırılması olanağını sunar.⁷⁸

HİE ihtiyacının iş düzeyinde analizi yapılırken geçilecek olan aşamaları ise aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

- İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve işin tanımlanması;
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performans düzeylerinin çıkarılması;
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi;
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesi.

Yukarıda sözü edilen aşamalardan oluşan iş analizi, özellikle, işe yeni başlayan işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlerken son derece önemlidir. Deneyimsiz işgöreni belli bir ücret karşılığı çalıştırarak, bu sırada iş için gerekli becerileri kazanmaları amacıyla eğitmek oldukça yaygındır. Niteliksiz işgörenler için nasıl bir HİE verileceği oldukça açıktır. Buradaki amaç, etkili bir performans için gerekli bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve ona göre işgörenin eğitilmesidir. Bu nedenle HİE ihtiyacının saptanması

⁷⁸ Aynı, s. 21.

genelde işin hangi nitelik, bilgi ve becerileri gerektirdiğini belirlemek amacıyla, onun detaylı bir incelemesi olan iş analizi temeline dayanır.⁷⁹

Ancak sadece HİE ihtiyacı analizi için iş analizi yapılması, ekonomik olmayabileceği gibi, gereğinden fazla zaman kaybı da söz konusu olabilir. Bu nedenle benzer sektör veya işletmelerde geliştirilmiş iş tanımları ve iş gereklerinden HİE ihtiyacı analizi için yararlanılabilir.⁸⁰

İş analizi yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler, iş tanımları ve iş gereklerini oluşturmakta kullanılır. İş tanımları, işin temel görev ve sorumluluklarını; iş gerekleri de işi yapacak kişilerin nitelik ve özelliklerini gösterir.⁸¹ Aşağıda iş tanımı ve iş gereklerine ilişkin tanıtıcı bilgiler yer almaktadır.

– İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımından söz edilir. Bu iki kavram, birbirini bütünlükler. Bir diğer anlatımla, iş analizinden elde edilen bilgiler, daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülür. Bu formlarda işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir.

İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin de kimliğini çıkartmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur. Ancak iş tanımı, sadece kimlik

⁷⁹ Özçelik, Ö.n.ver., s. 180-181.

⁸⁰ Nihat Erdoğan, (a), (2001), "İş Düzeyinde Analiz", İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.).

⁸¹ Aynı, s. 66.

çıkarma işlemi olmayıp, aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir.⁸²

HİE ihtiyacı analizi çalışmalarında mevcut iş tanımlarından yararlanılabilir. İşletmedeki işler için daha önceden iş tanımları çıkarılmamışsa HİE amacına yönelik olarak düzenlenen iş analizlerinden iş tanımları çıkarılabilir.

İş analizinin HİE ihtiyaç analiziyle ilgisi, iş tanımları aracılığıyla HİE ihtiyaç analizi bilgi altyapısını oluşturmasıdır. İşletmede iş analizi yapılmış ve buna bağlı olarak iş tanımları, iş gerekleri çıkarılmışsa ilgili pozisyonlardaki kişilerin temel eğitim gerekleri de bir ölçüde açığa çıkmış demektir.

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:

- İş tanımında yer alan görevi gerçekleştirecek kişinin HİE ile geliştirilebilecek temel iş öğeleri nelerdir?
- Bu iş öğeleri ile ilgili olarak işe başladığında temel oryantasyon eğitimi almış mıdır?
- Temel iş öğeleri ile ilgili olarak yetiştirme veya işbaşı eğitimi almış mıdır?
- İşi ile ilgili almış olduğu HİE'ler plânlanan eğitim saati açısından yeterli midir?

İş analizcisi yukarıda sıralanan süreci inceleyerek, işin temel öğeleri ve bunları işte tatmin edici düzeyde uygulayabilecek HİE'ler ve bu HİE'lerin süresini gözden geçirir. İşin temel öğelerini eksiksiz yerine getirebilecek düzeyde HİE alınmadığını

⁸² Sabuncuoğlu, Ö.n.ver., s. 64-65.

belirlense, bu eksikliği HİE ihtiyacı olarak kaydeder. Analizci bu sırada HİE ihtiyacının ne tür bir eğitimle ve ne kadar sürede giderilebileceğini belirler.⁸³

– İş Gereklere

İş gereklere; belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli şekilde yapılabilmesi için, eğitim düzeyi, öğrenim, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri nitelikler gerektirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. İş analizi ve iş tanımından sonra, ayrı ayrı her işin en etkin bir biçimde yapılabilmesi için nelerin gerekli olduğu belirlenir.⁸⁴

HİE ihtiyacı analizinde iş gereklere başvurmanın yararı, belli bir mevkide işgörenin saptanan özelliklere ne ölçüde uygun olduğunu karşılaştırma imkânı sağlamasıdır. Böylece işgörenin yaptığı işle ilgili olarak gerekli özellikler ve işgörenin aranan özelliklere sahip olma düzeyi arasında fark varsa bu HİE ihtiyacı olarak belirlenir.

HİE ihtiyacı analizi sürecinde, iş tanımı ve iş gereklere yer alan bilgilerin doğru olarak belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü HİE ihtiyacının belirlenmesinde, iş tanımı ve iş gereklere belirlenen düzey ölçü alınmaktadır. İş tanım ve gereklere belirlenen düzey ile işgörenin bilgi ve beceri düzeyi arasındaki fark, HİE ihtiyacı olarak kaydedilmektedir.⁸⁵

2.3.1.3 Hizmetçi Eğitim İhtiyacının İşgören Düzeyinde Analizi

İş analizlerinden yararlanarak iş tanımları ve iş gereklere belirlendikten sonra, işgörenin işe ilişkin bilgi ve becerilere ne ölçüde sahip olması gerektiği belirlenmelidir.

⁸³ Erdoğmuş, (a), (2001), Ön.ver., s. 66-70.

⁸⁴ Özgen, Öztürk ve Yalçın, Ön.ver., s. 66.

⁸⁵ Erdoğmuş, (a), (2001), Ön.ver., s. 72-74.

Bu amaçla, işgören analizi yapılır ve işgörenin işi yapış biçimleri ve başarıları değerlendirilir. Kısaca; işgören analizi, işgörenin işteki performansı, başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir.⁸⁶ İşgören analizi için gerekli veriler aşağıdaki yollarla elde edilebilir:⁸⁷

a) Soruşturma

- İşgörene sorular sorarak;
- Amir ve yöneticilere sorular sorarak.

b) Gözlemde bulunarak (işgören işini yaparken)

- Psikolojik bakımdan;
- İş ve mesleki bilgi bakımından;
- İletişim olanakları ve güçlükleri bakımından.

c) Araştırma

- İşgören kayıtlarının araştırılması;
- İş güncelerinin incelenmesi;
- İş akışının incelenmesi.

⁸⁶ Oğuz, Ön.ver., s. 65.

⁸⁷ Bingöl, Ön.ver., s. 194.

Yukarıda belirtilen yollarla işgörenlerin başarı eğilimleri, tutumları, mesleki bilgileri, verimlilik düzeyleri ve eksik yönleri hakkında veriler toplanır. İşgörenin durumunu daha iyi değerlendirebilmek için, ayrıca psikolojik testlerden yararlanır.⁸⁸

İşgören analizi, kimlerin HİE'ye ihtiyaçları olduğunun belirlenmesine yardımcı eder. Başka bir deyişle;

❖ Performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri ya da yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş tasarımlarına ilişkin sorunlardan mı kaynaklandığını;

❖ Kimin/kimlerin HİE'ye ihtiyacı olduğunu;

❖ Çalışanların işlerini ve bu işleri oluşturan görevleri yerine getirebilmeleri için HİE'de ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve beceri ile davranışların ortaya konulmasını içerir.⁸⁹

İşgören analizi, bireylerin işlerinden nasıl daha fazla fayda sağlayabilecekleri konusunda ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlaması yanında, kendi seviyelerini öğrenmelerine de yardımcı olur. İşgücünü oluşturanların çoğu okullarda konularına ilişkin belirli formatlarda bilgi edinmişlerdir; öte yandan küçük yaşlardan itibaren kendi yaşadıkları deneyimler de bu bilgiye dahil edilebilir (örneğin; bir otelde konaklamış, restoranlarda müşteri olmuşlardır...). Tamamen tersinden bakıldığında ise, bazılarının bu deneyimleri hiç yaşamamış ya da çok az yaşamış olması söz konusudur; öte yandan iş ortamında belli kavramlara veya sektörde özel uzmanlık gerektiren konulara çok yabancı olabilirler. Eğer kişiler çalışacakları alanla ilgili konulara çok yakın değillerse,

⁸⁸ Aynı, s. 195.

⁸⁹ Noe, Ön.ver., s. 55.

onların hem öğrenmelerini kolaylaştıracak, hem de konuya ilgi duymalarını sağlayacak HİE'lerin verilmesi gerekir. Bu da işgören analizini gerekli kılar.⁹⁰

İşgören düzeyinde analiz sonucunda, işgörenleri üç grupta toplamak mümkündür: Yetersiz, yeterli ve yeterlinin üstü. İşgörenler bu üç sınıflamadan birinde yer alacaklardır. Her üç durum için farklı HİE çalışması veya terfi yoluna gidilir. Bunlar aşağıda belirtilmektedir:

- **Yetersiz:** Yetersiz olunan alanların belirlenerek yetersizliği giderecek HİE çalışmalarının yapılması;
- **Yeterli:** Bir üst düzey yeterlilik için HİE çalışmalarının yapılması;
- **Yeterlinin Üstü:** Terfi ve atamalar yoluyla bir üst görevin verilmesi.⁹¹

İşgören analizine ilişkin çağdaş sistemler, yalnızca işgörenin performansının iş gereklerine, iş tanımlarına uygunluk derecesini belirlemeye hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda işgörenin gelecekte göstereceği gelişme düzeyi hakkında bir yargıya varmayı da amaçlamaktadır.

İş tanımları, iş gerekleri ve işgören analizi tanımlandıktan sonra, tüm bu bilgilerden yararlanılarak, işgörenin sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduğu düzey arasındaki farkın bulunması için karşılaştırmalar yapılır. Sonuçta HİE açığı olup olmadığı belirlenir.⁹²

⁹⁰ Robert Eighteen. (1999), "Training Needs Analysis for IT Training", *Industrial and Commercial Training*. Vol. 31, Nr. 4, ss. 149-152.

⁹¹ Erdoğmuş, *Ön.ver.*, ss. 300-313.

⁹² Oğuz, *Ön.ver.*, s. 66.

Belirlenen HİE açığı sayesinde kimlerin, hangi konularda HİE'e ihtiyacı olduğu ortaya çıkar ve bu doğrultuda HİE plânlamasına geçilir. HİE plânlaması takip eden kısımda ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.3.2 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Plânlanması

İşletmelerde HİE ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra, HİE etkinliklerini, bu süreçte görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, HİE maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir HİE plânu düzenlenir. HİE'nin, bir plâna dayandırılarak gerçekleştirilmesi, işletmenin verimliliğinin ve işgörenin başarı düzeyinin artmasını sağlar.⁹³

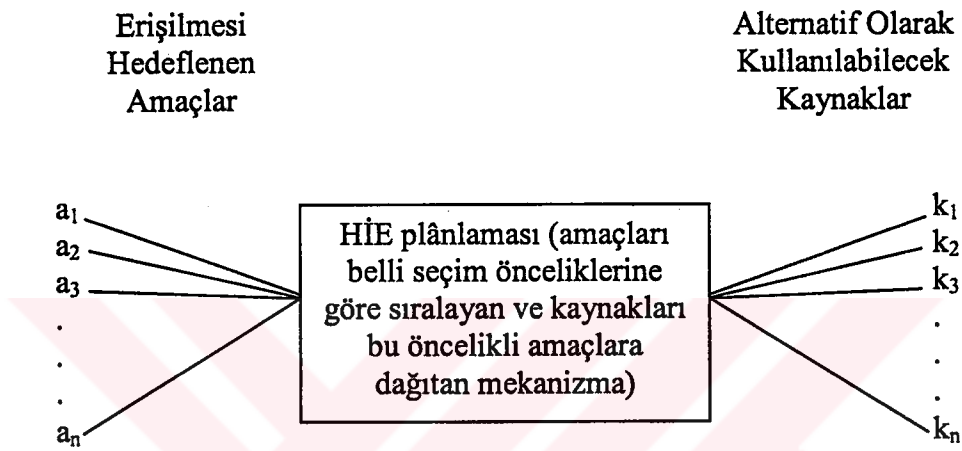
HİE plânlaması da diğer plânlama faaliyetleri gibi, bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur. Bu aşamalar aşağıda görülmektedir:

- HİE ile ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması;
- Bir HİE programı hazırlanarak; bu amaçla kullanılacak kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması;
- Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere, kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması;
- Gerçekleştirilen HİE faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanması.

⁹³ Aldemir, Ataol ve Budak, *Ön.ver.*, s. 167.

HİE'den umulan yararın sağlanabilmesi için, HİE faaliyetlerini bu aşamalara uygun olarak plânlamak ve uygulamak gerekir. Bu söylenenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için, HİE plânlaması aşağıda şematik olarak gösterilmektedir.⁹⁴

Şekil 16: Hizmetiçi Eğitim Plânlaması



Kaynak: Muhsin Hesapçioğlu, (1994), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s. 5.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi; HİE plânlaması, HİE'de erişilmesi hedeflenen birçok amacı, önceliklerine göre sıralayarak, sınırlı kaynakları bu öncelikli amaçlarla ilişkilendirme görevini yerine getirmektedir. Başka bir ifadeyle, HİE plânlaması, “rasyonel ve düzenli bir çözümlene tekniğinin, HİE’yi, eğitilenlerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla HİE sürecine uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanabilir. İyi bir HİE plânının aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir:

⁹⁴ Özçelik, Ön.ver., s. 176.

- HİE plânı açık seçik ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalıdır.
- HİE plânı optimal bir zaman süresini kapsamalıdır.
- HİE plânı karşılaşılabilecek olası engel ve direnmelere karşı çözüm önerilerini de sunabilmelidir.
- HİE plânlaması eğitimsel gelişmenin hem nitel hem de nicel yönleri ile ilgilenmelidir.⁹⁵
- HİE plânlarının ekonomik ve sosyal plânlarla bütünlüğü sağlanmalıdır.
- HİE plânlaması, kişilere ya da gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır.
- HİE plânı işletmenin iç ve dış çevre koşullarına ve önceden tahmin edilemeyen durumlarına, sürekli olarak uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.
- HİE plânlamasının zaman zaman değerlendirilmesi ve yeni durum ve ihtiyaçlara uydurulması gerekir.⁹⁶

HİE plânları, işletmeden işletmeye –işletmenin boyutu, işgücü tedarik, terfi ve değerlendirme politikaları ile işgücünü geliştirmeye harcanabilecek toplam para ve zamana göre– değişiklikler gösterir. Bununla birlikte, bir işletmenin imkânları ne olursa olsun, HİE plânı ile HİE konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, kullanılacak araç ve gereçler ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenmelidir.

⁹⁵ Kılıç, Ön.ver., s. 64.

⁹⁶ Hesapçioğlu, Ön.ver., s. 54-55.

Bir işletmenin İK bölümünün hazırladığı HİE plânı, üst yönetimin onayından sonra uygulamaya konulur.⁹⁷ İyi bir HİE plânı hazırlanırken aşağıda belirtilen faktörler göz önüne alınmalıdır:⁹⁸

- HİE'nin kimin tarafından ve hangi konularda verileceği belirlenmelidir. HİE'nin işletmede çalışan işgörenlerin tümünü mü ya da bazılarını mı kapsayacağı konusunda karar verilmelidir. Böylece HİE'nin genel ve özel amaçları belirlenebilecektir. Bu amaçların, işgörenlerin hangi yönünün (bilgi, beceri veya tutum) geliştirilmesini kapsadığı belirtilmelidir.

- Verilecek olan HİE süreci içerisinde, hangi konuların ne kadar zamanda öğrenilebileceğinin belirlenmesi gerekir. Bir eğitimcinin, işgörenlerin bir defada her şeyi öğrenemeyeceğini bilmesi gerekir.

- HİE'nin verileceği zaman belirlenmelidir. Örneğin; çalışma saatleri içerisinde veya mesai saatleri bitiminde. Ayrıca HİE'nin bireysel olarak mı veya grup olarak mı verileceği tespit edilmelidir.

- HİE'nin verileceği yer belirlenmelidir. Eğer HİE az sayıda işgörene verilecekse faaliyetin veya hizmetin devamı süresince, işlerin yoğun olmadığı zamanlarda verilmelidir. Çok sayıda işgörene HİE verilecekse, çalışma saatleri dışında kalan zamanda verilmeli, ayrıca gerekli araç, gereç ve ekipman açısından uygun olan yerler seçilmelidir.

- Hangi HİE yönteminin kullanılacağına karar verilmelidir. HİE'ye katılacak olan işgören sayısı dikkate alınarak, bireysel eğitim yöntemi mi veya grup eğitim yöntemi mi kullanılacağı belirlenmelidir.

⁹⁷ Oğuz, Ö.n.ver., s. 67.

⁹⁸ Forrest, Ö.n.ver., s. 165-166.

▪ HİE'nin değerlendirilmesinde, hangi değerlendirme kriterinin kullanılacağı belirlenmelidir. HİE'nin işgören performansına yaptığı etki veya amacına ulaşım ulaşmadığı, belirlenmiş değerlendirme kriterine göre ölçülmelidir. Örneğin; bir değerlendirme kriteri, HİE sonucunda özel bir problemin çözümlenmesi olabilir. Başka bir değerlendirme kriteri ise, eğitilen işgörenin performansının önceden belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılmasıdır.

▪ Değerlendirmenin bir metodu da, eğitilen işgörenlerin kazanımlarının ölçülebilmesi açısından, bir kontrol listesi kullanılmasıdır. Başka bir metod ise; işgören performansı hakkında bilgi sağlayabilecek olan satış rapor ve kayıtlarının kullanılmasıdır. Böylece eğitimci, HİE'den sonra meydana gelen değişiklikleri analiz etme olanağı bulabilecektir.

Yukarıda sözü edilen faktörlere dikkat edilerek hazırlanan bir HİE plânı, genel olarak aşağıda belirtilen sekiz aşamayı kapsamaktadır:

- HİE amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitilecek işgörenlerin seçimi
- Eğiticilerin seçimi,
- HİE konularının belirlenmesi,
- HİE yöntemlerinin seçimi,
- HİE'de kullanılacak araç-gereçlerin belirlenmesi,
- HİE'nin zamanı, süresi ve yapılacağı yerin belirlenmesi,
- HİE bütçesinin belirlenmesi.

Bu aşamalar, aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

2.3.2.1 Hizmetiçi Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Hazırlanacak ve uygulanacak olan HİE programının belli amaçlara yönelik olarak yapılması gerekmektedir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; işletmenin tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan HİE ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Somut olarak ifade etmek gerekirse; hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara HİE’de öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan HİE sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıklı olarak teorik mi, yoksa pratik bilgiler mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi; bu amaçlara birer örnek teşkil eder.⁹⁹

HİE amaçlarının belirlenmesi, HİE programının sistematik olarak hazırlanmasına yardımcı olmaktan başka, HİE programının yararından kuşku duyan yöneticilerin kazanılmasını da sağlamaktadır. Amaçlar, HİE programına katılan işgörene kazandırılacak davranışları ve nitelikleri açıkça ortaya koyduğundan, HİE programının değerlendirilmesi için bir standart oluşturmaktadır.¹⁰⁰ Ayrıca amaçlar, eğitilen kişilerin belirli konular üzerinde yoğunlaşmasını, dolayısıyla HİE programlarının önemli konular ve hedefler üzerinde odaklanmasını sağlamaktadır.¹⁰¹ HİE programının belli başlı amaçları arasında; yeni işgöreni belirli görevlere hazırlamak, görgü ve deney sahibi işgörenin işbaşındaki başarı düzeyini yükseltmek, işgören devir hızını düşürmek, işe devamsızlıkları ve işe geç kalmaları azaltmak, iş kazalarını önlemek, işletme stratejilerine ve taktiklerine işgöreni alıştırmak, çatışmaları

⁹⁹ Özçelik, Ö.n.ver., s. 182-183.

¹⁰⁰ Şadi Can Saruhan. (1986), “Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması”, Turizm Yıllığı: T.C. Turizm Bankası A.Ş. ss. 171-179.

¹⁰¹ Don Harvey and Robert Bruce Bowin, (1996), **Human Resource Management** (New Jersey: Prentice – Hall, Inc.), s. 159.

gidermek ve yöneticilerin liderlik bilincini geliştirmek sayılabilir.¹⁰² Bunlardan başka, HİE'nin amaçları ayrıntılı olarak aşağıda sıralanmaktadır:

- Etkinlik ve verimliliği sağlamak;
- Morali yükseltmek,¹⁰³ performansı artırarak işğörenlerin güdülenmesini artırmak;
- İşğöreni üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını işletme içerisinden sağlamak;
- İşletmeye dinamizm ve saygınlık kazandırmak;
- İşletme yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek;
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak;
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak.

HİE'nin amaçları, işletmenin politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmelidir. Ayrıca bu amaçlar, hem işletmenin, hem de eğitim görecek işğörenin ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır. HİE ile hedeflenen, işğörenin sadece genel kültürünü artırmak değil, işğörenin işletme tarafından istenen niteliklere sahip olmasını sağlamaktır.¹⁰⁴

HİE amaçları belirlenirken aşağıda belirtilen hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

¹⁰² Saruhan, *Ön.ver.*, ss. 171-179.

¹⁰³ Uğur Başboğaoğlu. (1999), "Gaziantep'teki Kamusal ve Özel Kesim İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını. ss. 31-54.

¹⁰⁴ Gül, *Ön.ver.*, ss. 59-93.

- İşletmenin genel amaçları içinde yer alan HİE amaçları, kendi içinde de tutarlı olmalıdır.
- HİE amaçları mevcut imkânlarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, HİE'nin sonucunu ortaya koymalı ve eğitime katılanlardan beklenen performansı bildirmelidir.
- HİE amaçları, kişilerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Amaçlar, tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya imkân vermelidir.
- HİE amaçları, geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Bu hususlar göz önünde bulundurularak belirlenen HİE amaçları açık, öz ve kolaylıkla anlaşılabilir bir dil kullanılarak yazılı olarak ifade edilmelidir.

HİE amaçlarının belirlenmesi, girişilecek faaliyetlerin niteliği, eğitim programlarının içeriği, eğitim çabalarına ayrılacak kaynakların ve eğitim yöntemlerinin değerlendirilmesinde önemli bir bileşen durumundadır. Amaçların belirlenmesi eğitimin sonuçlarının niteliği ve etkilerinin değerlendirilmesinde aynı zamanda bir temel oluşturmaktadır.¹⁰⁵ Eğitim programının belirli bir amacı yoksa, eğitimle ilgili ya da bununla çözülebilecek bir problem de yok demektir. Problem olmadığına göre, bunun çözümlüyle bir değişikliğin olması da beklenemez. Eğitimle beraber bir şeylerin değiştirilmesi isteniyorsa, ihtiyaçlara göre hedeflerin (amaçların) belirlenmesi gerekir.

¹⁰⁵ Oğuz, Ö.n.ver., s. 69.

Eğitim çalışmasında hedefler belirli değilse, programın rastlantısal olarak uygulanması söz konusu olur.¹⁰⁶

2.3.2.2 Hizmetiçi Eğitimin kapsamına Alınacak İřđörenlerin Seçimi

HİE'nin etkinliği, eğitilecek iřđörenlerin sunulacak bilgi, beceri ve davranışları kavrama kapasitesine bağlıdır. Eğitim ne kadar iyi plânlanırsa plânlansın, yanlış kişilere yöneltilirse, etkili olmayacağından, seçilecek kişilerin, hangi işler için eğitileceği, o kişilerin ne gibi özelliklere sahip oldukları iş tanımlarından da yararlanılarak kesin bir şekilde belirlenmelidir.¹⁰⁷

Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak HİE programına katılacak iřđörenler belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yapılan işin doğasına göre bir değerleme ve sıralama yapılır.¹⁰⁸ Önemli olan, saptanan amaçlara göre, HİE faaliyetlerine, hangi bölüm, grup ve kişilerden başlanacağı konusunun açıklığa kavuşturulmasıdır. HİE alacak iřđörenleri belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta, acilen eğitime ihtiyaç gösteren ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışan bireylere öncelik tanınmasıdır. Ancak işteki aksamaların nedenlerinin HİE ihtiyacından kaynaklanıp kaynaklanmadığını doğru olarak tespit etmek son derece önemlidir. Bunun dışında, HİE'ye katılacak iřđörenler, işletmenin amaçlarına, yaptıkları işin gereklerine, mesleki bilgi ve eğitim düzeylerine, işlerinde gösterdikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre bir değerlendirmeye tabi tutularak, programa dahil edilir.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Özçelik, Ö.n.ver., s. 183.

¹⁰⁷ Oğuz, Ö.n.ver., s. 71.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, Ö.n.ver., s. 126.

¹⁰⁹ Özçelik, Ö.n.ver., s. 183.

2.3.2.3 Hizmetiçi Eğitim Verecek Eğitimcilerin Seçimi

HİE programı hazırlanması ve uygulanmasında, üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu, eğitimin içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce, HİE faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. HİE'nin başarısını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bunların başta gelenlerinden biri, eğitici kişilerin yeterliliğidir. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir. İlki, eğitici kişilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumlardaki yeterlilikleri; ikincisi ise, öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemi uygulama konusundaki yeterlilikleridir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her bilen kişinin öğrenme yeteneğine sahip olduğunun varsayılmamasıdır.¹¹⁰

Eğiticilerin seçiminde, deneyim ve eğitim yönünden en nitelikli olan eğitimciler bu göreve getirilmelidir. İşletmelerde HİE'ler kendi bünyelerinde ve/veya işletme dışı danışmanlar tarafından verilir. Burada asıl amaç, işletmenin hedefine uygun olarak bireylerin HİE yolu ile geliştirilmesinin sağlanmasıdır. İşletme içinde HİE faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik olarak bulunan eğitimci kaynaklarının bir kısmı, işletme içinden, süpervizör, teknik elemanlar, konuyla ilgili uzmanlar, şefler ve yöneticilerdir. İşletme dışı eğitimciler ise, dışarıdan getirilen uzman eğitimciler ve öğretim görevlileridir. Genel anlamda eğitimcilerin seçimi, işletme dışından ve içinden olmak üzere iki şekilde yapılır:

a) Eğitimcilerin işletme dışından seçilmesi

İşletme dışındaki eğitimler, çoğunlukla konusunda uzman eğitimciler veya öğretim görevlileri tarafından verilir. Bu tarz eğitimler, konferans ve seminer şeklinde olup; yöneticilere ve alt kademeye verilebilir. İşletme dışından eğitimcilerin seçiminde

¹¹⁰ Aym, s. 184.

göz önünde bulundurulması gereken temel faktörler; konuda uzmanlık, iletişim yeteneği, etkinliği ve pedagojik bilgi yeteneğidir.¹¹¹

İşletme dışından eğitici seçmenin potansiyel olarak bir takım üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Potansiyel üstünlükler; işletmenin yetenekleri ve uzmanlığının artabilmesidir. Teknoloji ve kanunlardaki hızlı değişiklikler yüzünden, çoğu İK departmanı dış çevrede meydana gelen bu sürekli değişikliklere iç kaynakları ve kabiliyetleriyle cevap vermede zorlanmaktadır. İşletme dışı eğiticilerin kullanımı ise, işgörenleri çağa uygun hale getirmeyi kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık işletme dışından eğitici seçmenin sakıncaları ise; işletme içi bilgi ve becerinin geliştirilmesinde işletmelerin yeteneğinin sınırlanmasıdır. Ayrıca bu eğitimciler, HİE'yi etkili bir şekilde yerine getirmede gerekli olan işletme kültürünü yeterince iyi anlayamayabilirler.¹¹² Bu nedenle, mümkünse bu eğitimcilerle işletme hakkındaki bilgilerin paylaşılması, uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve işletme ile eğitici arasında fikir birliğine varılması gerekmektedir.¹¹³

b) Eğitimcilerin işletme içinden seçilmesi

Eğiticiler işletme içinden seçilecekse, bu eğitimcilerin düzeyi, HİE programının üzerinde olmak zorundadır. Eğitimciler belirlenirken, eğitimcinin öğreteceği iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceriye sahip işgörenler içerisinde seçim yapılmalıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi, işletme içi eğitici kaynakları, süpervizör, teknik elemanlar, uzmanlar, bölüm şefleri ve birim yöneticileridir.¹¹⁴

¹¹¹ Al, Ön.ver., s. 65.

¹¹² Thomas W. Gainey and Brian S. Klaas. (2002), "Outsourcing the Training Function: Results From the Field", *Human Resource Planning*. Vol. 25.1, ss. 16-22.

¹¹³ Aynı, s. 22.

¹¹⁴ Al, Ön.ver., s. 66.

Gerek işletme içinden gerekse işletme dışından olsun, iyi bir eğiticinin aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerekmektedir.¹¹⁵

- Kendi bilgi ve becerilerini başkalarına aktarmaktan zevk almalıdır.
- İnsanlarla bir arada olmaktan hoşlanmalı ve insanlar arasındaki farkları tanımalıdır.
- Programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi ve becerilere sahip olmalıdır.
- Kendisini eğitilenle aynı seviyede düşünebilme yeteneğine (empati) sahip olmalıdır.
- Eğitilenlerin bireysel özelliklerini iyi analiz edebilmelidir.
- Öğretmek istediklerini açık bir şekilde ifade edebilmelidir.
- İyi bir araştırmacı olmalıdır.
- Yeterince esnek davranmalıdır.
- Sabırlı ve hoşgörülü bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Bütün bu söylenenlere dikkat edilerek seçilecek bir eğiticiyle yürütülecek olan HİE programının başarıya ulaşma olasılığı daha yüksek olacaktır.

2.3.2.4 Hizmetiçi Eğitim Konularının Belirlenmesi

HİE programının hangi konuları kapsayacağı, eğitim ihtiyaçları ve eğitim hedeflerinden yararlanılarak belirlenir. Programa alınan konuların, işletmenin ve

¹¹⁵ Oğuz, Ö.n.ver., s. 74.

eğitilen kişinin ihtiyacına cevap vermesi gerekir. Aksi halde işgören eğitimi amacına ulaşamayacaktır. Programa katılan işgörenin, konularla kendi ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi görmesi, HİE'nin etkinliğini artırır. Bir HİE programında yer alan konular genelde üç amaca hizmet eder. Bu amaçlar; katılımcıların bilgi düzeyini artırmak, onlara yeni yetenekler kazandırmak ve istenmeyen davranışları azaltmaktır.¹¹⁶ HİE konuları belirlenirken, işgörenlerin en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların sınırlarının belirlenmesine özen gösterilmelidir. Amaca hizmet etmeyen yararsız konularla, işgörelere gereksiz bilgi yüklemesi yapılmamalı ve asıl konunun gölgede kalmamasına dikkat edilmedir.¹¹⁷

2.3.2.5 Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerinin Seçimi

İşletmelerin ayakta kalması ve rekabet edebilmesi, sürekli gelişen dünyayı ve gelişen HİE yöntemlerini takip edebilmelerine bağlıdır. Yöneticiler, işgörenleri ne kadar etkili HİE programları ile ve etkili HİE yöntemleri ile eğitirlerse, işgörenler de o kadar yarar göreceklendir.¹¹⁸

İşletmelerde HİE'nin yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde HİE yöntemleri bulunmaktadır. Ancak HİE'de kullanılabilecek "en iyi yöntem" mevcut değildir. Her bir yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Bu bakımdan HİE programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilmesi için, kullanılacak HİE yönteminin en uygun olanının seçilmesi gerekir. Bu seçimde en iyi kararı verebilmek, aşağıda belirtilen etmenlerin göz önüne alınmasına bağlıdır.¹¹⁹

– HİE'nin amacı;

¹¹⁶ Geylan, Ön.ver., s. 126.

¹¹⁷ Özçelik, Ön.ver., s. 184.

¹¹⁸ Osman Atay. (2001), "İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*. Sayı: 469, ss. 47-51.

¹¹⁹ Bingöl, Ön.ver., s. 201-202.

- HİE'ye katılacakların sayısı;
- HİE'ye katılacaklarının mesleki durumları;
- HİE'ye katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri;
- HİE'ye katılacakların kişisel farklılıkları;
- HİE yöntemlerinin gerektirdiği zaman;
- HİE yöntemlerinin maliyeti;
- İşletmenin maddi olanakları ve HİE bütçesi;
- HİE yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Bu çalışmada ise HİE yöntemleri, "İş Başı ve İş Dışı HİE Yöntemleri" şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutularak incelenecektir.

2.3.2.5.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemleri, işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Bu yöntemler genelde "yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir" düşüncesine dayanır. İşbaşında eğitim, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde, işgörenlerin işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak için verilen eğitimidir.¹²⁰ Başka bir ifadeyle iş-başında eğitim, yeni veya deneyimsiz işgörenin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmelerini ifade eder. Bu eğitim işgörenin yaptığı işi bırakmaksızın çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanmaktadır.

¹²⁰ Sabuncuoğlu, Ön.ver., s. 129.

İşbaşında eğitim; yeni işe alınan işgörenin eğitimi, yeni teknoloji kullanılmaya başlandığında işgörenin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, işgörenin departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan işgörenin yeni görevlerine oryantasyonu konularında yararlıdır.¹²¹

Bu yöntemin seçilebilmesi için; HİE'ye konu olacak işgörenlerin, görevleri ile ilgili temel bilgilerin varolması gerekmektedir. Ayrıca bir programa bağlı olmaksızın yapılan bu türden bir HİE'nin etkinliği, işletme içi dinamîğe ve örgütün yapısına bağlıdır. Roller ve statülerin açıkça belirtilmediği, iş tanımlamalarının, yetki ve sorumluluk dağılımlarının tümüyle açıklanmadığı bir işletmede girişilecek HİE çalışmalarından sonuç alınamaz.¹²²

İşbaşında HİE'de en önemli rol hiç kuşkusuz ki, iş-başı eğitimini yürütecek kişiye düşmektedir. Bu kişi her şeyden önce işin gerektirdiği yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır. Bununla birlikte; öğrenilmesi gereken görevleri ve anahtar noktaları bilmeli, uygulamada yapılmakta olan güncel hataların neler olduğunu ve bunların nedenlerini fark edebilmelidir.

İşbaşında eğitim faaliyetleri uygulamaya yönelik davranış değişikliği beklendiğinde yürütülür. Yani işgören; yeni işe alınmışsa veya uygulama deneyimi kazanmaya çalışıyorsa, uygulamada aksaklıklar oluyorsa, deneyimli işgörene yenilikler aktarılacaksa ya da performans geliştirilecekse, işletmede işbaşı eğitime kesinlikle ihtiyaç vardır.¹²³

İşbaşında HİE yöntemleri birtakım üstünlük ve sakıncalara sahiptir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

¹²¹ Özgen Öztürk ve Yalçın, Ön.ver., s. 147.

¹²² Aldemir, Ataol ve Budak, Ön.ver., s. 172.

¹²³ Oğuz, Ön.ver., s. 84.

İşbaşı Eğitimin Üstün Yönleri:

- İşgörenler eğitilirken, aynı zamanda üreticilikleri de devam etmektedir.
- İşgörenler, gerçek iş koşullarında öğrendiğinden, HİE'nin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu ortadan kalkar.
- İşgörenler, gerçek iş koşullarında öğrendikleri zaman, ihtiyaç duydukları yetenekleri öğrenme olasılıkları artar.¹²⁴
- HİE'nin standart hale getirilmesi ve dolayısıyla standart bir işgücünün elde edilmesi mümkündür.
- Eğitim sırasında özel bir eğitimciye gerek bulunmadığından, eğitimin daha ucuza mal olması söz konusudur.
- Eğitim için çoğunlukla özel bir yer ya da ekipmana gereksinim duyulmaz.
- İşgörenin yaptığı işle ilgili iyi ya da kötü bir değerlendirmenin iş esnasında kendisine iletilebilmesi mümkündür.¹²⁵
- Yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için, eğitilen, öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir; ancak her hata bir deneyim kazandırır.
- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanması, eğitilene motive eder.¹²⁶

¹²⁴ Harvey and Bowin, *Ön.ver.*, s. 161.

¹²⁵ Kılıç, *Ön.ver.*, s. 87.

¹²⁶ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 130.

İşbaşı Eğitimin Sakıncalı Yönleri;

- Eğitim gerçek iş ortamında yapıldığından, eğitilen işgörenler ekipmanlara zarar verebilir, materyalleri tüketebilir ve yüksek oranda iş kazasına sebep olabilirler.¹²⁷
- Eğitim sırasında özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve aksaklıklara uğrayarak yerine getirilir.
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle, etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir.¹²⁸
- Bu eğitimin uygulanmasında, astlar, yöneticilerden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler; bunun sonucunda üstleri ile çatışabilir ve kendi düşüncelerini denemeye çalışarak, yanlışlıklara yol açabilirler.¹²⁹
- “Birebir eğitim” olarak da kabul edilen bu yöntemde, eğitici, bir kişi veya çok küçük bir grup için fazla zaman harcayabilir.
- İşbaşı eğitimde, iş analizi sonucu elde edilen iş tanımlarının işgörene aktarılması istendiğinden, eğitici bunu yapamayabilir ve işgörene hatalı iş alışkanlıkları kazandırabilir.
- Yönetici bir işi öğretmekten ziyade daha çok üretime önem verebilir.

Bütün bu sakıncalarına karşın, işgörenin işine uygun becerileri kazanması, bilgi ve deneyimini artırması ve işinin gereklerini yerine getirmesi, işbaşı eğitim yoluyla

¹²⁷ Harvey and Bowin, *Ön.ver.*, s. 161.

¹²⁸ Bingöl, *Ön.ver.*, s. 203.

¹²⁹ Aldemir, Ataol ve Budak, *Ön.ver.*, s. 172-173.

gerçekleşebilir.¹³⁰ Uygulamada karşılaşılan iş-başı eğitim yöntemleri ise aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

a) Yönetici Gözetiminde Eğitim

Bu yöntem maliyetinin düşük olması nedeniyle, işletmelerin kendi bünyelerinde en çok uyguladıkları yöntemlerden biridir. Bu yöntemin dayandığı felsefe “yaparak öğrenme”nin iyi olduğu; bir şahsı en iyi şekilde eğitecek olanın, en yakın amiri olduğu fikridir.¹³¹ Yönetici astlarını yakından tanıyan kişidir. Başka bir deyişle, yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi, yöneticidir. Kendi alanında yapılan uğraşları astlarına öğretmek için sayısız fırsatlara sahip olan yönetici, her astın kendi işindeki başarısını artırmak için, kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Üst, astının zayıf yönlerini tanıdığı için bunu gidermek amacıyla onun yeni bilgi edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir.¹³²

Burada dikkate alınması gereken husus, eğitimi verecek olan yöneticinin, yani eğiticinin de belli özelliklere sahip olması gerektiğidir. Bu bakımdan, eğitimi verecek olan yöneticinin, işi yapmayı doğru öğrenmiş olması ve işin yapılışını doğru olarak gösterebilmesi gerekir.¹³³ Bu yöntemin başarılı olabilmesi, yöneticiye sıkı sıkıya bağlıdır. Yönetici, iyi bir yetiştirici olmalı, yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli ve en iyi çözüm biçimini bulma fırsatını astlara vermelidir. Yönetici, zaman zaman astlarına hedefler göstermeli ve izlenecek yol ve yöntemi bulma işini astlarına bırakmalıdır. Yöneticiler bazı işleri astlarına danıştırlarsa, astlarının görüş açısını genişletmiş olurlar. Ayrıca, sorunlara bir yönetici gibi eğilmek alışkanlığını da onlara

¹³⁰ Kılıç, Ön.ver., s. 87-88.

¹³¹ Efil, Ön.ver., s. 164.

¹³² Sabuncuoğlu, Ön.ver., s. 130.

¹³³ Ömer L. Met, (1989), Ağırlama – Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik (Balıkesir: İnce Ofset), s. 198-199.

kazandırır. Kısaca, bu yöntemle başarı sağlayabilmek için yöneticilerin yetişmiş kişiler olması gerekir.¹³⁴

b) Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Yetki göçerimi yoluyla kişiye işletmenin sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, “vekalet yolu” ile de olsa, üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanmaları, kararlar verebilmeleri ve uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu HİE yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini artırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır. Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevsel bir seyahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde “fırsatı kullanması” istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla, söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışır.¹³⁵

c) Rotasyon Eğitimi

Bir adı da “görev değiştirme yönetimi” olan rotasyon eğitimi, çalışanların işletme içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Amacı, çalışanların işletme içinde yer alan bütün bölümleri tanımalarını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır. Bu yöntem ile işgören çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için, çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir.¹³⁶

Rotasyon eğitimine bazı eleştiriler yöneltilmektedir. Bunlardan ilki, adayın, belli bir süre sonra hizmet birimlerinden ayrılacağını bildiğinden, işe karşı ilgisiz

¹³⁴ Canman, *Ön.ver.*, s. 110.

¹³⁵ Aldemir, Ataol ve Budak, *Ön.ver.*, s. 173.

¹³⁶ Gül, *Ön.ver.*, ss. 59-93.

kalabileceğidir. Öte yandan aday işe ilgi gösterse de, bulunduğu hizmet birimlerinin yöneticilerinin adayın iş yapmasına izin vermemeleri olasılığı da söz konusudur. Ayrıca, adayın kısa sürede iş ortamına alışması ve olumlu ilişkiler kurması çok güçtür. Rotasyonu “sıra savma” niteliğinden kurtarmak için, adaylara ,belli görevler ve sorumluklar verilmeli ve yakından izlenmelidir. Başka bir deyişle, rotasyonu bir HİE gezisi olmaktan kurtarıp, bir görevden diğerine atama biçimine dönüştürmek gereklidir. Rotasyon, bazı uzmanlık dalları için pek de elverişli değildir; çünkü herkes belli bir uzmanlık dalında kendini geliştirmek ister. Bu durumda kısa süreli rotasyon yararlı olabilir.¹³⁷

d) Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler, işgören adaylarına, staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli departmanlarda eğitim olanakları sağlarlar. Stajyer, bir işletmedeki işleri genel olarak öğrenmek ve bilgisini bir veya birkaç yönde geliştirmek ve derinleştirmek için işletmede işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişidir. Stajyer, işletmede çalışmakta olan işgören gibi geçimini sağlamak için değil, ağırlıklı olarak bilgi ve deneyimini artırmak için çalışır.¹³⁸

Staj, işgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yetenekleri geliştirme gibi yararlar sağlayan bir HİE yöntemidir. Bu yöntemle eğitilen adaylar, staj yerine gitmeden önce, belli teorik bilgilere sahiptirler. Aday, staj sırasında sahip olduğu bu bilgileri uygular ve davranışa dönüştürür. Bu şekilde iş dışında kazanılmış bilgi ve becerilerin, işbaşında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanmış olur.¹³⁹ Bu yöntem, stajyerin

¹³⁷ Canman, *Ön.ver.*, s. 111.

¹³⁸ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 89.

¹³⁹ Cengizhan ve Ersun, *Ön.ver.*, ss. 731-749.

işletmenin çeşitli kademelerini tanımasını sağladığı gibi, yöneticilerin de, işe alabilecekleri yeni elemanları tanımasını sağlar.¹⁴⁰

Öte yandan, staj ile eğitimde izlenmesi gereken bazı ilkelerden söz etmek gerekir. İşin gereklerine en verimli ve etkili biçimde uyum sağlamak için işbaşında yürütülecek pratik eğitime başvurulduğu artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Özellikle okul sıralarında teorik bilgilerin değerlendirilmesi pratik alana geçişle olasılık kazanır.¹⁴¹ Çünkü hangi düzeyde formal eğitim almış olursa olsun, dünyanın en prestijli resmi eğitim kurumundan diplomalı bile olsa, hiç kimse yeni bir işe başladığında tam randımanla performans gösteremez.¹⁴² Meslek teknolojisi, atölyede veya büroda yapılan pratik uygulamalarla sıkı sıkıya bağlıdır. Bununla beraber teorik çalışmalardan tamamen uzaklaşmanın sakıncaları da olacaktır. Bu bakımdan pratik çalışmalara ağırlık ve öncelik verilirken, teorik bilgileri ve çalışmalarını bir kenara itmeksizin birlikte yürütme yoluna gidilmesi en ideal çözüm yolu olarak görülmektedir.

Stajyerleri daha işin başında yıldırılmamak için, ilk evrede kolay bilgilere yer vermek ve giderek işin zorluklarını ve teknik inceliklerini öğretmek gerekir. Daha ilk günlerde bir yığın ve karmaşık bilgilerin verilmesine çalışmak, stajyeri bilgi içinde boğmaktan başka yarar getirmez.

Staj süresi sonunda ise stajyerlerin yaptıkları çalışmaların başarılı ve verimli yönlerini olduğu kadar, işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletmek gerekir. Özellikle işlenen hataların nedeni, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.¹⁴³

¹⁴⁰ Palmer-Winters, *Ön.ver.*, s. 133.

¹⁴¹ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 135.

¹⁴² Hasan Gürak. (2000), "Verimlilik Artışları ve Eğitimli-Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını. ss. 7-33.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 135.

e) Komiteler Yoluyla Eğitim

Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu küçük gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar.¹⁴⁴

Bu yöntem, karar verme, plânlama v.b. gibi konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup, belli bir görevi ortaklaşa yerine getirir. Yöntemin tek güçlüğü şuradadır: Komite çalışması, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektirir. Bu yöntemin üstün tarafları ise; araştırmacılığı, çözümleyiciliği (analizciliği) ve sentezciliği özendirici olmasıdır; türlü konular hakkında bilgi edinme olanağı sunar. Bu yöntem, birlikte çalışma yeteneğini geliştirir, kişileri yaratıcı olmaya yöneltir ve belli konularda karar vermeye zorlar; böylece kişilerin karar verme yeteneğini geliştirir.¹⁴⁵

2.3.2.5.2 İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı HİE yöntemleri, eğitilecek işgöreni belirli bir süre işinden ayırarak, işletme içinde başka bir yerde veya işletme dışında eğitir. İşgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işbaşında gerçekleştirmenin olanaksız olduğu veya pratik olmadığı hallerde, iş dışı HİE yöntemlerine başvurulur.¹⁴⁶

Bu yöntemler, kısa süreli kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterir. Çalışma yaşamında, iş dışında eğitimin genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversitelerce yerine getirildiği gözlemlenir. İş dışındaki eğitimin, işbaşındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bunlardan en önemlisi, eğitilecek işgörenin HİE süresince çalışma koşullarında soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. Günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların

¹⁴⁴ Gül, *Ön.ver.*, ss. 59-93.

¹⁴⁵ Canman, *Ön.ver.*, s. 112.

¹⁴⁶ Geylan, *Ön.ver.*, s. 132.

baskısıyla, birlikte sürdürülen HİE'nin yararları kısıtlıdır. Bu nedenle iş dışındaki eğitim yöntemleri, yöneticilere, günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar.¹⁴⁷

İş dışında eğitimin bu üstünlüğüne karşın başlıca zayıf yönü, iş başında eğitime oranla daha pahalıya mal olmasıdır. Çünkü; eğitim harcamalarının yanı sıra, işgören, işini eğitim süresince yapmamaktadır.¹⁴⁸ Ayrıca işgörenlerin işletme dışında verilen eğitimlere (seminer, kurs v.s.) katılmak için işyerinden ayrılmak zorunda kalması da zaman kaybetmelerine neden olmaktadır. Bundan başka, işgörenler, bu eğitimlerden işyerine dönüştü, bir başarı hissetmek yerine çoğunlukla hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler; çünkü zaman zaman öğrendikleri bilgi ile uygulayacakları iş arasında doğrudan ilişki kuramamaları söz konusu olmaktadır.¹⁴⁹

İş dışında uygulanan HİE yöntemleri oldukça çok olduğundan, bunlar arasında en önemli olanları aşağıda açıklanmaktadır.

a) Anlatım Yöntemi

Anlatım yöntemi, eğitimcinin bir konuyu düzenli bir biçimde bir gruba anlatması ve açıklamalarda bulunarak öğretmesidir. İşgörene bir konu ile ilgili bilgi vermek, bir fikri, bir durumu açıklamak ya da ortak bir anlayış ve kavrayış oluşturmak istendiği zaman, bu yöntem kullanılmaktadır.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Aldemir, Ataol ve Budak, *Ön.ver.*, s. 174-175.

¹⁴⁸ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 92.

¹⁴⁹ Peter Mühlemeyer and Maxine Clarke. (1997), "The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task", *Journal of Workplace Learning*. Volume: 9, Number: 1, ss. 4-11.

¹⁵⁰ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 92.

Bu yöntem oldukça yaygın kullanılan bir yöntemdir ve aynı anda çok sayıda işgörenin eğitimine olanak verir. Ancak burada haberleşme tek yönlüdür. Eğitici, programlanmış bir dizi bilgiyi pasif durumda olan eğitilenlere aktarır. Bu durumda eğitici tarafından verilen bilginin, eğitilenlere ulaşip ulaşmadığı anlaşılamaz. Genel olarak bu yöntemin, beceri kazanmak yerine, genel fikir vermek ve ortak anlayış, görüş kazandırmak amacıyla yapıldığı söylenebilir.¹⁵¹

Anlatım yönteminin birkaç çeşidi bulunmaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5: Anlatım Yöntemlerinin Çeşitleri

Yöntem	Tanım
Standart anlatım	Eğitilenler dinlerken ve bilgiyi özümserken eğitici anlatır.
Takım öğretimi	İki ya da daha fazla konuşmacı farklı konular ya da aynı konunun değişik yönlerini sunarlar.
Konuk konuşmacılar	Konuşmacı eğitim toplantısına önceden belirlenen bir süre için katılır.
Paneller	İki ya da daha fazla konuşmacı bilgi verir ve soru sorarlar.
Öğrenci sunumları	Öğrenci grupları sınıfa konuyu sunarlar.

Kaynak: Özgen, Öztürk ve Yalçın, (2002), **Ön.ver.**, s. 145.

Anlatım yönteminin en önemli üstünlüğü, maliyetinin diğer yöntemlere göre daha düşük olmasıdır. Ayrıca aynı anda büyük bir gruba eğitim imkânı sağlaması ve katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmeleri de diğer üstünlükleridir.

¹⁵¹ Cengizhan ve Ersun, **Ön.ver.**, ss. 731-749.

Anlatım yönteminin yukarıda sayılan üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da mevcuttur. Örneğin; anlatım yönteminde çoğunlukla eğitilenler pasif konumdadırlar. Bu nedenle karşılıklı bilgi alışverişi azdır. Bu yöntemin başarısı büyük ölçüde eğitim veren kişi ya da kişilere bağlıdır.¹⁵² Yöntemin diğer sakıncaları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Grup katılımı az olduğunda sıkıcı olabilir.
- Dinleyicilerin sürekli olarak ilgisini çekerek konu üzerine yoğunlaştırmak kolay olmadığından, yöntemin verimliliği düşebilir.
- Eğitimcinin çok iyi hazırlanmasını gerektirmektedir.
- İyi bir anlatım plânı yapılmamışsa, anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilir.
- Katılanlar arasındaki farklılıklara göre hareket etmek mümkün olmadığından, işgörenlerin bazılarında istenen değişiklikleri yaratabilmek mümkün değildir.
- Anlatma yöntemini bilen konuşmacı bulmak her zaman kolay değildir.

İyi hazırlanmış bir anlatım, sayılan sakıncaların önemli bir kısmını ortadan kaldırabilir. Ancak, anlatım yöntemi uygulandığında katılanlar anlatılanları uygulama fırsatına sahip olmadıkları için çok çabuk unutabileceklerdir. Bu yöntem, tek başına kullanıldığı zaman çok etkili bir HİE yöntemi olmadığı için, diğer HİE yöntemleri ile birlikte kullanılması önerilmektedir.¹⁵³

¹⁵² Özgen, Öztürk ve Yalçın, *Ön.ver.*, s. 145.

¹⁵³ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 93-94.

Anlatım yöntemlerinin en önemlilerinden birisi de, konferanslardır. Örneğin; üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler ya da işletme dışından gelen kişiler işletmede ilgili kişilere belirli süre içinde bilgi verirler. Düz anlatmanın yukarıda belirtilen sakıncalarını gidermek için uygulamada tartışmalı konferanslara giderek daha çok ilgi gösterilmektedir.

Tartışmalı konferansların ilginç örneklerinden biri “forum”dur. Burada konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, daha sonra toplantıya katılanlar soru, görüş, eleştiri ve önerilerle tepkilerini belirtirler. Özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözümler aranır ve dinamik bir yapı oluşur.

“Panel” şeklinde düzenlenen konferanslar ise birkaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir.¹⁵⁴ Diğer bir anlatım yöntemi ise, seminerlerdir. İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katarak, bu HİE yönteminden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar, genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek ve geliştirmek olanağı bulabilmektedirler. Seminerlerde genellikle güncel konular ele alınarak incelenir.

Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup, genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda, incelenen konu, dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Özellikle orta ve üst basamak yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülür.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 136-137.

¹⁵⁵ *Aynı*, s. 137.

b) Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntemde HİE'ye katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar.¹⁵⁶

Yöntemin amacı işgörenin düşünme, analiz etme ve özellikle karar verme yeteneklerini geliştirmektir. Amaç; temelde işgörenin gelişmesini sağlamak olduğundan, tartışmalarda adayların konuyu ele alış yöntemleri, olay hakkındaki görüş ve düşünceleriyle, verdikleri kararları sağlam temellere dayandırmaları yeterlidir. Yoksa varılan sonucun doğru olup olmaması çok önemli değildir.¹⁵⁷

Örnek olay geliştirmede kullanılan süreç genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. İlk adım problem veya durumu saptamaktır. Bu adım; seçilen konunun öğretim amacıyla ilgili olup olmadığını, tartışmaya yol açıp açmayacağını, karar verme yeteneğini güçlendirip güçlendirmedeğini, süre içinde anlatılıp anlatılmayacağını ve eğitilenlerin karşılaşılabileceği durumlara genelleştirilebilir olup olmadığını anlamak için önemlidir.

Sonraki aşama; belgeleri araştırma, katılımcılarla görüşme ve örnek olayın ayrıntılarını sağlayan verileri elde etmedir.

Üçüncü aşama ise; sorunun taslağını çıkarmak, ayrıntıları ve ipuçlarını sorundaki ilgili noktalara bağlamaktır.

Dördüncü olarak; olayın sunulacağı araç belirlenmelidir. Bu noktada eğitici, örnek olay çalışmasının nasıl yürütüleceğini de düşünmelidir. Bu ise eğitilenlerin

¹⁵⁶ Yüksel, Ön.ver., s. 207.

¹⁵⁷ Oğuz, Ön.ver., s. 98.

bireysel mi takım olarak mı çalışacağını ve öğrencilerin kendi analizlerinin sonuçlarını ne şekilde rapor edeceğini kapsmalıdır.

Son olarak; gerçek örnek olay materyallerinin hazırlanması gerekir. Bu ise; ipuçlarını (şekiller, tablolar, iş tanımları v.b.) düzenlemeyi, eğitilenlerin analizine rehberlik etmek için gerekli soruları hazırlamayı ve ilginç, dikkat çekici bir örnek olay açılışı yazmayı içermektedir.

Önceden varolan örnek olaylar için birkaç kaynak vardır. Bunların büyük bir üstünlüğü zaten geliştirilmiş olmalarıdır. Sakıncası ise, örnek olayın, eğitilenin karşılaşacağı iş durumu veya problemiyle ilgili olmama ihtimalidir.¹⁵⁸

c) Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde, HİE programına katılan adaylar arasından önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri, işletmenin yöneticileri/müdürleri/şefleriymiş gibi ele alıp çözmeleri istenir. Bunun için, önceden ayrıntılı biçimde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına, içinden geldiği gibi, düşüncelerini uygulayıp kararlar alarak, kendine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışır.¹⁵⁹

Rol alanlar dışında kalanlar ise dinleyici olarak olayı izleler. Oyun bittikten sonra, varılan sonuç ve rol alanların olaydaki davranışları üzerine bir yönetici

¹⁵⁸ Özgen, Öztürk ve Yalçın, (2002), *Ön.ver.*, s. 151-152.

¹⁵⁹ Cengizhan ve Ersun, *Ön.ver.*, ss. 731-749.

gözetiminde eleştiri ve tartışmalar yapılır. Böylece tüm adaylar konu üzerinde fikirlerini söyleyebilme olanağı elde etmiş olurlar.¹⁶⁰

İşletmelerdeki HİE uygulamalarında rol oynama ile örnek olay çözümü birlikte kullanılmaktadır. Rol oynamada uygulanan rol değişimi tekniği, iş-başında HİE yöntemlerinden iş değiştirme (rotasyon)ye benzemektedir.¹⁶¹

Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini artırmaktadır. Bu yöntemin en büyük sakıncası, roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan işgörenin gerçek sorumluluk içinde olmamasıdır. Ayrıca rol oynayanların, rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir.¹⁶²

d) T. Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)

Kısaca T. Grup denilen bu yöntemin gerçek adı, "Training Group" yani eğitim grubu olup bazı kaynaklarda "Duyarlılık eğitimi" ya da "Sensitivity Training" olarak da adlandırılır.

Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından, grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup tartışmasına katılan her üye, hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. HİE'ye tabi olan bireyde böylece artan duyarlılık, onda kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini de artıracak ve onun başkalarına

¹⁶⁰ Oğuz, Ön.ver., s. 96.

¹⁶¹ Al, Ön.ver., s. 77.

¹⁶² Gül, Ön.ver., ss. 59-93.

daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu yöntemin, demokratik veya katılımcı liderlik becerisini geliştirdiği söylenebilir.¹⁶³

Bu yöntem, 12–15 kişiden oluşan gruplara uygulanır. Bu kişiler farklı ortamlardan gelmiş olabilirler. Örneğin; eğitimci, memur, yönetici, sendikacı gibi kişiler daha önce çalışmayı örgütleyenlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler. Bunun anlamı, düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Bu grup dışarıdan hiçbir yardım görmeksizin çalışmalarını yürütürken, hareket, davranış ve sözlerde bütünüyle özgürdür.

T. Grup çalışmalarında genellikle üç önemli evre izlenir:

- İlk günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından, çoğu kez katılanların isteksizliğiyle karşılaşılır.
- İkinci evrede grup, kendi pozisyonunu ve özellikle gözeticilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.
- Son evre içinde, ortaya atılan ve kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.¹⁶⁴

Duyarlılık eğitimi sonucunda bireylerin aşağıda belirtilen üç yeteneği edinmeleri beklenir:

- Örgütte birlikte çalıştığı grup üyelerinin kendisine nasıl bir tepki göstereceğini doğru algılama yeteneğini;

¹⁶³ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 138.

¹⁶⁴ Aynı, s. 139.

- Bireyler arasındaki davranışsal ilişkileri ve sebeplerini doğru belirleme yeteneğini;
- Bireyin davranışlarının, bulunduğu durumun şartlarını dikkate alarak değerlendirme yeteneğini.

Bu yöntem bireyi ilişkilerinde, çalışmalarında ve düşüncelerinde daha duyarlı yapar. Kendisini, çevresini, örgütü ve sorunları tanıyan bireyin, sosyal ilişkileri ve buradan hareketle grup iklimi düzelir. Bu HİE sayesinde, daha hoşgörülü, halden anlayan ve kendisini tanıyan bir insan haline gelen bireyin, değişmeye karşı daha olumlu tutumlar geliştirmesi beklenir.¹⁶⁵

e) Yönetim Simülasyonu (İşletme Oyunu) Yöntemi

Bu yöntemde HİE'nin gerçek durumlar altında yapılması fikri hakimdir. Buna göre eğitilecek şahıs çalıştığı yerde hangi şartlar içinde bulunacaksa o şartlar yaratılmalı ve aday bu şartlar içinde HİE'ye tabi tutulmalıdır.

Simülasyon yönteminin tipik özellikleri şunlardır:

- Gerçek hayattaki örgüt yapısı ne ise aynı şartlar taklit edilir.
- Eğitilecek şahıslar, bu şartlar altında çeşitli roller üstlenir ve karşılaştıkları problemleri halletmeye çalışırlar.
- Karar alan kişinin kararı süratle değerlendirilir ve neticesi kendisine bildirilir. Bu sayede gelecekte alacağı kararlara yardımcı olunur.

¹⁶⁵ Yeniçeri, Ön.ver., s. 234.

Bu yöntem yöneticilerin yetiştirilmesinde en yaygın şekilde uygulanmaktadır. Oyun şu şekilde başlar: Bir yöneticinin başkanlığında adaylar küçük gruplar halinde bölünür. Her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye içindeki koşullara göre veriler verilir. Adaylar bu verilerin ışığında kararlar alarak işletmelerini yönetirler. Önceden hazırlanmış formlara bu kararlar kaydedilir. Bu formlar bir jüri veya bilgisayar tarafından değerlendirilir. Sonuçları adaylara bildirilir. Aday daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanma imkânına sahiptir.

Bu yöntemin yararları; aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Adayların dinamizmini artırır; onlara değişikliğe uyma, sonuçları saptama, sorunları tanıma ve en iyi çözümü bulma alışkanlığı kazandırır.
- Adaylara grup halinde çalışma alışkanlığı kazandırır.
- Adayların aldığı kararların değerlendirilerek, kendilerine bildirilmesi yöntemin üstün bir yönüdür. Bu özelliği ile, örnek olay yönteminden üstündür.

Sakıncaları ise şöyle açıklanabilir:

- Zaman alıcı ve pahalıdır.
- Oyun niteliğinde olduğu için adaylar sorumlulukları önemsemeyebilirler.¹⁶⁶

f) Bekleyen Sorunlar (Evrak Sepeti) Yöntemi

Bu yöntemde, herhangi bir işle görevli kişinin masasında bulunan ve genel evrakın içine konduğu kutular bulunmaktadır. Eğitilecek aday bu kutudaki çözümü istenen problemlerle baş başa kalır. Problemin çözümü için düşünmek ve çeşitli

¹⁶⁶ Efil, Ön.ver., s. 169-170.

alternatifleri değerlemek zorunda kalmaktadır. Bu sayede karar verme ve plânlama kabiliyetini geliştirme fırsatını elde etmektedir. Belirli bir süre için işinden ayrıldığı düşünülen yöneticinin yerine geçen adaya, işletmenin örgüt şeması, çeşitli yazışmaları, haberleşme, muhasebe, toplu sözleşme gibi konularda bazı belgelerin verilmesi gereklidir. Bu yöntemin yararları;

- Adayın düşünme, karar verme ve plânlama yeteneklerini geliştirmektedir.
- Adayın yaparak öğrenmesi nedeniyle daha etkilidir.
- Eğitilenler eğitime aktif olarak katılırlar. Yalnız dinleyici değildirler.

Sakıncaları ise;

- Uzun zaman ister,
- Eğitilecekler aynı işyerinden gelmiyorlarsa, işletme ile ilgili detaylı bilgi verme zorunluluğu vardır,
- Konuyla ilgili çok örnek bulmak gerekir.¹⁶⁷

Buraya kadar anlatılmış olan bütün işbaşı ve iş dışı HİE yöntemlerinden başka, teknolojinin gittikçe gelişmesiyle birlikte HİE’de bilgisayar destekli eğitimden de faydalanılmaya başlanmıştır. Bu HİE yöntemi de aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

g) Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir.¹⁶⁸ Bilgisayarın HİE’de kullanılmasının en önemli üstünlüklerinden biri,

¹⁶⁷ Aynı, s. 170.

¹⁶⁸ Sabuncuoğlu, Ön.ver., s. 141.

verilen bir probleme birden fazla çözüm bulma imkânını sağlamasıdır. Böylece katılımcı (eğitilen), bilgisayarda yaptığı eylemin, sonucu nasıl değiştirdiğini görebilmektedir. Katılımcıların çoğu, motivasyon yönünden bilgisayarla eğitimi tercih etmektedir. Ayrıca, anlatılan konuyu öğrenmek için zamanlarının üçte birini harcayacaklarının da farkındadırlar. Katılımcılar, eğitimi verenler ve diğer katılımcılarla bilgi alışverişine ihtiyaç duydukları gibi, bilgisayar destekli eğitim de diğer yöntem ve araçlarla beraber kullanıldığında en iyi sonucu vermektedir.¹⁶⁹

Bilgisayarlı eğitimde, laser diskler, CD Rom'lar, interaktif video ve internet kaynaklı eğitim kullanılmaktadır. Bunlar arasında en güncel olan internetin bir HİE aracı olarak kullanılması ise, çalışma ortamına; itmeye karşı çekme yaklaşımı, etkileşim, güncellenmesi kolay ve az maliyetli, merkezileşme, esneklik, düzenlemede basitlik v.b. konularda katkı sağlamaktadır.

İnternet teknolojisi ile bütün HİE ve geliştirme dokümanları, örgüt içinden ulaşılabilir elektronik formlara dönüştürülmektedir. Örneğin; ürün yönlendirmeleri, satış bilgileri, çalışılan işletmenin tarihi geçmişi v.b. gibi. Bir işletmede HİE yöntemi olarak kullanıldığında, internet paylaşımının sağladığı en büyük yarar, bilgiyi anında elde etmektir.

İnternetin işletmelerde uygulanmasındaki amaç, artan bilgi ihtiyacının karşılanmasıdır. Böylece bilginin öğrenilmesi için milyonlarca kilometre uzaklıkta sunulan HİE imkânlarından yararlanılması mümkün hale gelmektedir.¹⁷⁰

Pek çok işletme, internet teknolojisini kullanan intraneti de kendi bünyelerinde oluşturmaya çalışmaktadırlar. İnternet teknolojisinin yayılmasıyla işletmeler, bilginin, çalışanlarına maliyet açısından daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadırlar. Bilgi,

¹⁶⁹ Özlem Oktal. (2001), "Personel Eğitiminde İnternet Kullanımı", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: II, Sayı: 2, ss. 87-99.

¹⁷⁰ Aynı, s. 92-93.

daima, mevcut ve erişilebilir bir durumdadır. İtranetin dayandığı nokta, işletme ile ilgili haberler, işletme politikaları, çalışanlarla ilgili bilgiler, örgüt içindeki işlerle ilgili postalamalar, elektronik ilan tahtası, telefon dosyaları, basın bildirimleri gibi örgüt çapında bilginin zamanında dağıtımını sağlamaktır.

Sözü edilen örgüt içi ağlar –intranetler–, internet gibi çalışmaktadır ve internet aracılığıyla iletişim kurabilmektedir. Ancak işletmenin çalışanları, müşterileri ve tedarikçiler arasında bir bağ gerçekleştirmektedir. İtranet kullanımının bütün bölümlerine yayılması ile işletmeler, problemleri öğrenmek, paylaşmak ve çözmek için bütün fonksiyonel bölümleri bir araya getirmektedir.¹⁷¹

Sonuç olarak, internetin, etkileşimli olması, zamandan tasarruf sağlaması, az bir maliyetle gerçekleştirilebilmesi, kullanımı ve düzenlenmesinin kolay olması gibi nedenlerle işletmelerde HİE programlarında kullanılmasında yarar görülmektedir. Ancak elektronik trafiğin yoğunluğu nedeniyle, tıkanma söz konusu olmakta ve zaman kaybı yaşanmaktadır. Bunun dışında internette bilgiye hangi adreslerden ulaşılacağı bilinemez ise erişim sürecinde zorluk çekilebilmektedir.¹⁷²

İşletmelerin hızla gelişen ve değişen çağa ayak uydurabilmek için, işgörenlerini sistemli bir HİE'ye tabi tutması, bu HİE'nin ise başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için anlatılmış olan bütün HİE yöntemlerinin üstünlük ve sakıncaları değerlendirilerek içlerinden en uygun olanının tercih edilmesi gerekmektedir.

2.3.2.6 Hizmetiçi Eğitimde Kullanılacak Araç-Gereçlerin Belirlenmesi

Hazırlanacak ve uygulanacak HİE programında kullanılacak eğitim araç ve gereçleri, yapılacak HİE'nin türü, amacı ve düzeyine uygun olarak seçilmelidir.

¹⁷¹ Aynı, s. 90.

¹⁷² Aynı, s. 95.

HİE faaliyetleri yürütülürken kitaplar, broşürler, tahta, tepegöz, slaytlar, teyp, video kamera, bilgisayar gibi araç ve gereçlerden yararlanır. Bu araç-gereçlerin seçiminde, HİE'nin konusu, eğitime alınacak kişilerin sayısı ile algılama özellikleri, eğitim yapılacak yerin fiziksel özellikleri, HİE araçlarına bütçeden ayrılan finansal kaynaklar v.b. gibi etkenler belirleyici olur.¹⁷³

Öte yandan, HİE programında kullanılan araçlar ile, işgörenin işbaşında kullandığı araçlar arasındaki benzerlik son derece önemlidir. Kullanılan HİE araçlarının eğitim ortamından iş ortamına geçişi etkilememeleri gerekmektedir.¹⁷⁴

(Oğuz, 1999) tarafından yapılan araştırma, sözlü sunumlarda, dinleyenlerin, 72 saat sonra sunulan malzemenin sadece % 10'unu hatırlayabildiklerini ortaya koymaktadır. Yazılı belgeler sunulduğunda bu oranın % 30'a yükseldiği gözlenirken, görsel-ışitsel araçlar kullanılarak yapılan hem görsel hem ışıtsel bilgi sunumlarında bu oranın % 70'i bulunduğu sonucuna varılmıştır.

HİE faaliyetlerinin amaçlara ulaşmasında, yazılı talimat ve kitaplar gibi görsel; plak ve teypler gibi ışıtsel; film ve video kasetler gibi görsel-ışıtsel yardımcı eğitim araçlarının kullanımının çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.¹⁷⁵

2.3.2.7 Hizmetiçi Eğitimin Zamanı, Süresi ve Yapılacağı Yerin Belirlenmesi

HİE'nin ne zaman yapılacağı, nerede yapılacağı ve ne kadar süreceği de önceden plânlanması gerek konular arasındadır. Bu konulara ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

¹⁷³ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 75.

¹⁷⁴ Saruhan, *Ön.ver.*, ss. 171-179.

¹⁷⁵ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 75-76.

a) Hizmetiçi Eğitimin Zamanı ve Süresinin Belirlenmesi

HİE'nin yapılacağı zaman, HİE programı içinde ayrıntılı bir biçimde gösterilmelidir. İşletmelerde HİE programının uygulanması için en uygun zamanın seçilmesi gerekir. Bu zamanın belirlenmesinde ise, işletmenin çalışma programı, işgörenin yetiştirilmesinin zorunlu veya elverişli olacağı süreler göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁷⁶

Zamanla ilgili ikinci husus ise, HİE'nin ne kadar süreceğinin saptanmasıdır. HİE'den istenilen verimin alınabilmesi için, süre üzerinde önemle durulmalıdır. HİE'nin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse; HİE programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda, elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni işinden uzaklaştırarak gerçekleştirilen HİE programlarının, üretimi belirli bir süre aksatabileceği unutulmamalıdır. Ancak, gider unsuru olarak kabul edip, HİE programlarını gereğinden kısa süre içinde uygulamaya koymak, umulan yararın sağlanamaması bakımından işletmeye daha büyük maliyetler yükleyebilir. Bu nedenle HİE'de optimum sürenin tespiti büyük önem taşır.¹⁷⁷

“HİE'nin süresi ne olmalıdır?” sorusunun yanıtı, yapılacak HİE türüne, aranan uzmanlık derecesine ve HİE programına alınan işgörenin öğrenme, yetenek ve gereksinmesine uygun olarak belirlenir. İşletmedeki iş bölümü derecesi, işletmelerin büyüklük ve karmaşıklığı, işletmenin büyüme ve gelişme hızı, iş hayatında eğitime verilen önem, eğitim kurumlarının sayısı ve bu gibi etmenler, öğretim süresinin uzayıp kılmasında rol oynarlar.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Aynı, s. 76.

¹⁷⁷ Özçelik, *Ön.ver.*, s. 185.

¹⁷⁸ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 70.

b) Hizmetiçi Eğitimin Yapılacağı Yerin Belirlenmesi

HİE programının hazırlanmasında ve uygulanmasında karar verilmesi gereken bir diğer husus, eğitimin işbaşında mı yoksa iş dışında bir yerde mi yapılacağıdır. İşbaşı ya da iş dışı yer tercihi; eğitilecek işgörenlere, eğitimde öğretilmek istenen konulara ve uygulanacak yönteme göre değişmektedir. İş dışında bir HİE faaliyeti kararlaştırıldıysa, bunun için en uygun yerin seçimi ayrıca önem taşır.

İşletme içinde, işbaşında yapılan geleneksel eğitime karşılık, iş dışında eğitim merkezlerinde bu faaliyetlerin yapılması önerilmekte, ne var ki, bu merkezlerdeki eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır. Ancak, yalnızca teorik bilgilerin verilmesi söz konusu olduğunda, buralarda yapılan eğitim yararlı olabilir. Pratik bilgilere yönelememe sakıncasını gidermek için, HİE merkezlerinde atölyeler kurulması yoluna da gidilmiştir. Bu şekilde, fabrikada görülen işlerin benzeri veya aynılarıyla bu merkezlerde öğretilmesi, işlerin akışı, tekniği ve gereklerinin tüm ayrıntıları ile işgörenlere gösterilmesi olanağı sağlanmıştır. İşletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurmuşlardır. Bunların ilki konferans, seminer ve kursların düzenlendiği genel eğitim merkezleri, ikincisi ise pratik çalışmalara yer veren bölgesel eğitim merkezleridir. Genel eğitim merkezleri, üst ve orta kademe, bölgesel eğitim merkezleri ise alt kademe işgörenin eğitimine olanak sağlayıcı niteliktedir.

Bunlardan başka, iş dışında eğitim verilen ve işletme ile hiçbir ilgisi olmayan yerler de vardır. Buralarda eğitim, işletme tarafından veya dışarıdaki uzman kişi ya da kurumlarınca plânlanmak suretiyle verilebilir. İşletme dışındaki bu yerlere örnek olarak oteller, konferans salonları, üniversiteler, eğitim kuruluşlarının kendi mekanları v.b. gibi yerler gösterilebilir.¹⁷⁹

HİE için seçilecek uygun bir yerin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekir:

¹⁷⁹ Özçelik, Ön.ver., s. 184-185.

- Konforlu ve kolay erişilebilir olmalıdır.
- Sessiz, özel ve dikkatleri dağıtıcı unsurlardan uzak olmalıdır.
- Eğitilenlerin rahatça dolaşabilecekleri kadar yeterli boş alan bulunmalıdır. Eğitilenlerin birbirlerini, eğiticiyi ve görsel araçları (örneğin; tepegöz, video, slayt, tablolar v.b.) rahatlıkla görebilecekleri bir şekilde düzenlenmiş olmalıdır.

Çoğu zaman eğiticilerin “mükemmel” HİE yerini sağlama olanakları yoktur. Bunun yerine eğitim ortamının güçlü ve zayıf yanlarını inceleyerek, HİE programına uyarak fiziksel düzenlemeleri yaparlar (örneğin; eğiticinin duracağı yeri belirleyip tepegözü rahatça çalıştırabilmesi için elektrik aksamına erişimini kolaylaştırmak).¹⁸⁰

2.3.2.8 Hizmetiçi Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

Bir önceki bölümde de anlatılmış olduğu gibi, geleceğe ilişkin plânların nicel terimlerle ifade edilmesi bütçeleri oluşturmaktadır. Bütçeler, bir kez oluşturulup uygulandıklarında, işletme faaliyetlerine yön verir ve bu yönlendirici özellikleri nedeniyle, bir plânlama aracıdır.¹⁸¹

HİE sürecinin gerçekleştirilmesi, parasal ve diğer kaynakların tahsisini gerektirir. Bu nedenle de HİE faaliyetlerinin plânlanması çalışmalarının bir bölümünü, HİE bütçesinin belirlenmesi oluşturur. HİE bütçesinin yapılma amacı, işletmede belirli bir dönemde, eğitimle ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamaktır.¹⁸²

¹⁸⁰ Noe, *Ön.ver.*, s. 11-112.

¹⁸¹ Özgür Özmen Uysal, (1997), *Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi), s. 5-6.

¹⁸² Oğuz, *Ön.ver.*, s. 80.

HİE'den beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkânların yaratılması gerekir. İşletmenin HİE'ye yaptığı harcamalar (eğer HİE sistemli bir şekilde plânlanıp uygulanmışsa), sonuçta işletmeye fazlasıyla geri dönecektir. Yani bir nevi yatırımın geri dönüşü söz konusudur.¹⁸³ HİE bir yatırım olarak kabul edildiğine göre, çeşitli HİE uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç, uzun dönemde verimlilik ve kârlılığı yükseltmektir. İşgörenin yetenek ve nitelikleri geliştikçe, verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen işgören sayısını artırmak yerine, mevcut işgörenin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plânsız ve programsız bir eğitim, işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek HİE ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen HİE programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur.

HİE bütçesi için, genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar, tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde, HİE ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre, bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Örneğin; o dönemde yapılacak teknik ve mesleki eğitim, işbaşında eğitim, yöneticilik eğitimi gibi fonksiyonlara bağlı harcama kalemleri ayrı ayrı belirlenir ve bir HİE bütçesi çıkarılmış olur.

Bütçe düzenlenmesinde HİE türüne göre bir sınıflandırma da yapılabilir. Örneğin; duyarlılık eğitimi, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi, çeşitli konferans ve seminerler için eğitim harcamaları HİE bütçesi içinde ayrı ayrı gösterilir.

HİE bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir:.

¹⁸³ Richard Kretz. (2002), "A Comparison of HPT and Traditional Training Approaches", *Performance Improvement*. Volume: 41, Number: 2, ss. 16-21.

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen HİE programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri v.b. gibi hesaplanır.
- HİE işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- HİE için gerekli işgören ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri, tahmini olarak belirlenir.
- HİE ile ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkartıldıktan sonra, HİE departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da HİE kurulu tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.¹⁸⁴

Anlatıldığı gibi kapsamlı bir HİE plânı hazırlayarak, HİE sürecini yürüten işletmelerin, HİE'den katkı sağlamaları, dolayısıyla verimlilik ve etkinliğe ulaşabilmeleri mümkün olacaktır.

2.3.3 Hizmetiçi Eğitimin Uygulanması

HİE ihtiyaçlarının belirlenmesi ve HİE plânının hazırlanması çalışmaları tamamlandıktan sonra, sıra HİE'nin uygulanmasına gelir. HİE'nin uygulanması, HİE

¹⁸⁴ Sabuncuoğlu, Ön.ver., s. 127-128.

programında yer alan konuların eğitilen kişiye aktarılış biçimini belirleyen HİE yöntemlerinin işlerlik kazanmasıdır.¹⁸⁵

HİE plânının hazırlanmasından sonra, uygulamaya geçmeden önce, yapılacak HİE'nin amacını, öğretim programının yapılacağı yeri ve zamanı kapsamına alan duyurunun yapıldığı başvuru formları hazırlanır. Kurumda çalışan her işgören için tutulan kayıtların incelenmesi, yönetici görüşlerinin alınması ve eğiticilerin seçilmesinden sonra, HİE'nin uygulamasına geçilir. Burada, eğitimi verecek olan eğiticilerin, eğitimin başarıya ulaşmasında önemli bir rolü vardır. Kurum içinden veya kurum dışından seçilen eğiticilerde; öğretim yapılacak konuda teknik yeterlilik, öğretim tekniklerinde formasyonel yeterlilik, objektif değerlendirmede psikolojik yeterlilik, olumlu ilişkiler kurmada sosyal yeterlilik, işgörene kaynak olmada liderlik yeterliliği ve öğretmeye arzulu olmada mesleksel yeterlilik gibi özellikler aranır.¹⁸⁶ Böylece eğiticilerin öğrenen bir çevre yaratması beklenir.¹⁸⁷ Bu öğrenen çevre içerisinde, bir öğrenme sürecinden geçmeleri gereken işgörenler aşağıdaki aşamaları takip ederler:

- Öğrenilecek bilginin seçilmesi;
- Yeni bilgi varolan bilgi arasındaki ilişki;
- Bilginin organize edilmesi;
- Yeni bilginin varolan bilgilerle uyumlaştırılması;

¹⁸⁵ Oğuz, Ö.n.ver., s. 82.

¹⁸⁶ Aynur Batlakoğlu, (2000), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Hizmetiçi Eğitim Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 82.

¹⁸⁷ Patrick M. Wright and Raymond a. Noe, (1996), *Management of Organizations (USA: Irwin/The McGraw Hill Companies)*, s. 449.

- Hafızadaki yeni bilginin genişletilmesi.¹⁸⁸

HİE'nin uygulanması kapsamı içinde yer alan bir diğer konu, bu faaliyetlerin hangi organlar ya da kimler tarafından yürütüleceğinin belirlenmesidir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, bu faaliyetlerin yürütülmesi için bir HİE birimi bulunmaktadır. Şayet ayrı bir departman yoksa, eğitim işleri İK bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu bölümler, HİE faaliyetlerini kendileri düzenleyebilecekleri gibi, dış eğitim kurumları ya da uzmanlarına yaptırılacak olan eğitimi de koordine eder.

Özellikle, işletmede yürütülmesi aksayan bazı işlerin yeniden düzenlenmesi amacıyla bir ya da birkaç bölümde yapılan HİE uygulamaları için, İK veya HİE bölümü tarafından bu faaliyetlerin yürütülmesi mümkündür. Ancak işletmedeki tüm işgörenlerin eğitimini kapsayacak şekilde yapılan çalışmalarda, yalnızca bu bölümler tarafından HİE'nin yürütülmesi yeterli olmayabilir. Böyle bir durumda, ilgili bölümle, işletme yöneticilerinin de sıkı bir işbirliği gerekebileceği gibi, faaliyetlerin yürütülmesinde işletme dışı kuruluş ve kişilerden yardım alınabilir veya HİE'nin organizasyonu tümüyle bu kişi ve kurumlara bırakılabilir. Ancak burada da, işletme içindeki ilgililerin, dışarıdan HİE faaliyetlerini yürütenlerle koordinasyon içinde olmaları gereği açıktır.¹⁸⁹

HİE programı uygulanmaya konulurken birçok önemli faktörün dikkate alınması gerekmektedir. Bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

- HİE gündeminin, katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması gereklidir.
- HİE konuları gerçekten gerekli, önemli ve sonuçları uygulanabilir olmalıdır.

¹⁸⁸ Kenneth H. Silber. (2002), "Using the Cognitive Approach to Improve Problem-solving Training", **Performance Improvement**, Vol: 41, Number: 3, ss. 28-36.

¹⁸⁹ Özçelik, Ön.ver., s. 183-184.

- HİE uygulamalarının yöntemi çok dikkatlice belirlenmelidir. Seminer, konferans, panel, 2-3 günlük HİE programı, kurs ve benzeri etkinliklerden hangisine ihtiyaç duyulduğu bilinmelidir.
- HİE ortamının, havadar, rahat ve öğrenmeye müsait çevresel koşulları içerecek şekilde seçilmesi gereklidir.
- İşgörenlerin motivasyonu yüksek tutulmalıdır.¹⁹⁰ Motivasyon, kişilerde öğrenme arzusu yaratmaktadır. Eğer bir işgören iş kalitesini geliştirmek için motive edilmemişse, HİE programından çok fazla bir başarı beklenemez. Bu nedenle işgörenlerin motive edilmesine özel bir önem vermek gerekir.¹⁹¹
- HİE'yi verecek olan eğiticinin konunun uzmanı olmasının yanında iyi bir iletişimci olması ve eğitimin gerektirdiği teknolojilere de sahip olması gerekmektedir.
- Eğiticilerin yanında, eğitilecek olan işgörenin seçimi de önemli bir faktördür. HİE'nin verildiği grubun sayısının gerektiğinden fazla olduğu durumlarda, eğitime katılacak işgörenin seçimi gerçek gereksinimlere dayandırılarak yapılmalıdır. Böylelikle HİE'nin etkinliği de en üst seviyeye çıkarılabilecektir.
- HİE'ye katılan işgörenin psikolojik ve fizyolojik rahatlığı eğitim için önemli bir noktadır. Bu nedenle öğrenim esnasında kısa süreli de olsa aralar verilmelidir.
- İletişim, HİE'nin etkinliği açısından çok önemli bir faktör olup, özellikle işgören için önemli bir işleve sahiptir. HİE öncesi veya sonrasında işgörenle kurulacak diyalogla HİE'yi gerektiren nedenler ve hedeflenen sonuçların açıklanmasında iletişim önemli bir unsurdur.

¹⁹⁰ Fındıkçı, Ön.ver., s. 264-265.

¹⁹¹ John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner and Philip B. Crosby, (1997), *Management Quality and Competitiveness* (USA: Irwin/The McGraw-Hill Companies), s. 272.

- İşgörene kazandığı bilgi ve becerileri uygulaması için gerekli zaman verilmelidir. Buna ilaveten, işgörenin, konuların daha iyi anlaşılması amacıyla soru sorması için de zaman tanınmalıdır.
- İşgörene yaptıkları hakkında bilgi vermek, hataların düzeltilmesini sağlaması açısından önemli bir uygulamadır.¹⁹²
- İşletme kendisine has bir eğitim kültürü, anlayışı ve uygulama mantığı geliştirmelidir.
- HİE uygulamaları, öğrenme merakı, öğrenme hevesi ve öğrenme isteği uyandırmalıdır.
- HİE uygulaması, aktif katılımı mutlaka sağlamalıdır.
- Aktif bir HİE için, içeriğin sıkıcı olmaması, zengin olması, örnek olaylara ve canlandırmalara yer verilmesi gerekir.
- Tüm HİE uygulamaları yıllık ve aylık plânlar halinde programlanmalıdır. Gelişigüzel HİE uygulamasına yer verilmemelidir.
- Tüm HİE programlarının amacı kişilere sürekli ve sistemli öğrenme alışkanlığı kazandırmaktır.¹⁹³

İKY'de HİE'nin uygulanmasında amaç, her zaman, her yerde ve her ortamda eğitimin sağlanmasıdır. HİE uygulaması, konu ne olursa olsun, kişiye yakın ve uzak çevresinde yer alan ve çeşitleri giderek artan bilgi kaynaklarından en etkin biçimde yararlanma alışkanlığını kazandırmalıdır. HİE faaliyeti, kişilerin sorgulama güçlerini,

¹⁹² Kılıç, Ön.ver., s. 102-103.

¹⁹³ Fındıkçı, Ön.ver., s. 265.

meraklarını, inceleme, analiz etme yeteneklerini harekete geçirmeli, onları kalıpcılıktan uzaklaştırmalı ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalıdır.¹⁹⁴

2.3.4 Hizmetiçi Eğitimin Uygulanmasında Koordinasyonun Sağlanması

HİE'ye ilişkin faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için öncelikle HİE birimi üyelerinin birbirlerinin çalışmalarından haberdar olması ve birbirleriyle uyum içinde çalışması gerekmektedir.

Ancak yalnızca birim içi koordinasyonun sağlanması yeterli değildir. Diğer işletme birimlerinin katkıları ve aralarında etkin bir iletişim sisteminin kurulması da son derece önemlidir. Bu birimlerden bazıları HİE faaliyetlerini daha fazla etkilerken; bazıları ile çok az konuda işbirliği ve iletişim gerekebilir. Ancak işletmelerdeki tüm işlerin ve görevlerin birbirleriyle bağlantılı olduğu – birbirlerini etkiledikleri – düşünüldüğünde, HİE konusunda tüm ilişkilerin dikkate alınması yararlı olacaktır.¹⁹⁵

HİE birimi, üst yönetimin de katılımı ve desteği ile, işletme hedeflerine uygun HİE plânlarını, politika ve programlarını geliştirmek; bunları hayata geçirmek, uygulamaları denetlemek ve sürekli geri-bildirim yoluyla iyileştirici çalışmalar yürütmek gibi işlevleri yerine getirirken, tüm işletme birimleri ile koordinasyonu sağlayacak, başka bir ifadeyle iletişim ve işbirliği sürekli kılacak yol ve yöntemlerden yararlanmalıdır. Aynı bakış açısıyla, tüm birim yöneticileri de kendi faaliyetlerini plânlayıp yürütürken HİE uygulamalarından yararlanmalıdır.¹⁹⁶

İşletmelerde HİE faaliyetleri, –HİE'nin örgütlenmesi kısmında da belirtildiği gibi– ya İKY'nin bir alt birimi olarak ya da üst yönetime bağlı ayrı bir birim olarak

¹⁹⁴ Batlakoğlu, Ö.n.ver., s. 83.

¹⁹⁵ Oya Aytemiz Seymen, (c), (2002), Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi (Balıkesir: Renk Ofset Matbaası), s. 66.

¹⁹⁶ Seymen, (a), (2002), Ö.n.ver., ss. 12-23.

yürütülmektedir. Burada HİE'nin ayrı bir birim olarak örgütlendiği varsayılarak, koordinasyonun sağlanması üç ayrı başlık altında incelenecektir:

- Üst Yönetim ile HİE Birimi Arasında Koordinasyonun Sağlanması
- İK Birimi ile HİE Birimi Arasında Koordinasyonun Sağlanması
- HİE Birimi ile Diğer Birimler Arasında Koordinasyonun Sağlanması

HİE'nin sözü edilen birimlerle koordinasyonunu nasıl sağladığına ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır:

2.3.4.1 Üst Yönetim ile Hizmetiçi Eğitim Birimi Arasında Koordinasyonun Sağlanması

HİE ile işletme üst yönetimi arasındaki ilişkilerin niteliği, işletmenin büyüklüğü, örgüt yapısı ve örgüt yapısı içinde HİE'nin yerine bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak ilişkilerin ve hiyerarşik yapının özelliği ne şekilde olursa olsun, HİE birimi yöneticisi üst yönetime karşı sorumludur.¹⁹⁷

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, HİE ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğiticilerin seçilmesi, HİE araç-gereçlerinin hazırlanması ve HİE'nin değerlendirilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır.¹⁹⁸ İşletmenin HİE faaliyetleri üst yönetimden güçlü bir destek alamazsa, HİE programları bir eğlence biçimi veya ikinci sınıf bir uğraş olarak görülebilir. Her şeyden önce HİE programlarını eksiksiz yerine getirebilmek için bütçe konusunda destek sağlanmalıdır.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Seymen, (c), (2002), Ön.ver., ss. 66.

¹⁹⁸ Aldemir, Ataol ve Budak, Ön.ver., s. 151.

¹⁹⁹ Carrell, Elbert and Hatfield, Ön.ver., s. 274.

HİE birimi yönetiminin bu önemli sorumluluğu yerine getirirken işletme üst yönetimi ile sıkı bir işbirliği ve iletişim içinde olması gerektiği açıktır. İletişimin sağlanması çoğunlukla diğer birimlerde olduğu gibi, yukarıdan aşağıya “emir verme” ve aşağıdan yukarıya “rapor verme” şeklinde olmaktadır. Üst yönetimle HİE birimi arasında iletişimde kullanılan belli başlı raporlar; eğitilen işgörenlere ait durum ve devam çizelgeleri, HİE bütçesi, HİE araç-gereçleri ve HİE yerinin belirlenmesinde ekonomik yöntemlerin önerildiği projeler v.s. olabilir.

Bunlara ek olarak, HİE biriminin işletmenin ana hedeflerine, politika ve stratejilerine ve hizmet kalitesi standartlarına uygun çalışması için üst yönetimle çeşitli süreçlerde işbirliği içinde olabilmesi gereklidir. Ayrıca HİE yönetim ekibinin, gerektiğinde üst yönetimle doğrudan görüşme yapabileceği fiziksel ortamın ve esnek örgüt yapısının mevcut olması gerekir. Bürokratik engeller ve hiyerarşik kademelerin sayısı arttıkça, HİE ile ilgili sorunların büyük bölümü ilgili ve yetkililere aktarılamaz ve ileride çözümü çok daha güç bir hal alır.²⁰⁰

Kısacası, bir HİE programının iyi bir uygulama olabilmesi için üst yönetimle iletişimin eksiksiz sağlanması ve üst yönetimin desteğinin kazanılması gerekmektedir. Yönetimin HİE'ye verdiği değer, HİE'ye katılanların da aynı değeri vermelerine yol açacaktır.²⁰¹

2.3.4.2 İnsan Kaynakları Birimi ile Hizmetiçi Eğitim Birimi Arasında Koordinasyon Sağlanması

Bilindiği gibi İK birimi, işletmelerde örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için en etkili işgücünü bulmak, yetiştirmek, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetler yürüten birimdir. Dolayısıyla İK biriminin, gerekli işgücünün plânlanması, iş analizi çalışmalarının yapılması, işgücünün bulunması, eğitimi,

²⁰⁰ Seymen, (c), (2002), Ön.ver., ss. 67.

²⁰¹ Yüksel, Ön.ver., s. 200.

yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi, kariyer geliştirme, performansı belirleme ve değerlendirme, motivasyonu sağlayacak maddi ve maddi olmayan ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması ve çalışanların özlük haklarına ilişkin işlemlerin yapılması başta olmak üzere çok çeşitli görev ve sorumlulukları vardır.²⁰²

HİE'nin zaten İKY'nin bir alt işlevi olduğu göz önüne alınırsa, aralarındaki ilişki ve koordinasyonu sağlamanın şart olduğu daha iyi anlaşılabilir. Örneğin; HİE ihtiyaçlarının saptanmasında işletmenin iç ve dış çevresinin de analizi gereklidir. Piyasadaki stratejik öncelikler ve eğilimler, hukuksal düzenlemeler, sendikal hareketler, kazalar, devamsızlık ve çalışanların işteki davranışları, bu çerçevede bir bilgi kaynağıdır.²⁰³ Görüldüğü gibi, özellikle işletmenin iç çevresinin analizinde İK biriminden büyük ölçüde faydalanılmaktadır. Ayrıca İK biriminin bütün görevleri HİE birimi ile yakın ilişki içerisinde bulunduğu; bazı durumlarda, HİE birimine işgörenlerin işe alınması, seçilmesi, yükseltilmesi gibi ek görevlerin de yüklendiği görülmektedir.²⁰⁴

HİE, İKY'nin diğer fonksiyonlarıyla ilişkilendirildiğinde çok daha anlamlı hale gelecektir.²⁰⁵ HİE özellikle kariyer plânlama, iş değerlendirme, ücretlendirme ve endüstriyel ilişkiler fonksiyonlarıyla ilişki içerisinde. Bu ilişkiyi gösteren şekil aşağıda yer almaktadır.

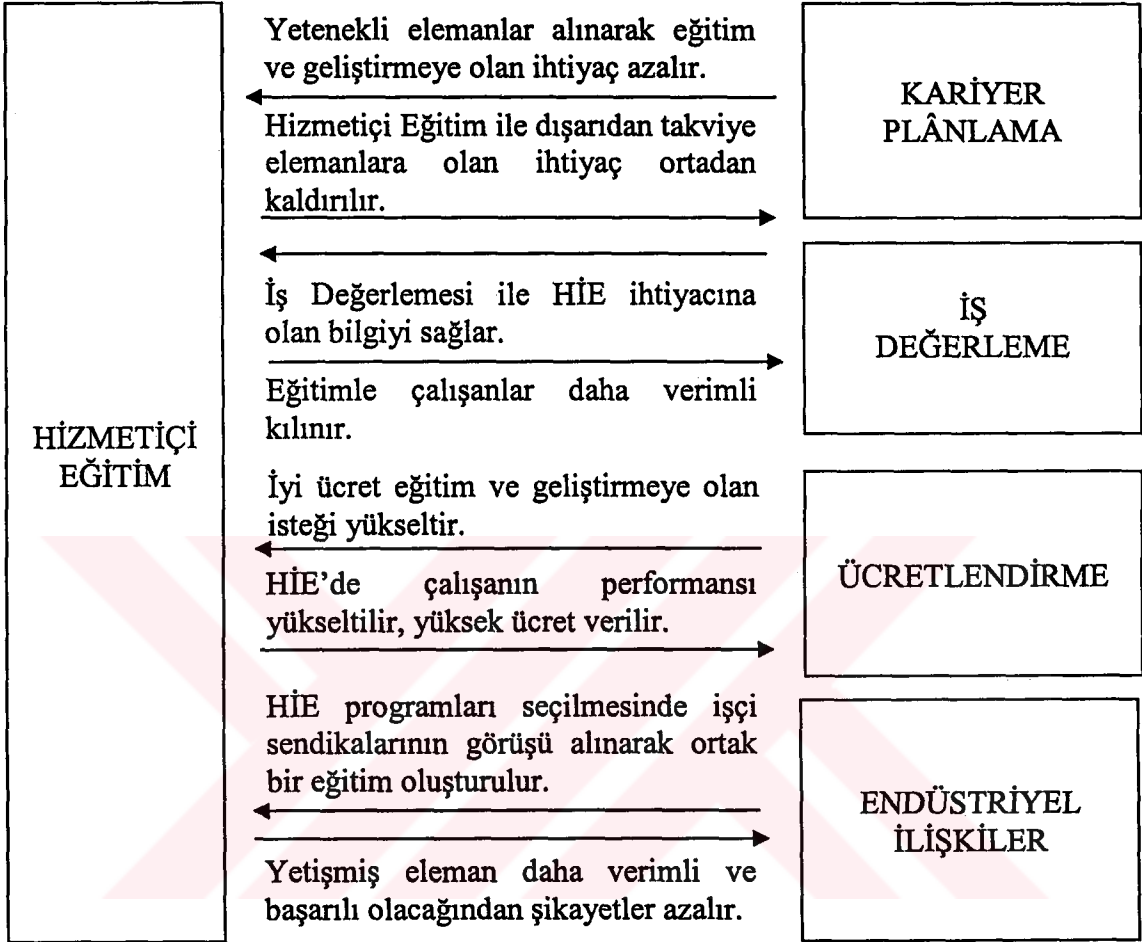
²⁰² Seymen, (c), (2002), *Ön.ver.*, ss. 77.

²⁰³ Özçelik, *Ön.ver.*, s. 180.

²⁰⁴ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 118.

²⁰⁵ David O'Donnell and Thomas N. Garavan. (1997), "Viewpoint: Linking Training Policy and Practice to Organizational Goals ", *Journal of European Industrial Training*, 21/9, ss. 301-309.

Şekil 17: Hizmetiçi Eğitimin İKY'nin Bazı Fonksiyonlarıyla İlişkisi



Kaynak: Al, Ön.ver.s. 32.

Bu şekilde de görüldüğü gibi HİE birimi gerek İKY'nin diğer fonksiyonlarının yerine getirilmesinde katkı sağlaması gerek bu fonksiyonlardan kendisinin yararlanması açısından İK birimi ile koordinasyon ve uyum içinde çalışabilmelidir.

Bunlardan başka, İKY'nin önemli bir çalışma alanını oluşturan iş analizi sonuçları, işgören eğitiminde kullanılabilir. Başka bir deyişle iş analizi, işgören eğitime ilişkin olarak, işgörenlerin kendi işlerini başarmada neler yapmaları gerektiğini gösteren bilgiler sunar. Örneğin; iş analizi sonucunda ortaya çıkan iş

tanımlamalarında yer alan “iş görevleri” ile, bir işin nelerden (hangi rutin ve/veya periyodik görevler/faaliyetlerden) oluştuğu, bunların nasıl, neden ve ne zaman yapıldığı; işin hangi noktadan devralındığı ve ne tür katkılarda bulunduktan sonra hangi noktada ve kime aktarıldığı belirlenmekte ve yazılı hale getirilmektedir. Ayrıca ilgili işin örgüt yapısı içindeki yeri ve diğer işlerle olan ilişkileri de bu analiz sonucunda belirlenmektedir. Dolayısıyla, gerek işe yeni alınan işgörenler için, gerek mevcut performansını yükseltmek isteyen gerekse daha üst bir pozisyona yükselecek olanlar için, bu bilgiler aynı zamanda HİE aracı olarak kullanılabilir.²⁰⁶

Yukarıda anlatılan HİE birimi ile İK biriminin bu yakın ilişkisi, iki birimin iletişim ve işbirliği içinde çalışması ile sağlıklı bir şekilde yürüyebilir.

2.3.4.3 Hizmetiçi Eğitim Birimi ile Diğer Birimler Arasında Koordinasyonun Sağlanması

HİE biriminin, işletmedeki diğer birimler (üretim, pazarlama, muhasebe, teknik hizmetler v.s.) ile iletişim ve işbirliği içerisinde çalışması, HİE faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında önemli etkenlerden biridir. İşletmelerin her biriminde görevli işgörenlerin birim yöneticileri bulunur. Birim yöneticisi, emrindeki işgörenin üretime katkısını ve verimini en üst seviyeye çıkartıp, bunu devamlı bu seviyede tutabilmelidir. Bu sebeple, birimde aksaklıklar veya eksiklikler kısa sürede tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Birim yöneticisinin görüşleri ve talepleri doğrultusunda, emrindeki işgörenin yetersiz olduğu konularda gerekli eğitimcileri alması sağlanarak, işgörenin eksik olduğu konulardaki açık kapatılabilir.²⁰⁷

İşletmedeki HİE ihtiyaçlarının saptanmasından sonra, tüm HİE faaliyetleri içinde hangilerine öncelik verileceğine ve HİE’ye hangi bölümden başlanacağına karar

²⁰⁶ Hacıoğlu, Seymen, Bolat ve Türedi, *Ön.ver.*, s. 21.

²⁰⁷ Al, *Ön.ver.*, s. 59-60.

vermek gerekir.²⁰⁸ Bu kararı vermek için de birim yöneticilerinin görüşlerine başvurulabilir. Fakat farklı bölümlerde çalışan birim yöneticileri tarafından farklı yetenekler önemli olarak görülür.²⁰⁹ Bu durumda, iletmede HİE ihtiyacının en yoğun olduğu bölüm, HİE'ye katılacak kişi sayısının en fazla olduğu bölüm olarak düşünülebildiği gibi, yetişkinlik yetersizliği nedeniyle, işlerin en fazla aksadığı bölüm olarak da düşünülebilir.²¹⁰

Birim yöneticilerinin görüşlerine başvurmadan, HİE ihtiyacının saptanması söz konusu olamaz. Örneğin; üretimde kayıp ve gecikmeler meydana gelmekte midir? Eğer gelmekte ise bu HİE ile çözülebilecek bir sorun mudur? İşgörenlerin pazarlama konusundaki yetenekleri ne durumdadır? Bu konuda yeteneklerin geliştirilmesine ihtiyaç var mıdır?... Bu gibi soruların cevaplandırılmasında birim yöneticileri ile sağlıklı bir iletişim ve işbirliği kurabilmek şarttır.

Bunlardan başka, işe yeni alınan işgörelere uygulanan oryantasyon (işe alıştırma) eğitimlerinde; yeni işgörenin çalışacağı birimde yapılan işler ve birimin işlevleri mümkün olduğunca ayrıntılı bir biçimde yeni işgörelere açıklanmakta, ayrıca onun pozisyonu ve işinin diğer işgörenlerin işleri ile ilişkileri belirtilmektedir.²¹¹ İşgörenlerin çalışacakları birimler ile gerekli iletişim sağlanamazsa, oryantasyon programlarından da gerekli verim elde edilmesi beklenemez.

Yukarıda bahsedilen ve benzeri nedenlerden dolayı, HİE birimi ile işletmenin diğer tüm birimleri arasında uyum ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Özellikle HİE ile ilgili tüm bütçe işlemleri muhasebe birimi tarafından

²⁰⁸ Özçelik, Ön.ver., s. 182.

²⁰⁹ John Hayes, Alison Rose – Quirie, Christopher W. Allinson. (2000), "Senior Managers' Perceptions of The Competencies They Require for Effective Performance: Implications for Training and Development", *Personel Review*. Vol. 29, No. 1, ss. 92-105.

²¹⁰ Özçelik, Ön.ver., s. 182.

²¹¹ Bingöl, Ön.ver., s. 181.

yürütüleceğinden, iki birim arasındaki ilişki ve koordinasyon diğerlerine kıyasla daha önemlidir. Bu nedenle bunun ayrı bir başlık altında, incelenmesi uygun görülmüştür.

▪ **HİE Birimi ile Muhasebe Birimi Arasında Koordinasyonun Sağlanması**

İşletmelerde Muhasebe birimi, işletmede yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz biçimde hazırlanması ile görevlidir. Bu bağlamda muhasebe birimi, işletmedeki varlık ve kaynaklarla ilgili parasal hareketlerin kayıtlarının ve denetiminin sağlanması, çeşitli hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak istatistiksel verilerin sağlanması, tüm birimlerin ayrı ayrı gelir ve giderlerinin saptanması ve sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanması faaliyetlerini yerine getirir. İşletmelerde muhasebe birimi, temelde işletme yönetiminin alacağı kararlarda gereksinim duyduğu bilgilerin toplanma noktasıdır. Büyük işletmelerde özellikle bilgisayarların yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla, sözü edilen bilgi toplama sorumluluğu, muhasebe birimi ile diğer birimler arasında paylaşılmaktadır.

Muhasebe birimi, kayıt tutma ve raporlama işlevi ile ilgili olarak gereksinim duyduğu tüm bilgileri toplar. Dolayısıyla muhasebe birimi her bir faaliyet biriminden olduğu gibi HİE biriminden de verilecek HİE ile ilgili eğitimcilere ödenecek ücretler, araç-gereç masrafları, gerektiğinde bakım-onarım giderleri v.b. gibi bilgileri alır, bunları kaydeder, sınıflandırır, özetler, raporlar, analiz eder ve yorumlanarak kullanılmak üzere işletme kayıtları arasında muhafaza eder. Dolayısıyla muhasebe birimi ile HİE birimi arasında, sözü edilen bilgi alışverişinin doğru ve akıcı bir biçimde yürütülebilmesi, hem her iki birimin hem de işletme yönetiminin etkinliğinde önemli rol oynar.²¹²

HİE sorumlularınca ayrıntılı biçimde hazırlanan programın işleyişi, bu konuda kullanılmak için örgütçe ayrılan finansal güce bağlıdır. İşgörenin geliştirilmesi amacıyla yönlendirilen programın gerektirdiği harcamalar işletmenin tüm giderleri ile

²¹² Seymen, (c), (2002), Ön.ver., ss. 72.

uyum durumunda olmalıdır. HİE bütçesinin hazırlanmasında, ölçüt olarak “öğrenme maliyeti”nden hareket edilir. HİE için hazırlanan bütçe, gider bütçesi olduğundan yapılan harcamaların geriye dönmesi ya da yerinde kullanılıp kullanılmadığını; yetiştirilen eleman sayısının fazlalığı ve niteliği ile onların işletmenin gelişmesindeki katkılarıyla ölçülebilir.²¹³

Sonuç olarak, HİE birimi ile muhasebe birimi arasında koordinasyonu gerekli kılan konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir:*

- HİE birimi tarafından malzeme, araç-gereç, teçhizat v.b. gibi alımlara ilişkin faturalar vaktinde imzalanmalı ve muhasebe birimine iletilmelidir.
- HİE biriminde görevli olan eğiticilerin maaş ödemelerinin yapılabilmesi için –eğiticilerin sayısını, maaş durumunu gösteren– çizelgelerin vaktinde hazırlanması ve muhasebe birimine verilmesi gereklidir.
- HİE birimi envanterinin sağlıklı biçimde yapılabilmesi için, karşılıklı veri alışverişi ve işbirliğinin sağlanması gereklidir.
- İşletme genelinde ücretlendirme ve işgücü verimliliğinin saptanabilmesi için, diğer birimler gibi HİE birimi de muhasebe birimine veri sağlamalıdır.
- HİE biriminde çeşitli amaçlarla satın alınması gereken tüm malzemelerin alımı ve depolanması için, muhasebe biriminin hazırladığı prosedürlerin ve formların kullanılması gereklidir.

²¹³ Aldemir, Ataol ve Budak, *Ön.ver.*, s. 171.

* Bu açıklamaların yapılmasında Seymen, (2002), (c): 72-73’den uyarlanmıştır.

- HİE biriminin işletmeye sağladığı maddi katkılar ile giderleri arasında optimal bir dengenin kurulmasına yönelik inceleme ve kontroller konusunda, muhasebe biriminin bilgi ve deneyiminden yararlanılabilir.

Bir işletmedeki birimler arasında koordinasyonun sağlanabilmesi, bazı ilkelerin benimsenmesi ve uygulamaya geçilmesi ile mümkün olabilir. Bu ilkeler aşağıda özetlenmektedir:

- **Sorumlular Arasında Doğrudan Görüşmeler Yapılabilir:**

Gerek HİE'den sorumlu birimde çalışanlar arasında, gerekse bu birimle diğer birimlerde sorumluluk taşıyan kişiler arasında doğrudan görüşmelerin yapılabilmesi ve buna olanak tanıyacak fiziksel ortamın ve esnek örgüt yapısının mevcut olması gerekir. Üst basamaktakiler kadar, alt basamaktakilerin de doğrudan görüşmeleri koordinasyonu kolaylaştıracağından, astlara gerekli yetki devrinin verilmesine de dikkat edilmelidir. Bürokratik engeller arttıkça ve hiyerarşik piramit yükseldikçe, HİE ile ilgili sorunların büyük bölümü ilgilere aktarılamaz ve ileride daha içinden çıkılmaz bir hal alır.

- **Koordinasyon Politika ve Plânların Oluşturulması Sürecinde Başlamalıdır:**

HİE'ye ilişkin stratejik ya da kısa vadeli plân ve projelerin oluşturulması ve genel politikanın belirlenmesi, işletmedeki tüm birimleri zaman içinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecektir. Dolayısıyla HİE'den sorumlu birim ile bağlantılı çalışmaları gereken birimler başta olmak üzere tüm yetkililerin bu süreçte yer almaları veya haberdar edilmeleri gerekir. Bunun faydası, yerine getirilmesi çok güç ya da imkânsız olan veya diğer bir birimin faaliyetlerini olumsuz etkileyebileceği düşünülen isteklerin ve iddiaların değerlendirilebilmesi öncelik sırasının tartışılması ve uzlaşmaya varılabilmesidir.

- **Faaliyetlerin Birbirlerini Ne Şekilde Etkileyeceği Dikkate Alınmalıdır:**

HİE'den sorumlu birimin faaliyetlerinin, diğer birimlerdeki faaliyetleri de etkilemesi, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Kaldı ki bazen bu etkilenme, sadece

ilgili birim yöneticisinin algılamasına bağlıdır. Amaç, iki veya daha fazla birimin birbirlerini anlayarak ve işbirliği yaparak, isteyerek koordinasyona gitmeleri olduğuna göre; olumsuz olarak kabul edilen (ya da algılanan) etkilerin giderilmesi, olumlu etkilerin de artırılması gerekecektir. Örneğin; bir işletmenin üretim veya satış departmanındaki işgörenlerin HİE ihtiyacı olduğuna karar verilmişse, işleri yoğun olan bu departmanlardaki işgörenlerin HİE programına katılmaları birim yöneticileri tarafından işlerin aksamasına neden olacağı düşüncesiyle istenmeyebilir. Bu sorunun çözümü, HİE faaliyetlerinin plânlanması sırasında, ilgili birimlerin yoğunluk durumları ve istekleri göz önüne alınarak, iş yüklerine uygun bir zamanlama ile mümkün olabilir.

▪ **Koordinasyon Sürekli Olmalıdır:**

Birimler arasındaki koordinasyona süreklilik kazandırılmalıdır. Bazı birimler arasında ortaya çıkan bir sorun çözüme kavuşturulursa, benzer durumlarda da aynı uygulamanın yapılması sağlanmalıdır. Koordinasyon araçlarının ve yöntemlerinin etkin kullanımı, benzer nitelikteki sorunlara kalıcı çözüm yolları getirirken; yeni ve farklı sorunlara ya da değişim gereklerine uygun alternatiflerin de kolayca bulunmasını sağlar. Ayrıca HİE'ye konu olan faaliyetler bütünsel çabalardan oluştuğu için, birbirlerine bağlı HİE sorunlarının çözümü de süreklilik ister.²¹⁴

2.3.5 Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerde gerçekleştirilen her türlü faaliyetin sonunda –başarı derecesini ölçebilmek açısından– değerlendirme yapılması gereklidir. Bu nedenle, gerçekleştirilen HİE faaliyetlerinin de değerlendirmesi yapılarak başarı derecesi belirlenir ve ortaya çıkan başarısızlığın –eğer çıkmışsa– nedenleri üzerinde durulur.

Konu ne olursa olsun yapılan HİE çalışmalarının amaçlara ne derecede ulaştığı, ne kadar verimli olduğu, işletmeye ne kadar faydalı olduğu v.b. gibi sorunlar mutlaka

²¹⁴ Seymen, (a), (2002), Ön.ver., ss. 12-23.

gündeme gelmektedir. Bu soruların yanıtları gerçekten de önemlidir. Öyle ki, önemli harcamalarla gerçekleştirilen HİE uygulaması sonucunda ise ele geçen kazancın, ölçülebilir ve somut rakamlarla ifade edilebilir olması, oldukça zordur.²¹⁵ Zorluğun nedenleri ise şöyle sıralanabilir:

- HİE, nicel olarak tanımlanamamaktadır; HİE'nin yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkânsızdır.
- HİE programlarının yararları uzun vadede görülür.
- HİE'nin yararları, amaçlandığı alan dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerin, hiç beklenmeyen bir alanda kişinin kendini yenilemesini ve geliştirmesini sağlaması gibi.
- HİE sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; HİE'nin "çoğaltıcı" etkisi nedeniyle başkalarına da yayılır. Bu nedenle, değerlendirme, yalnızca HİE programına katılanlarla sınırlı tutulmamalıdır.²¹⁶

Söz konusu olan, soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesi olduğundan, bu zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklara rağmen İK'deki tüm etkinliklerde olduğu gibi, HİE etkinliğinin de sonuçları değerlendirilmelidir. Yapılacak eğitimlerin hemen sonunda uygulanacak bir teknikle HİE'nin verimliliği belirli ölçüde ortaya çıkarılabilir.

Türü, içeriği ve süresi ne olursa olsun; ister bir saatlik bir seminer, isterse bir yıl süren bir ders, HİE'nin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı mutlaka belirlenmelidir.²¹⁷ Ancak pek çok işletmede HİE çalışmalarının değerlemesine gereken önem verilmemektedir. Bu işletmelerde İK uzmanları, "HİE programı amacına ulaştı mı?" sorusuna yanıt

²¹⁵ Fındıkçı, *Ön.ver.*, s. 274.

²¹⁶ Canman, *Ön.ver.*, s. 118.

²¹⁷ Fındıkçı, *Ön.ver.*, s. 274.

arayacakları yerde, HİE programında yer alan konuların çok önemli konular olduğunu, işgörenin yapılan eğitimi çok yararlı bulduklarını anlatırlar. Oysa, konular ve işgörenin değerlemesi, HİE'nin amacına ulaştığını göstermez.²¹⁸

HİE'nin değerlendirilmesi, eğitim alan işgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de işletmenin amaçlarıyla ilişkilendirilerek, HİE sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır.²¹⁹

HİE'nin değerlendirilmesi çalışmaları, ölçme ve değerlendirme olmak üzere iki ayrı süreci kapsamaktadır. Ölçme ve değerlendirme, birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Genel anlamda ölçme, belli bir özelliğin ya da durumun gözlenip sayısal sembollerle ifade edilmesidir. Değerleme ise bir yargılama işlemidir ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır.

İşletmelerde yapılan HİE'lerde kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişim amaçlanır. Bu değişimin gözlenip sayısal olarak değerlendirilmesi, bir ölçme işlemidir. HİE öncesi beklentilerle HİE'den elde edilen sonuçların karşılaştırılması ise, bir değerlendirme sürecidir.²²⁰ Bu iki süreç aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.5.1 Hizmetiçi Eğitimde Ölçme Süreci

Sağlıklı bir ölçme işleminin yapılabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekir:

- Ölçülebilecek nesnenin bulunması;

²¹⁸ Geylan, *Ön.ver.*, s. 136.

²¹⁹ Özçelik, *Ön.ver.*, s. 187-188.

²²⁰ Sabuncuoğlu, *Ön.ver.*, s. 143.

- Ölçme işleminin sayı ile ifade edilmesi;
- Ölçme işleminin objektif olması;
- Ölçü araçlarının güvenilir olması.

Ölçme sürecinde, genellikle geleneksel anlamda yazılı ve sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçme testleri uygulanır. Bu ölçüm araçlarının, güvenilir, objektif, geçerli, kullanışlı ve ayırt edici özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunların yanında gözlem, iş örnekleri, tutum araştırmaları ve görüşme yöntemlerinden de yararlanılabilir. Ölçme araçlarıyla kişilerin bilişsel (bilgi, kavrama, analiz, sentez gibi) özellikleri, psiko-motor özellikleri (beceri, uyum, yaratıcılık gibi) ve davranışsal özellikleri (kişilik, değer verme, iletişim becerisi gibi) ölçümlenmeye çalışılır.

Bir işletmede HİE'ye katılanların ne gibi sonuçlar elde ettiği ölçü araçlarıyla saptanmalıdır. Söz gelişi iş miktarı, işin kalitesi, maliyetler, iş kazaları, devamsızlık, işgören devir hızı, çalışanların memnuniyet düzeyi veya müşterilerin memnuniyet düzeyi v.b. gibi kriterler baz alınarak, bunlarda meydana gelen değişimler çeşitli parametreler ile ölçülebilir.²²¹ Bu ölçümlerin yapılabilmesi için, HİE başlamadan önce değerlendirme ölçütünün belirlenmesi gerekir. Değerleme ölçütü, "HİE amaçlarının" aynı olabilir. Değerleme ölçütü kolayca ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Örneğin, iş kazalarını en aza indirmek amacıyla yapılan bir HİE'nin değerlendirme ölçütü şöyle olabilir:

- ✓ HİE'den sonraki her 10 bin iş saati içinde iş kazası sayısında azalma,
- ✓ HİE'den sonraki her 10 bin iş saati içinde önemli bir iş kazası sayısında azalma.²²²

²²¹ Aynı, s. 143-144.

²²² Geylan, Ön.ver., s. 136-137.

Yukarıda belirtilen ölçütler gibi değerlendirme ölçütleri esas alınarak, HİE faaliyetlerinin ölçülmesi başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

2.3.5.2 Hizmetiçi Eğitimde Değerlendirme Süreci

HİE faaliyetlerini değerlendirebilmek için ise, öncelikle aşağıda belirtilen dört noktayı açığa kavuşturmak gerekir:

- HİE sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
- (Gerçekleşmiş ise) bu değişim, HİE'ye bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?
- Bu değişim, işletmenin amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlamakta mıdır?
- Aynı HİE programı farklı katılımcılara uygulanırsa, aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi?

HİE programıyla gerçekleştirildiği düşünülen ya da gerçekleştirilen bu değişim, aşağıda açıklanan dört kategoride ele alınarak saptanabilir.

i) Bunlardan ilki *tepkidir*. Burada, katılımcıların HİE programları hakkındaki düşünceleri ve tepkileri belirlenmeye çalışılır. “Katılımcılar HİE programına istekli mi katılmışlardır?” “Programın yararlı olacağına inanmakta mıdırlar?” gibi sorulara bu kategoride yanıt aranır. Katılımcıların ilgi duymadıkları ve istekli olmadıkları programdan yararlanmaları da sınırlı olur ve ilk olarak bu, HİE'nin amaca ulaşmadığını akla getirir.

ii) İkincisi ise *öğrenmedir*. Bu kategoride ise, HİE'ye tabi tutulan bireylerin, öğretilenleri ne derece öğrendiklerinin saptanması söz konusudur. HİE programlarında öğretilmesi plânlanan bilgilerin önemli bir yüzdesinin öğrenilmesi beklenir. Bu oran yükseldikçe HİE başarılı olmuş sayılır. Öğrenmede başarı sağlanamazsa, HİE faaliyetleri işletmeye boşu boşuna maliyet yüklemiş olur. Bunun için, öğrenme

derecesinin tespit edilmesi ve başarısızlık söz konusu ise, gelecek programlar için gerekli değişikliklerin yapılması veya alternatif çözümler üzerinde durulması olanağı sağlanmış olur.

iii) Üçüncü kategoride ise *davranış kriteri* yer almaktadır. Burada da HİE programlarına katılımın, işgörenlerin işteki davranışlarında ne gibi değişikliklere yol açtığı sorusuna yanıt aranmaktadır. HİE programında amaç, ilk aşamada bazı bilgi, beceri, tutum ve davranışların öğrenilmesi ve geliştirilmesi olsa da HİE'deki ana amaç, öğrenilenler doğrultusunda kazanılan davranışların işe uyarlanması, böylelikle işgörenin daha etkin ve verimli çalışmasıdır.

iv) Dördüncü kategoride ise *sonuçlar* ele alınmaktadır. Gerçekten elde edilen sonuç, HİE uygulamalarının bir sonucu mudur, yoksa bu sonuca ulaşmada başka faktörler mi vardır? Burada maliyeti azaltmaya yönelik (örneğin; üretim veya kalitedeki iyileşmeler, kazalardaki azalmalar v.b. gibi) davranışsal sonuçların, gerçekleştirilen HİE'ye ne ölçüde bağlı olduklarının saptanması söz konusudur. Bu kategoride, bireyde HİE sonrası meydana gelen davranış değişikliklerinin, onun standart performansa ulaşmasını sağlaması ile, bu performansa ulaşmanın, işletmenin amaçlarına hizmet edip etmediği önem kazanmaktadır. Eğer umulan düzeyde hizmet etmiyorsa ya da amaçlara ulaşmaya hiçbir olumlu katkı sağlamıyorsa, sorunlar HİE yetersizliği veya bu performansa ulaşmanın dışında kalan faktörlerden kaynaklanmaktadır.²²³

HİE etkinliği değerlendirilirken, bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar; sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulanma derecesi, HİE'den sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, HİE'nin amacının

²²³ Özçelik, Ön.ver., s. 188-189.

başarıya ulaşmış ve ulaşmadığını, yani HİE'nin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.²²⁴

2.3.5.3 Hizmetiçi Eğitimde Değerlendirme Yöntemleri

HİE'nin değerlendirilmesinde, çeşitli değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunların en önemlileri aşağıda açıklanmaktadır.

a) Test-Tekrar Yöntemi

Bu yöntemde, HİE'ye katılacak olan gruba/kişiyeye eğitim verilmeden önce bir test uygulanır. Daha sonra HİE sonrası, aynı test aynı gruba/kişiyeye aynı koşullar altında uygulanır ve ilk-son test arasındaki farklılığa bakılarak, grubun/kişinin HİE sonrası istenilen yönde bir gelişme gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarının HİE dışı nedenlerden kaynaklanabilme olasılığıdır.

b) Önceki-Sonraki Performans Yöntemi

Bu yöntemde, her katılımcının HİE öncesi performansı, gerçek performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra HİE programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Buradaki zorluk, arada olumlu bir fark olması durumunda, test-tekrar yönteminde olduğu gibi, farkın eğitimle ilişkilendirilmesindedir. Ancak bu yöntem, test-tekrar yönteminin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test-tekrar yönteminde, kişinin HİE öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin işteki davranışlara yansıyor yansımadağı belirlenmektedir.²²⁵

²²⁴ Gül, Ö.n.ver., ss. 59-93.

²²⁵ Cengizhan ve Ersun, Ö.n.ver., ss. 731-749.

c) Deney–Kontrol Grubu Yöntemi

Bu yöntem, en çok kullanılan ve en etkili değerlendirme yeteneğine sahip HİE değerlendirme yöntemidir. Yöntemde, HİE'ye tabi tutulacak işgörenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip işgörenden oluşan bir grup da (kontrol grubu), HİE faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan işgörendenler, HİE'den geçmezler; yalnızca deney grubundakiler eğitim alır. HİE öncesinde, her iki grupta da yer alan işgörendenler, beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performans açısından değerlendirilir ve karşılaştırılırlar. HİE sonrasında da aynı işlem yinelenir. Eğer HİE gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki işgörendenlerin performanslarındaki artışın, diğer grubunkilerden daha fazla artması gerekir.²²⁶

Yukarıda anlatılan yöntemlerle yapılan değerlendirme sonuçlarına göre, adayın (işgörenden) eğitim açığının, girilen HİE çabalarına rağmen giderilemediği saptanırsa, bu durumda aşağıdaki olasılıklar düşünölmelidir:

- HİE'ye tabi tutulan kişi, eğitime tam anlamıyla motive edilememiştir. Eğitime ilgi duymayan kişiye ise verilebilecek çok şey yoktur.
 - Adayın kapasitesi sınırlıdır; dolayısıyla zeka, algılama, dikkat veya beceri gibi yetenekleri sınırlı olan kişilere zorlamayla bir şey verilemez.
 - Düzenlenen HİE programı iyi plânlanmamış ya da uygulanmamış olabilir.
- Örneğin;

- Eğiticiler yeterli değildir;
- Yeterli araç–gereç yoktur;

²²⁶ Özçelik, Ön.ver., s. 190.

- HİE yeri iyi değildir;
 - Konular iyi seçilmemiştir;
 - Uygulanan HİE yöntemi iyi değildir;
- Başarısız bir HİE söz konusu olduğunda adayı yeniden bir HİE'ye tabi tutarak veya rotasyon yoluyla başka işe sürekli veya geçici olarak atamak mümkündür.²²⁷

Sonuç olarak; geriye dönüşü uzun zaman alan bir yatırım olan HİE çalışmalarından anında sonuç alınamaz. Çünkü eğitilecek olan insandır ve insan davranışlarında değişme zamanla mümkündür. Uygulanacak HİE'nin etkilerinin değerlendirilmesi, sonucu uzun vadede alınacak olan bu yatırımın etkinliğini artıracaktır.

2.4 İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Stratejik Önemi

İş dünyasında, 20.yy.ın ilk yarısında talep arzı geçiyordu ve tüketiciler taleplerinde seçici davranmıyor, piyasaya sunulan hemen her şeyi tüketiyorlardı. Üreticiler yüksek talebi karşılamak için kitle üretimi yapıyorlardı. Kitle üretimini gerçekleştirmek için teknolojik girdiler, insandan daha önemliydi. Buna karşılık, 20.yy.ın ikinci yarısında arz talebi geçmeye başlamış ve alım güçleri de artan tüketiciler giderek daha seçici olmaya başlamıştır. Seçici talebi kendilerine çekmek ve tatmin etmek için, üreticiler sürekli ürün farklılaşmasına yönelmiş; bunu da ancak kabiliyetli, iyi eğitilmiş ve yaratıcı insan gücünü kendilerine çekerek ve tutarak gerçekleştirebileceklerini anlamışlardır. İşgücünü kendilerine çekmek ve tutmak isteyen işletmeler, bunu, işgörenlerin sadece Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel ihtiyaçlarını (yiyecek, barınak ve aidiyet) karşılayarak gerçekleştiremez olmuş; aynı

²²⁷ Nuray Obuz, (1996), "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 52-53.

zamanda daha üst düzey ihtiyaçlarını da karşılamaya yardımcı olmak zorunda kalmışlardır.²²⁸

Başarılı işletmelerin, devlet ve eğitim kurumlarının temelini başarılı çalışanları oluşturur. Bu nedenle yetenekli elemanların ilgisini çekmek ve onları elde tutabilmenin önemi, işletmeler açısından her geçen gün daha da artmaktadır. Dolayısıyla kıyasıya bir rekabet ortamının hüküm sürdüğü iş dünyasında, farklılık yaratmak için, sahip oldukları en önemli unsuru çalışanları olarak gören işletmeler, çalışanlarının gelişimine yatırım yapan programları desteklemek durumundadırlar.²²⁹

İşletmelerde çalışanların gelişimine yatırım yapmayı, dolayısıyla HİE'yi gerektiren birinci etken ise, örgütsel değişimdir. Her düzeydeki kamu ve özel sektör yöneticileri, daha etkili ve verimli hizmet üretmek ve örgütsel değişim baskısı altındadırlar. Bugünün işletmeleri, değişen gereksinimlere bağlı olarak oluşan değişim taleplerini karşılamak için, işgörenlerinin birçok geleneksel becerilerini ve modası geçmiş yaklaşımlarını da değiştirmek zorundadır.²³⁰

Artık her şeyin değişmesi bir kural haline gelmiştir. İyi yöneticilerin doğuştan yetenekli oldukları şeklindeki inanıştan, iyi yöneticilerin iyi bir eğitimden sonra ortaya çıkabileceği görüşüne doğru bir gidişten bahsedilebilir. İş dünyasına, işgörelere ve yöneticilere bakışın değişmesindeki en önemli etmenlerden biri, günümüz toplumunun geldiği noktanın birçok yönden geçmişten farklı olmasıdır. Değişen şartların başlıcaları; insanların ve işletmelerin bakış açılarının değişmesi ya da başka bir ifadeyle ufuklarının genişlemesi şeklinde özetlenebilir. Bu değişimlerden biri de, işletmelerin ve yöneticilerin kendilerini gelişmelere uydurabilmek amacıyla ister istemez ilgilenmek

²²⁸ Mehmet Barca, (2002), "Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliği", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.).

²²⁹ (<ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/calgelsirketrolu.asp>). Erişim Tarihi: 17.10.2001. (İnternet).

²³⁰ İnalet Pehlivan. (1997), "Örgütsel ve Bireysel Gelişim Aracı Olarak Hizmetiçi Eğitim, *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt: 30, Sayı: 4, ss. 105-120.

durumunda oldukları “bilginin stratejik öneminin fark edilmesi” şeklinde ifade edilen süreçtir.²³¹

Hammadde, emek, zaman, mekan, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için, bilgi diğer girdileri ikame etmekte ve 2000’li yılların yeni iş dünyasında stratejik bir kaynak olarak işletmelerin önünde durmaktadır. Bu stratejik kaynağı işletmeler yine stratejik olarak kullanmalıdırlar.²³² Bilgiyi stratejik olarak kullanan başarılı işletmeler şu şekilde hareket ederler:

- Bilgiyi bir ürün olarak ele alırlar.
- Bilgiden yararlanmak için, bilgiyi ve en iyi uygulamaları işletmenin içerisine transfer ederler. Çünkü bilinçli bir strateji bunu gerektirir.
- Elde ettikleri bilgiyi; müşterilerin ihtiyaçlarının, tercihlerinin ve işletmenin satışlarının artırılması için kullanmak üzerinde yoğunlaşırlar.²³³

Arıcı (2001:2), bilginin ve HİE’nin stratejik önemini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bilgiyi çok iyi takip etmeniz ve yorumlamanız gerekiyor. Bilgi olmadan fikir üretmeniz de mümkün değildir. Bilginin en önemli güç faktörü olduğu günümüzde, iş hayatında başarıyı sürekli kılabilmek ve ayakta kalabilmek için çalışanlarınıza yatırım yapmak zorundasınız. Bu yatırım da ancak eğitim yoluyla olmaktadır. Eğitimli insan, stratejik düşünebilen, problemlere çözüm bulabilen, her zeminde karar alabilen, eyleme dönük plânlara yapabilen insandır.

Çalışanlarımızın emir kulları olmasını istemiyoruz. Yani verilenlere harfiyen uyan değil, problemleri tartışan, çözüm önerilerini sunan, kurumumuzun öğrenen bir

²³¹ Bayraktaroğlu, Ön.ver., s. 85.

²³² Ali Eleren ve Mustafa Kurt (2001), “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 3, Sayı:1, ss. 1-10.

²³³ David Pollitt. (1999), “Strategic Issues for Training”, Education + Training. Volume: 41, Number: 3, ss. 116-156.

organizasyon, çalışanlarımızın da sürekli kendisini geliştiren insanlar olmasını istiyoruz. İş hayatında yapılan hiçbir şey “dogma” değildir. Dolayısıyla eğitilirken öğrenecek, öğrenirken de bilgi dağarcığınız ve kapasiteniz artacaktır.”

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi, artık işletmelerde İKY'nin stratejik bir yaklaşımla ele alınması söz konusu olduğundan, insanların (işgörenlerin) düşünce ve davranışlarında da değişiklik gerekecektir. Dolayısıyla işgörenlerin düşünce ve davranışlarında değişiklik yaratmada önemli bir araç olan HİE'nin de stratejik olarak plânlanıp yürütülmesi gerekmektedir.²³⁴

Stratejik HİE yaklaşımı, işletme stratejisi ve İK stratejisi arasındaki önemli bağlantıyı açıklamaya katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşım, işletme misyonu ve kişilerin öğrenme hedeflerini eş zamanlı olarak karşılamaya olanak sağlayan, açık, gelişmeci ve birbiriyle tutarlı bir görüş ileri sürerek, İK'nın yetiştirilmesi ve geliştirilmesinin, diğer İK sistemi unsurlarıyla birlikte ele alınmasına ve işletme stratejisinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.²³⁵

“Açık Bakış Açısı” diye adlandırılan bir görüşe göre; önce işletme stratejisi açık bir biçimde oluşturulmadan, İK'nın nasıl geliştirileceği konusunda uygun yollar bulmak mümkün olamaz. Belirlenen stratejiler, her bir kategoriye uygun İK'nın geliştirilmesi (HİE'si) stratejileri ile birlikte düşünülmelidir.²³⁶

İşletme amaçları ile HİE arasında güçlü bir ilişki yaratmanın önemi açıktır. HİE, işletmenin strateji ve faaliyetlerinin bir parçası olmalıdır. HİE, ihtiyaç olduğu zaman düşünülen bir çözüm olmamalıdır. Eğitiminin sorusu artık, “eğitilen kişilerin bilgi ve

²³⁴ O'Donnell and Garavan, *Ön.ver.*, ss. 301-309.

²³⁵ Özutku, *Ön.ver.*, s. 157-158.

²³⁶ Mikko Luoma. (1999), “The Essence of HRD Orientation: Evidence From The Finnish Metals Industry”, *Journal of European Industrial Training*, 23/3, ss. 113-120.

becerilerini artırmak için benim neyi öğretmeye ihtiyacım var?" şeklinde değil; "performansı artıracak ne yapabiliriz?" şeklinde olmalıdır.²³⁷

Bundan başka stratejik HİE'de şu sorular da cevaplanmalıdır:

– Gelecekte stratejik işletme amaçlarını karşılamak için, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören yetenekleri nelerdir?

– İşletmeyi etkileyen dış baskı ve taleplerden işletmenin hangi bölümleri etkilenir? v.b. gibi.²³⁸

İşletmelerde orta vadeden uzun vadeye kadar üstünlük sağlayan İK, stratejik bir rol oynamaktadır. İşgücüne bugün yapılan yatırımlar, yarının yenilikçi ve rekabetçi koşullarını güvence altına alır. Bu nedenle işletmelerde HİE süreci de stratejik olarak ele alınmalıdır.

İşletmelerde genellikle HİE faaliyetleri önceden plânlanamamakta, sorunlar yaşandığında bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Son zamanlarda stratejik HİE üzerinde yapılan araştırmalar, işletmelerin sadece % 18'inin HİE ihtiyaçlarını stratejik olarak plânladıklarını göstermektedir. İşletmelerin çoğunluğu, HİE'nin sadece işyerinde ortaya çıkan sorunlar sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Aşağıda sorunlar sonucunda ortaya çıkan HİE plânlaması ile stratejik olarak gerçekleştirilen HİE plânlamasının karşılaştırılmasına ilişkin bir tablo yer almaktadır.²³⁹

²³⁷ Seth O. Reed. (2002), "The New Organization and Implications for Training", *Performance Improvement*. Volume: 41, Number: 5, ss. 24-28.

²³⁸ Mark A. Thomas. (1996), "What is a Human Resources Strategy?", *Health Manpower Management*. Volume: 22, Number: 3, ss. 4-11.

²³⁹ Mühlemeyer and Clarke, *Ön.ver.*, ss. 4-11.

Tablo 6: İşletmelerde Sorunlar Sonucunda Ortaya Çıkan HİE Plânlaması ile Stratejik Olarak Gerçekleştirilen HİE Plânlamasının Karşılaştırılması.

Sorunlar Sonucunda Ortaya Çıkan HİE Plânlaması	Stratejik Olarak Gerçekleştirilen HİE Plânlaması
Plânlama ve yeni teknoloji içerisinde yatırım.	Yetenek Yapısının Analizi ve Potansiyeli
Teknolojinin Tanıtımı.	Yeni teknoloji için plânlama ve HİE ihtiyaçlarının analizi.
Sorunlara Neden Olan Teknoloji Konusundaki Bilgi Noksanlığı.	Tedarikçiden/imalatçıdan eğitim takviyesiyle teknolojiye yatırım.
İşgörenlerin Eğitimi	Teknolojinin Tanıtımı

Kaynak: Mühlemeyer Clarke. **Ön.ver.**, ss. 4-11.

Tablo 6’de görüldüğü gibi HİE plânlamasının önceden değil de sorunlar ortaya çıktığında gerçekleştirilmesi durumunda; işgörenlerin mevcut yetenekleri ve HİE ihtiyaçları üzerinde durulmamakta; yalnızca işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiler verilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde geliştirilip uygulanmış olan bir HİE programından, işgörenler gerekli verimi alamayacağı için istenen başarıyı da göstermeleri beklenemez. Bu durumda işletmeler de işgörenlere yaptıkları HİE masraflarının karşılığını alamayarak zarara uğrayacaklardır.

Dolayısıyla, bir HİE programından gerekli verimi elde edebilmek için mutlaka stratejik olarak düşünülüp plânlanması gerekmektedir.

İşletmelerde HİE sürecinin stratejik öneminin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

– Artan yerel ve küresel rekabet, rekabetçi stratejilere ihtiyaç yaratmaktadır.²⁴⁰ Rekabetçi olabilmek için ise, iç ve dış pazarların tanınmasına ve anlaşılmasına ihtiyaç duyulur. Bunun için, gerek işgörenlerin gerekse yöneticilerin stratejik düşünüp hareket edebilmeleri gerekmektedir. Bu alışkanlığı kazandıracak olan ise, stratejik düzeyde uygulanan HİE'dir.²⁴¹

– Bireylerin yaptıkları işler ve teknoloji hızla değişmektedir. Teknoloji ve iş sistemindeki hızlı değişimler endüstri ve hizmet sektöründeki işleri de hızla değiştirmektedir. Yeni işler özellikle yaratıcılık, hizmet ve iletişim temeline dayanmaktadır. Eğer işgörenler HİE ve gelişim olanaklarına sahip değillerse, becerileri hızla geçerliliğini yitirecektir. Bu durumda eğer kamu ve özel sektör işletmeleri, işgörenlerinin becerilerini güncelleştirmezlerse, üretim sistemleri de güncelliğini yitirecektir.²⁴² Bu sorunlarla karşılaşmamak için, HİE'nin bir defaya mahsus olarak düşünülmüş bir faaliyetten ziyade, sürekli bir süreç olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu da ancak HİE'nin stratejik bir şekilde yürütülmesiyle mümkündür.²⁴³

– Yaygın olan şirket birleşmeleri, örgüt yapılarını ve fonksiyonlarını yeniden düzenlemektedir. Fakat işgücü yetenekleri bu yeni tasarımlara otomatik olarak uyamamaktadır. Bu nedenle stratejiyle bağlantılı uzun dönemli HİE plânlarına ihtiyaç vardır.²⁴⁴

– İşletmelerde HİE eksikliğinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilceği gibi, bu sorunlar daha sonra da ortaya çıkabilir; dolayısıyla, HİE'den sorunlar ortaya

²⁴⁰ Olive Lundy and Alan Cowling, (1996), *Strategic Human Resource Management* (London: Routledge), s. 268.

²⁴¹ Charline Wells. (2002), "Managing a Training Organization – The Challenges of Leading the Way", *Performance Improvement*. Volume: 41, Number: 3, ss. 37-43.

²⁴² Pehlivan, *Ön.ver.*, ss. 105-120.

²⁴³ Reed, *Ön.ver.*, ss. 24-28.

²⁴⁴ Lundy and Cowling, *Ön.ver.*, s. 268.

çıkmadan, sorun önleyici bir araç olarak yararlanılmalıdır.²⁴⁵ Bunun için de HİE'nin stratejik olarak düşünülüp plânlanması gerekmektedir.

– Dış çevrede olup bitenlerin bilinmemesi, işgörenlerin hangi eğitime ihtiyaç duyacaklarının tahmin edilememesine neden olmaktadır. Stratejik HİE ile dış çevre analizlerinin yapılarak HİE programlarının tasarlanması mümkündür.²⁴⁶

– Teknolojik gelişmeler, becerili ve işe ilişkin bilgi yüzdesi yüksek işgücüne olan talebin giderek artmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, beceri düzeyi düşük insan gücüne gereksinim azalmıştır. Uzun dönemde becerili insan gücü sıkıntısının, işlerin karmaşıklaşması ve işgücü pazarına katılan gençlerin sayısının fazlalaşması ile daha da artacağı beklenmektedir. Dolayısıyla bu becerikli insan gücünü elde edebilmede, HİE'nin stratejik önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

– Geçmişte insanlar aldıkları eğitimin bütün iş yaşamları boyunca geçerli olmasını beklerlerdi. Günümüzde ise okullarda alınan eğitimin, iş yaşamının gereklerinin yalnızca bir bölümünü karşıladığı anlaşılmıştır. İşgücü içinde, yönetici, denetici ve profesyonellerin oranının artması, mesleki gelişim fırsatlarına büyük bir talep artışı sağlamıştır. Dolayısıyla bu kadar önemli hale gelen HİE faaliyetlerine stratejik boyut kazandırmak kaçınılmaz hale gelmiştir.²⁴⁷

– Son yıllarda, şirket içi eğitimlerde gözlenen büyük artış sonucunda, eğitim veren danışmanlık şirketleri de her geçen gün çoğalmaktadır. Bu şirketlerden bazıları eğitimde çok farklı yöntemler kullanmaktadır. Örneğin; ADS Danışmanlık adlı bir şirket, insan faktörünü müşterilerinin hedef ve stratejileri doğrultusunda harekete geçirerek, ticari performanslarını artırmalarına katkıda bulunmayı amaçlamakta; bu amacını da teorik

²⁴⁵ Zekeriya Altaç ve Bilal Bar. (1995), "İşletmeler ve İşgören Eğitimi", Eskişehir Sanayi Odası Bülteni. Sayı: 283, ss. 1-3.

²⁴⁶ Noe, **Ön.ver.**, s. 39.

²⁴⁷ Pehlivan, **Ön.ver.**, ss. 105-120.

bilgilerle değil daha eğlenceli olan oyunlarla gerçekleştirmektedir. Mesela “Kaptanın Seyir Defteri” isimli bir oyunda, katılımcılara el yordamıyla ilerlemenin olumsuz etkileri ve bilinçli bir çalışma yaklaşımının sağlayacağı olumlu sonuçlar anlatılır. Böylece katılımcıların, plânlama, maliyet yönetimi, iş organizasyonu ve İKY konularında kendilerini geliştirmeleri amaçlanır.²⁴⁸ Birikim Danışmanlık isimli başka bir eğitim kurumu tarafından ise, uygulanan açık alan (out door) eğitimleriyle çalışanların yalnızca dinlemesi değil, uygulayarak öğrenmesi sağlanmaktadır. Uygulanan eğitim programlarında; çalışanlar tellerde yürüyüp halatlardan süzülürken takım çalışmasının önemini anlamakta, birbirleriyle kaynaşmakta ve öğrendiklerini hiç unutmamaktadırlar. Danışmanlık Şirketleri tarafından bu eğitim programları hazırlanırken, işletmenin vizyonu, misyonu, standartları öğrenilerek üzerinde çalışılmakta, ihtiyaçlar saptanmakta; bir hafta içinde işletmeyle bir araya gelinerek bir paket program yapılandırılmaktadır. Eğitimci Merih Tangün; “eğer işletme kendi içinde vizyonunu oluşturamamış, hedeflerini ortaya koyamamış ve amacını belirlememişse bu faaliyetlerin sonuçta pek bir şey sağlamayacağını” ifade etmektedir.²⁴⁹ Görüldüğü gibi, son yıllarda iş dünyasına giren bu yeni HİE programlarından da faydalanabilmek için işletmenin amaç, hedef, misyon, vizyon ve stratejileriyle HİE’sinin birleştirilmesi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

Bütün bu sıralanan nedenlerden dolayı işletmelerde geleneksel HİE sürecinin yerini alması beklenen stratejik HİE süreci aşağıda tabloda belirtilen noktalar nedeniyle geleneksel HİE’den ayrılmaktadır.

²⁴⁸ Dilek Sancılı. (2002), “Şirketlere Oyunlu Eğitim Programı”, *Sabah Gazetesi*. 24 Kasım 2002, s. 20.

²⁴⁹ Nida Öğütveren. (1998), “Yaşayarak Öğreniyorlar”, *Kariyer Dünyası*. Sayı: 6, ss. 90-93.

Tablo 7: Geleneksel HİE Süreci ile Stratejik HİE Sürecinin Karşılaştırılması

Geleneksel HİE Süreci	Stratejik HİE Süreci
* Organizasyonel misyon ve hedeflerle zayıf bir bütünleşme.	* Organizasyonel misyon ve hedeflerin paylaşılması.
* Üst yönetimin desteğinde zayıflama.	* Üst Yönetimin Liderliği
* Zayıf bir çevresel analiz.	* Üst Yönetim Tarafından Yürütülen Çevresel Analiz.
* Az sayıda insan kaynağı gelişimi plân ve politikaları.	* İnsan Kaynağı Gelişimi Stratejileri, Plân ve Politikaları.
* Hat yönetiminin katılım ve bağlılığında zayıflık.	* Hat Yönetimiyle Stratejik Ortaklıklar.
* İKY faaliyetleriyle koordinasyonda eksiklik.	* İKY'le Stratejik Ortaklıklar.
* Eğiticilerin rollerinde eksiklikler.	* Eğiticiler Organizasyonel Değişim Danışmanlarıdır.
* Kültürün tanımlanmasında eksiklik.	* Kurum kültürünü etkili bir şekilde tanımlayabilme yeteneği.
* Değerlendirmede eksiklikler.  Öğrenme kültürü yok.	* Etkili bir değerlendirme.  Güçlü bir öğrenme kültürü.

Kaynak: McCracken and Wallace. **Ön.ver.**, s. 287'den uyarlanmıştır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, geleneksel HİE sürecinde bir öğrenme kültüründen söz etmek mümkün değildir. Stratejik HİE sürecinde ise güçlü bir öğrenme kültürü söz konusudur.

Bugün hangi alanda olursa olsun çalışanların duyduğu HİE ihtiyacı, zaman zaman ve gelişigüzel yapılan HİE programları ile giderilemeyecek yoğunluktadır.²⁵⁰ Dolayısıyla HİE programlarının stratejik olarak tasarlanıp uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Bu bölümde; ilk olarak işletmelerde genel olarak HİE (Tanımı, Önemi, Özellikleri, Türleri, Politikası ve Örgütlenmesi açısından) incelenmiş, daha sonra HİE sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Son olarak ise işletmelerde HİE sürecinin stratejik önemi belirtilmeye çalışılmıştır. Takip eden bölüm, konaklama işletmelerinde HİE'nin ne şekilde yürütüldüğünü tespit etmeye yönelik bir uygulama çalışmasından oluşmaktadır.

²⁵⁰ Fındıkçı, Ön.ver., s. 54.

BÖLÜM 3

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNİN YÜRÜTÜLMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1 Uygulamanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemine İlişkin Genel Bilgiler

Uygulamanın Amacı:

Küreselleşmenin artmasıyla, işletmelerin faaliyetlerini stratejik olarak düşünüp plânlaması gerekmektedir. Böylece İKY'nin ve alt işlevlerinden biri olan HİE sürecinin de stratejik boyutta ele alınması gerekmektedir. Bu uygulama çalışması ile konaklama işletmelerinde HİE faaliyetlerinin ne şekilde yürütüldüğü ve stratejik boyutta ele alınıp alınmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede, takip eden bölümde konaklama işletmelerine, HİE sürecinin stratejik olarak yürütülmesine yönelik bir model önerisi geliştirilmektedir.

Problem Cümlesi:

Konaklama işletmelerinde HİE faaliyetleri stratejik olarak yürütülmekte midir?

Alt Problemler:

- Konaklama işletmelerinde HİE ihtiyaçları stratejik boyutta analiz edilmekte midir?

- Konaklama işletmelerinde HİE faaliyetleri stratejik boyutta plânlanmakta mıdır?
- Konaklama işletmelerinde HİE faaliyetleri stratejik plânlar çerçevesinde yürütülmekte midir?
- Konaklama işletmelerinde HİE faaliyetlerinin uygulanmasında birimler arasında ve üst yönetim ile koordinasyon sağlanmakta mıdır?
- Konaklama işletmelerinde HİE faaliyetlerinin sonuçları stratejik olarak değerlendirilmekte midir?
- Konaklama işletmelerinde HİE sürekli geliştirilmekte midir?

Hipotez:

Konaklama işletmelerinde HİE süreci stratejik boyutta ele alınmamaktadır.

Sınırlılıklar:

İşletmelerde SY'den yola çıkarak, stratejik İKY alt işlevleriyle birlikte bir bütün olarak ele alınmış, bu aşamadan sonra ise yalnızca İKY'nin alt işlevlerinden biri olan HİE incelenmiştir. Yapılan araştırma ise, konaklama işletmelerinde HİE faaliyetlerinin stratejik olarak yürütülüp yürütülmediğine yöneliktir.

Yöntem:

Bu kısımda araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama yöntemi ve bilgi çözümlene alt başlıklarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma Modeli:

- İşletmelerde SY ve stratejik İKY ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Birinci bölümde bu literatür taramasından elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

▪ İşletmelerde HİE süreci ve stratejik önemi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde ise bu literatür taramasından elde edilen sonuçlar yorumlanarak incelenmiştir.

▪ Konunun belirginleştirilmesi açısından “Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesine İlişkin Bir Uygulama” adı altında bir alan araştırması yapılmıştır.

▪ Dördüncü bölümde, konaklama işletmelerinde HİE sürecine ilişkin olarak elde edilen verilerden hareketle, bu sürecin stratejik olarak yürütülmesine yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir.

Evren ve Örneklem:

Evren:

Araştırma evrenini İzmir merkez ve ilçeler ile Kuşadası turistik bölgelerindeki toplam 48 tane olduğu tespit edilen 4 yıldızlı (34 tane) ve 5 yıldızlı (14 tane) konaklama işletmeleri oluşturmaktadır.

Örneklem:

Araştırma kapsamına giren 48 konaklama işletmesinden 38 tanesine ulaşılmıştır. Diğer 10 konaklama işletmesine –henüz sezon başlamamış olduğundan– ulaşılammıştır. 38 konaklama işletmesi içerisinde 20 tanesinden cevap alınmıştır. Geri dönüşüm oranı % 53’tür.

Bilgi Toplama Yöntemi:

Araştırmada, “Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Uygulaması” anket formu aracılığıyla belirlenmiştir. “Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Anket Formu” Ek 1’de sunulmuştur. Uygumla kapsamına alınan işletmelere ait veriler, anket soru formlarının doldurulmasıyla elde edilmiştir. Anket yönteminin uygulanmasında, konaklama işletmelerinin büyük bölümü (% 70’i oranında) bizzat ziyaret edilmiş, diğer işletmelere ise anket formları elektronik posta

veya faks yolu ile ulaştırılarak ilgili yöneticilerin doldurması sağlanmıştır. Başlangıçta anketin, konaklama işletmelerinin HİE'den sorumlu yöneticilerine uygulanması plânlanmış, fakat işletmelerde böyle bir birim yer olmadığından İnsan Kaynakları veya Personel Departmanı yöneticilerine uygulanmıştır. Bu birimin de yer olmadığı işletmelerde ise HİE ile ilgilenen departman yöneticileri (önbüro, muhasebe, halkla ilişkiler departmanı v.s.) veya genel üst düzey yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Toplam 44 sorudan oluşan anket formunda ilk olarak, işletmelerin tanınmasına yönelik genel bilgiler yer almaktadır. Ankette uygulama konusunun esas amacı olan HİE uygulamalarına yönelik soruların çoğunluğu (36 tane) beş'li likert ölçeği esas alınarak oluşturulmuştur. Yanıtlar olumsuzdan olumlu duruma doğru; Hiçbir zaman, Nadiren, Genellikle, Çoğu zaman ve Her zaman şeklindedir. Bununla birlikte formda seçenekli (5 tane) ve açık uçlu sorular (3 tane) da yer almaktadır.

Bilgi Çözümleme Yöntemi:

Anket formlarından elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla öncelikli olarak tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolarda, likert ölçeğinde yanıtlar frekanslara bağlı olarak yüzde değerlere dönüştürülmüştür. Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler ise daha çok yorumlanarak değerlendirilmiştir. Daha sonra tüm bu değerler analiz edilerek, uygulama kapsamına alınan işletmelerin bütünü için geçerli olabilecek genel bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırmada 20 konaklama işletmesinden elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir. Uygulama araştırmasında elde edilen bulgular üç başlık altında toplanmıştır. İlk kısımda, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerini ve anket formunu dolduran yöneticileri tanıtmaya yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise, bu işletmelerin İKY faaliyetlerinin genel yapısını ortaya koyan bulgular yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son kısmı, araştırmanın ana konusunu oluşturan kısımdır. Bu kısımda, konaklama işletmelerinde HİE sürecinin ne şekilde yerine getirildiği ve bu sürecin stratejik olarak ele alınıp alınmadığı, araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerine yöneltilen sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular aşağıda ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.

3.2.1 Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin ve Anket Formunu Dolduran Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular

Daha önce de belirtildiği gibi anket çalışması, İzmir merkez ve ilçeler ile Kuşadası turistik bölgelerinde bulunan 4–5 yıldızlı konaklama işletmelerinden oluşan toplam 20 işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinin statülerine göre dağılımına ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8: Ankete Katılan İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı

Statüsü	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
4 Yıldız	12	60
5 Yıldız	8	40
Toplam	20	100

Tablo 8’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin 12’si (% 60) 4 yıldızlı konaklama işletmesi iken, 8’i (% 40) 5 yıldızlı konaklama işletmesinden oluşmaktadır. Araştırmaya özellikle 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin dahil edilmesinin nedeni bu işletmelerde İK faaliyetlerinin daha iyi bir şekilde organize olmuş olabileceği ve HİE sürecinin profesyonel bir şekilde yürütülebileceği varsayıldığındanır. Araştırma kapsamına bu tip büyük işletmelerin dahil edilmesi ile daha sağlıklı veriler elde edilebileceği düşünülmüştür.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin işgören sayıları tespit edilerek, işletmelerin büyüklükleri hakkında bilgi sahibi olmak istenmiştir. Ankete katılan işletmelerin işgören sayısına ilişkin bilgi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9: Ankete Katılan İşletmelerin İşgören Sayılarına Göre Dağılımı

İşgören Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
50'den az	5	25
50 ve üzeri	3	15
100 ve üzeri	4	20
200 ve üzeri	4	20
Yanıt yok	4	20
Toplam	20	100

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerden 5'i (% 25) 50'den az işgörene sahip iken, 3 işletme (% 15) 50 ve/veya 50'nin üzerinde işgörene sahip, 4 işletme (% 20) 100 ve/veya 100'ün üzerinde işgörene sahip ve yine 4 işletme (% 20) ise 200 ve/veya 200'ün üzerinde işgörene sahiptir. Ayrıca işletmelerden 4'ü (% 20) işgören sayılarını belirtmekten kaçınmışlardır. Bu durumda araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin statüleri birbirine yakın olduğu halde (hepsi 4 veya 5 yıldızlı), işgören sayılarının birbirinden oldukça farklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anket çalışması 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki "İnsan Kaynakları (personel) Yöneticileri" ile yüz yüze görüşme yapılarak ve bazılarına elektronik posta veya faks gönderilerek anket formunu doldurmalarının sağlanması ile toplam 20 yöneticiye uygulanmıştır. Fakat, konaklama işletmelerinin bazılarında "İnsan Kaynakları (personel) Departmanı" bulunmadığından, bu işletmelerde İKY (PY) faaliyetlerini yürüten birim yöneticileri ile görüşülerek sonuç alınmaya çalışılmıştır. Tablo 10'da ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 10: Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyonu	Yönetici Sayısı	Yüzdesi (%)
İnsan Kaynakları (Personel) Yöneticisi	10	50
Genel Müdür	3	15
Önbüro Müdürü	3	15
Muhasebe Müdürü	2	10
Yiyecek-İçecek Müdürü	1	5
Satış Yetkilisi	1	5
Toplam	20	100

Tablo 10 incelendiğinde anket çalışmasının 10'u (% 50) "İnsan kaynakları (personel) yöneticisi, 3'ü (% 15)" genel müdür, 3'ü (% 15) önbüro müdürü, 2'si (% 10) "muhasebe müdürü", 1'i (% 5) " yiyecek-İçecek müdürü" ve 1'i (% 5) "satış yetkilisi" olmak üzere toplam 20 yöneticiye uygulandığı görülmektedir. Araştırmaya özellikle insan kaynakları (personel) ve bu alanla ilgili üst düzey yöneticilerin alınmasının nedeni, konaklama işletmelerinde İKY işlevlerinden olan HİE süreci hakkında daha sağlıklı ve güvenilir bilgi edinilmesinin amaçlanmış olmasıdır.

3.2.2 Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Genel Yapısını Ortaya Koyan Bulgular

Bu kısımdaki bulguların tespit edilmesi amacıyla ilk olarak, araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde "insan kaynakları departmanı" adıyla faaliyet gösteren bir departmanın bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemeye ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Ankete katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanına Sahip Olan İşletmelerin Oranı

Cevap Şekli	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	7	35
Hayır	13	65
Toplam	20	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 65 oranında) insan kaynakları departmanına sahip olmadığı görülmektedir. Ayrıca çalışmada, insan kaynakları departmanına sahip olmayan işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin faaliyetleri hangi departman tarafından yürüttüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitin sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 12: Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı

Departman Adı	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Personel Departmanı	6	30
Genel Müdürlük	3	15
Önbüro Departmanı	2	10
Muhasebe Departmanı	2	10
Toplam	13	65

Not: Burada sadece insan kaynakları departmanı bulunmayan işletmeler baz alındığından; toplam işletme sayısı (13), yüzdesi (65)'tir.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi ankete katılan ve insan kaynakları departmanı bulunmayan konaklama işletmelerinde insan kaynakları faaliyetleri 6

işletmede (% 30) personel departmanı, 3 işletmede (% 15) genel müdürlük, 2 işletmede (% 10) önbüro departmanı ve yine 2 işletmede (% 10) muhasebe departmanı tarafından yerine getirilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde anlatılmış olduğu gibi, işletmelerin İK faaliyetlerine stratejik olarak bakabilmeleri için her şeyden önce işgörenler tarafından bilinen ve paylaşılan misyon ve vizyon tanımına sahip olmaları gerekmektedir. Ankete katılan konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon tanımına sahip olma oranlarına ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 13: Ankete Katılan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Tanımlarına Sahip Olma Oranları

Cevap	İşletme Sayısı		Yüzdesi (%)	
	Misyon	Vizyon	Misyon	Vizyon
Evet	10	8	50	40
Hayır	10	12	50	60
Toplam	20	20	100	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü 10 işletme (% 50) misyon tanımına sahip iken, yine 10 işletme (% 50) misyon tanımına sahip değildir. Vizyon tanımına ise sadece 8 işletme (% 40) sahip olup, diğer 12 işletmede (% 60) vizyon tanımı bulunmamaktadır. Misyon ve vizyon tanımına sahip olan işletmelerde, bu tanımların neler olduğu tablo 14'de özetlenmektedir. Böylece bu işletmelerin misyon ve vizyonlarının İKY ile ne kadar ilgili olduğunu anlamak mümkün olacaktır.

Tablo 14: Ankete Katılan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Tanımları

İşletme	Misyon	Vizyon
1	-	Tüm dünya kültürlerinin kabul edeceği güveneceği bir kurum kültürü yaratmak.
2	Dünya markaları arasında en tanınmış otel işletmesi haline gelmek.	İşletmemizi dünyanın en güçlü ve tanınmış otel ismi haline getirmek.
3	Faaliyet gösterdiği alanda tek olmasını sağlayarak sağlık turizminin gelişiminde ve ziyafet organizasyonlarında başı çekmek.	Sektörde 9 yıllık bir geçmişe sahip olmak.
4	Turizm sektöründe en iyi olabilmek, en kaliteli hizmeti sunabilmek ve çalışanlar arasında "ben" kelimesi yerine "biz" kelimesini kullanabilmek.	Holding olmak.
5	Ününü korumak	-
6	İyi hizmet ve kâr.	Turizme arzulan hizmetleri verme, faaliyet gösterdiği bölgede ilk üçe girmek.
7	Misafir her zaman haklı değildir. Ama misafir her zaman misafirdir.	Müşteri memnuniyeti
8	Daha iyi ve kaliteli hizmet. Her müşteri memnuniyetini sağlamak için özverili ve amatör ruhla çalışmak.	-
9	Daha iyi hizmet anlayışı	-
10	Hizmet kalitemizi daima üst seviyede tutmak.	İşadamları öncelikli olmak üzere, tüm misafirlerimize konforu hissettiren bir yapılanmayız.
11	Türk turizmine en başarılı hizmeti vermek	Kalite

Not: Bu tabloda sadece misyon ve vizyon tanımına sahip olan işletmeler yer almaktadır.

Tablo 14'te görüldüğü gibi, ankete katılan konaklama işletmelerinin misyon tanımları genellikle en iyi hizmeti verebilmek ve en tanınmış olabilmek üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İKY'yi stratejik olarak ele alan işletmelerin İK faaliyetlerini işletme misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlemesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada konaklama işletmelerinin İK faaliyetlerini işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirleyip belirlemediği öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 15: Ankete Katılan İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Misyon ve Vizyon Doğrultusunda Belirleme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	–	–	7	35	3	15	5	25

Tablo 15'te görüldüğü gibi, İK faaliyetlerini misyon ve vizyon doğrultusunda hiçbir zaman belirlemeyen işletme sayısı 5 (% 25), genellikle belirleyen işletme sayısı 7 (% 35), çoğu zaman belirleyen işletme sayısı 3 (% 15), her zaman belirleyen işletme sayısı ise 5 (% 25)'tir.

3.2.3 Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Ne Şekilde Yürütüldüğünü Ortaya Koyan Bulgular

Çalışmanın birinci bölümünde anlatılmış olduğu gibi işletmelerin İKY'nin alt işlevlerinden birisi olan HİE sürecini stratejik olarak plânlayıp yürütmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda ilk olarak HİE ile ilgili uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. Bu nedenle işletmelerin HİE ile ilgili uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleyip belirlemedikleri öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 16: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Uzun Dönemli Amaç ve Hedefleri Belirleme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
4	20	3	15	4	20	3	15	6	30

Tablo 16’da görüldüğü gibi, HİE’ye ilişkin uzun dönemli amaç ve hedefleri hiçbir zaman belirlemeyen işletme sayısı 4 (% 20), nadiren belirleyen işletme sayısı 3 (% 15), genellikle belirleyen işletme sayısı 4 (% 20), çoğu zaman belirleyen işletme sayısı 3 (% 15), her zaman belirleyen işletme sayısı ise 6 (% 30)’dır.

Çalışmanın ikinci bölümünde anlatılmış olduğu gibi, başarılı bir HİE süreci için öncelikle HİE ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin işletmenin birimlerinde görülen eksiklik ve aksaklıkları (İşletme düzeyinde analizi) ne ölçüde tespit ettiği Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İşletme Düzeyinde Analizi Gerçekleştirme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
3	15	2	10	4	20	1	5	10	50

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizine ilişkin işletme düzeyinde analizi hiçbir zaman gerçekleştirilmeyen işletme sayısı 3 (% 15), nadiren gerçekleştiren işletme sayısı 2 (% 10), genellikle gerçekleştiren işletme sayısı 4 (% 20), çoğu zaman gerçekleştiren işletme sayısı 1 (% 5) ve her zaman gerçekleştiren işletme sayısı ise 10 (% 50)’dur.

Bu durumda araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin yarısının (% 50 oranıyla) HİE ihtiyaç analizine ilişkin işletme düzeyinde analizi her zaman gerçekleştirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin iş dünyasındaki yoğun rekabet koşullarına ve değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmesi için, bütün faaliyetlerini olduğu gibi HİE sürecini de stratejik olarak ele almaları gerekmektedir. Bu çerçevede HİE ihtiyaçlarının belirlenmesinde dış çevre faktörlerinin (ekonomi, bilgi teknolojisi, yasal düzenlemeler v.s.) dikkate alınması gerekir. Bu nedenle işletmelerin HİE ihtiyaç analizine ilişkin dış çevre analizini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 18: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin Dış Çevre Analizini Gerçekleştirme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
3	15	2	10	5	25	2	10	8	40

Tablo 18’de görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizine ilişkin dış çevre analizini hiçbir zaman gerçekleştirilmeyen işletme sayısı 3 (% 15), nadiren gerçekleştiren işletme sayısı 2 (% 10), genellikle gerçekleştiren işletme sayısı 5 (% 25), çoğu zaman gerçekleştiren işletme sayısı 2 (% 10) ve her zaman gerçekleştiren işletme sayısı ise 8 (% 40)’dir.

HİE ihtiyaç analizinde işletmenin dış çevresinin olduğu kadar iç çevresinin (işletmenin bilgi ve beceri yönünden güçlü ve zayıf yönleri) de analiz edilmesi gerekir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin HİE ihtiyaç analizine ilişkin iç çevre analizi gerçekleştirme oranını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İç ve Dış Çevre Analizini Gerçekleştirme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	3	15	1	5	7	35	7	35

Tablo 19’da görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizine ilişkin iç çevre analizini hiçbir zaman gerçekleştirilmeyen işletme sayısı 2 (% 10), nadiren gerçekleştiren işletme sayısı 3 (% 15), genellikle gerçekleştiren işletme sayısı 1 (% 5), çoğu zaman gerçekleştiren işletme sayısı 7 (% 35) ve her zaman gerçekleştiren işletme sayısı ise 7 (% 35)’tir.

HİE ihtiyaç analizine ilişkin yapılması gereken bir diğer analiz ise iş analizi (işletmenin mevcut bölümlerindeki işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekler)dir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin iş analizini ne ölçüde gerçekleştirdikleri öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 20: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İş Analizini Gerçekleştirme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
3	15	1	5	6	30	3	15	7	35

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizine ilişkin iş analizini hiçbir zaman gerçekleştirilmeyen işletme sayısı 3 (% 15), nadiren gerçekleştiren işletme sayısı 1 (% 5), genellikle gerçekleştiren işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman gerçekleştiren işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman gerçekleştiren işletme sayısı ise 7 (% 35)’tir.

HİE ihtiyaç analizi kapsamında işgörenlerin işteki performans düzeyleri ve buna bağlı olarak başarı ya da başarısızlıkları (işgören analizi) da tespit edilmelidir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin işgören analizini ne ölçüde gerçekleştirdiğini gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 21: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizine İlişkin İşgören Analizini Gerçekleştirme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	2	10	4	20	7	35	5	25

Tablo 21’de görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizine ilişkin işgören analizini hiçbir zaman gerçekleştirmeyen işletme sayısı 2 (% 10), nadiren gerçekleştiren işletme sayısı 2 (% 10), genellikle gerçekleştiren işletme sayısı 4 (% 20), çoğu zaman gerçekleştiren işletme sayısı 7 (% 35) ve her zaman gerçekleştiren işletme sayısı ise 5 (% 25)’tir.

Bunların yanı sıra işletmelerin HİE ihtiyaçlarını belirlerken yönetici önerilerini de dikkate almaları gerekir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin yönetici önerilerini ne ölçüde dikkate aldığı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 22: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizi Kapsamında Yönetici Önerilerini Dikkate Alma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	5	3	15	3	15	6	30	7	35

Tablo 22’de görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizi kapsamında yönetici önerilerini hiçbir zaman dikkate almayan işletme sayısı 1 (% 5), nadiren dikkate alan işletme sayısı

3 (% 15), genellikle dikkate alan işletme sayısı 3 (% 15), çoğu zaman dikkate alan işletme sayısı 6 (% 30) ve her zaman dikkate alan işletme sayısı ise 7 (% 35)'tir.

İşletmelerin HİE ihtiyaçlarını belirlerken yönetici önerilerinden başka dikkate alması gereken bir diğer faktör de müşteri şikayetleridir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin müşteri şikayetlerini ne ölçüde dikkate aldığı öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 23: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaç Analizi Kapsamında Müşteri Şikayetlerini Dikkate Alma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	4	20	-	-	4	20	10	50

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE ihtiyaç analizi kapsamında müşteri şikayetlerini hiçbir zaman dikkate almayan işletme sayısı 2 (% 10), nadiren dikkate alan işletme sayısı 4 (% 20), çoğu zaman dikkate alan işletme sayısı 4 (% 20) ve her zaman dikkate alan işletme sayısı ise 10 (% 50)'dur.

Bu durumda araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin yarısının (%50 oranıyla) HİE analizi kapsamında müşteri şikayetlerini her zaman dikkate aldıkları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde HİE süreci kapsamında HİE ihtiyaçları belirlendikten sonra gerçekleştirilmesi gereken en önemli adım HİE plânının (yazılı olarak) hazırlanmasıdır. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin HİE plânına sahip olma oranı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 24: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Plânına Sahip Olma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	3	15	4	20	3	15	5	25

Tablo 24'te görüldüğü gibi, HİE plânına hiçbir zaman sahip olmayan işletme sayısı 5 (% 25), nadiren sahip olan işletme sayısı 3 (% 15), genellikle sahip olan işletme sayısı 4 (% 20), çoğu zaman sahip olan işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman sahip olan işletme sayısı ise 5 (% 25)'tir.

İşletmelerde HİE plânlarının ne kadarlık zaman dilimlerini kapsadığı HİE sürecine stratejik bakılıp bakılmadığının göstergesidir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin HİE plânlarının genellikle ne kadar uzunlukta olduğu öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 25: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Plânlarının Uzunluğuna Göre Dağılımı

HİE Plânının Uzunluğu	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
1 yıldan az	8	40
1-2 yıl	9	45
Ortalama 3 yıl	-	-
3-5 yıl	-	-
5 yıldan fazla	-	-
Yanıt yok	3	15
Toplam	20	100

Tablo 25 incelendiğinde 8 işletmenin (% 40) 1 yıldan az süreyi kapsayan HİE plânına, 9 işletmenin (% 45) ise 1–2 yıllık süreyi kapsayan HİE plânına sahip olduğu görülmektedir. 3 işletme ise (% 15), HİE plânına sahip olmadıklarını belirterek bu soruyu cevaplandırmamışlardır. Görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki konaklama işletmeleri uzun vadeli HİE plânları (3–5 yıl ve üstü) düzenlememektedirler.

HİE süresinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, plânlama aşamasında yapılması gereken en önemli işlerden birisi de HİE bütçesinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde HİE bütçesinin belirlenip belirlenmediğine ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 26: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Bütçesinin Belirlenme Oranı

Cevap Şekli	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	8	40
Hayır	12	60
Toplam	20	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun (% 60 oranında) HİE bütçesini belirlemedikleri görülmektedir. HİE bütçesini önceden belirlediklerini ifade eden işletmelerin oranı ise % 40'tır. Ayrıca HİE bütçesini önceden belirlemeyen işletmelerin, HİE faaliyetlerin masraflarını hangi kaynaktan karşıladıkları öğrenilmek istenmiştir. Buna ilişkin yanıtlar aşağıda Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 27: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Masraflarını Nasıl Karşılıdığına İlişkin Tanımları

İşletme	HİE Faaliyetlerinin Masraflarını Nasıl Karşılıdığı	Yanıt Yok
1	Günü geldiğinde muhasebe tarafından karşılanır.	
2	Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin masrafı yok.	
3	Hizmetiçi eğitim için masraf yapılmaz.	
4	Firma kendi karşılıyor veya çalışmakta olduğunu diğer firmalardan destek sağlıyor.	
5	HİE'nin hangi bölüm için gerekli olduğu ve önemi, ayrıca bu masrafın gerekliliği düşünülerek o günkü bütçeden ayrılan genel giderler bölümünden karşılanır.	
6	HİE verilmemekte, işgörenler işi kendileri öğrenmektedir.	
7	İşletmenin yatırımlarının temel unsuru insan ve eğitim olsa da maalesef turizmdeki ekonomik kriz, plânlarda sapmalara sebep oluyor. Eğitim faaliyet masrafları beklenenin üstünde olduğu zaman yapılmaya çalışılıyor.	
8		(x)
9		(x)
10		(x)
11		(x)
12		(x)

Not: Bu tabloda sadece HİE bütçesini önceden belirlemeyen işletmeler yer almaktadır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin HİE faaliyetleri için yeterinde masraf yapmadıkları, bu konuda bir kaynağa sahip olmadıkları görülmektedir.

HİE faaliyetlerinin stratejik olarak ele alınabilmesinin ve başarılı olabilmesinin bir diğer koşulu da ayrı bir HİE birimi tarafından veya İK departmanı tarafından yürütülmesidir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmeleriyle yapılan ön görüşme sonucu, bu işletmelerde ayrı bir HİE biriminin bulunmadığı konusunda bilgi alındığından tüm HİE faaliyetlerinin İK departmanı tarafından yönetilip yönetilmediği öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 28: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yönetilme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
7	35	4	20	5	25	1	5	3	15

Tablo 28'de görüldüğü gibi, HİE faaliyetlerini hiçbir zaman İK departmanı tarafından yönetmeyen işletme sayısı 7 (% 35), nadiren yöneten işletme sayısı 4 (% 20), genellikle yöneten işletme sayısı 5 (% 25), çoğu zaman yöneten işletme sayısı 1 (% 5) ve her zaman yöneten işletme sayısı ise 3 (% 15)'dir.

Ankete katılan işletmelerde HİE faaliyetlerinin İK departmanı dışındaki departmanlar tarafından yürütülme oranını gösteren tablo ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 29: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Departmanı Dışındaki Departmanlar Tarafından Yönetilme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	6	30	3	15	3	15	3	15

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE faaliyetlerini hiçbir zaman İK departmanı dışındaki departmanlar tarafından yönetmeyen işletme sayısı 5 (% 25), nadiren yöneten işletme sayısı 6 (% 30), genellikle yöneten işletme sayısı 3 (% 15), çoğu zaman yöneten işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman yöneten işletme sayısı ise 3 (% 15)'dür.

Ayrıca işletmelerde İK departmanı dışında HİE faaliyetlerini yürüten departmanların hangileri olduğu öğrenilmek istenmiştir. Buna ilişkin tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 30: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı

Departman Adı	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Üst Yönetim	9	40
Diğer Departmanlar (önbüro, halkla ilişkiler, muhasebe v.s.)	7	30
İşletme dışından (eğitim firması, eğitim danışmanı v.s.)	3	13
Yanıt Yok	4	17
Toplam	23	100

Not: Bu soruda ankete katılan kişiye birden fazla seçeneği yanıtlayabilme imkânı verildiğinden, ankete katılan kişi sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 30 incelendiğinde işletmelerden % 40'ının HİE faaliyetlerini üst yönetim tarafından, % 30'unun diğer departmanlar tarafından, % 13'ünün işletme dışından yürüttüğü görülmektedir. İşletmelerin % 17'si ise bu soruya yanıt vermemiştir.

İşletmelerde HİE sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için ilk kademe yöneticilere, orta kademe yöneticilere, üst kademe yöneticilere ve yönetici olmayan

işgörenlere ayrı ayrı HİE programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde ilk kademe yöneticilere ne ölçüde HİE verildiği aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 31: Ankete Katılan İşletmelerin İlk Kademe Yöneticilere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
4	20	3	15	5	25	4	20	4	20

Tablo 31’de görüldüğü gibi, ilk kademe yöneticilere hiçbir zaman HİE vermeyen işletme sayısı 4 (% 20), nadiren veren işletme sayısı 3 (% 15), genellikle veren işletme sayısı 5 (% 25), çoğu zaman veren işletme sayısı 4 (% 20) ve her zaman veren işletme sayısı yine 4 (% 20)’dür.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde orta kademe yöneticilere ne ölçüde HİE verildiği ise Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32: Ankete Katılan İşletmelerin Orta Kademe Yöneticilere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
6	30	3	15	6	30	2	10	3	15

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, orta kademe yöneticilere hiçbir zaman HİE vermeyen işletme sayısı 6 (% 30), nadiren veren işletme sayısı 3 (% 15), genellikle veren işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman veren işletme sayısı 2 (% 10) ve her zaman veren işletme sayısı ise 3 (% 15)’dür.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde üst kademe yöneticilere ne ölçüde HİE verildiği ise aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 33: Ankete Katılan İşletmelerin Üst Kademe Yöneticilere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
7	35	5	25	1	5	5	25	2	10

Tablo 33'te görüldüğü gibi, üst kademe yöneticilere hiçbir zaman HİE vermeyen işletme sayısı 7 (% 35), nadiren veren işletme sayısı 5 (% 25), genellikle veren işletme sayısı 1 (% 5), çoğu zaman veren işletme sayısı 5 (% 25) ve her zaman veren işletme sayısı ise 2 (% 10)'dir.

İşletmelerde ilk, orta ve üst kademe yöneticilere HİE verilmesi önemli olduğu kadar, yönetici düzeyinde olmayan işgörenlere de HİE verilmesi bir o kadar önemlidir. Bu nedenle araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde yönetici olmayan işgörenlere ne ölçüde HİE verildiği öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 34: Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Olmayan İşgörenlere Hizmetiçi Eğitim Verme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
6	30	3	15	3	15	2	10	6	30

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yönetici olmayan işgörenlere hiçbir zaman HİE vermeyen işletme sayısı 6 (% 30), nadiren veren işletme sayısı 3 (% 15), genellikle

veren işletme sayısı 3 (% 15), çoğu zaman veren işletme sayısı 2 (% 10) ve her zaman veren işletme sayısı ise 6 (% 30)'dır.

İşletmelerde stratejik olarak ele alınması gereken HİE sürecinin, işgörenin işe ilk girişinden itibaren plânlanıp uygulanması gerekir. Bu nedenle oryantasyon (işe alıştırma) eğitiminden faydalanılmalıdır. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin oryantasyon eğitimi uygulama oranı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 35: Ankete Katılan İşletmelerin Oryantasyon Eğitimi Uygulama Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
4	20	2	10	4	20	–	–	10	50

Tablo 35'te görüldüğü gibi, oryantasyon eğitimini hiçbir zaman uygulamayan işletme sayısı 4 (% 20), nadiren uygulayan işletme sayısı 2 (% 10), genellikle uygulayan işletme sayısı 4 (% 20) ve her zaman uygulayan işletme sayısı ise 10 (% 50)'dur.

Bu durumda araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin yarısının (% 50 oranıyla) oryantasyon eğitimini her zaman uyguladıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde oryantasyon eğitiminin genel olarak ne kadar süreyi kapsadığı ise aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 36: Ankete Katılan İşletmelerin Oryantasyon Eğitiminin Süresi

İşletme	Oryantasyon Eğitiminin Süresi	Yanıt yok
1	1 ay	
2	3 ay	
3	15 gün	
4	1 hafta	
5	1 ay	
6		X
7	15 gün	
8	2 ay	
9	İşletmenin her yerini bilecek, işletmelerdeki yöneticileri tanıyacak, outlet'lerin açılış – kapanış saatlerini öğrenmeye yetecek kadar süre....	
10	1-2 gün	
11	Yoğun sezonda yaklaşık 1 hafta. Düşük sezonda 2 ila 4 hafta	
12	1 ila 3 ay Ağırlıklı 1 ay	
13	1 hafta	
14	1 ay (sezon başlangıcında)	
15	Eleman alımlarına göre değişmekte olup, genelde ayda iki kez.	
16	30-90 gün arası	

Not: Bu tabloda sadece oryantasyon eğitimini uygulayan işletmeler yer almaktadır.

Tablo 36 incelendiğinde, işletmelerde oryantasyon eğitiminin süresinin 1 ila 2 gün gibi kısa bir süreyi kapsayabildiği gibi 3 aylık uzun bir zaman dilimine de yayılabildiği gözlenmektedir.

Bir önceki bölümde de anlatılmış olduğu gibi, işletmelerde HİE süreci yürütülürken yararlanılabilecek HİE yöntemleri işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olarak ayrılmaktadır. İşin, işgörenin ve işletmenin niteliklerine, işletme yapısı ve olanaklarına göre, bu HİE yöntemlerinin her ikisinin de gerektiği durumlarda kullanılması gerekir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde işbaşı eğitim yöntemlerinin kullanım oranı Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37: Ankete Katılan İşletmelerin İşbaşı Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerini Kullanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	3	15	6	30	–	–	6	30

Tablo 37’de görüldüğü gibi, işbaşı HİE yöntemlerini hiçbir zaman kullanmayan işletme sayısı 5 (% 25), nadiren kullanan işletme sayısı 3 (% 15), genellikle kullanan işletme sayısı 6 (% 30) ve her zaman kullanan işletme sayısı ise yine 6 (% 30)’dır.

İşletmelerin, işbaşı HİE yöntemleri kapsamında yer alan yönetici gözetimden, yetki devrinden, rotasyondan, komiteler yoluyla ve staj yoluyla eğitimden yararlanma oranları ise aşağıdaki tablolarda sırasıyla gösterilmektedir.

Tablo 38: Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Gözetiminden Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	3	15	6	30	3	15	6	30

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE’de yönetici gözetiminden hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 2 (% 10), nadiren yararlanan işletme sayısı 3 (% 15), genellikle yararlanan işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman yararlanan işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman yararlanan işletme sayısı ise yine 6 (% 30)’dır.

Tablo 39: Ankete Katılan İşletmelerin Yetki Devrinden Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
4	20	3	15	6	30	5	25	2	10

Tablo 39’da görüldüğü gibi, HİE’de yetki devrinden hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 4 (% 20), nadiren yararlanan işletme sayısı 3 (% 15), genellikle yararlanan işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman yararlanan işletme sayısı 5 (% 25) ve her zaman yararlanan işletme sayısı ise 2 (% 10)’dir. Ankete katılan işletmelerin bir diğer işbaşı HİE yöntemi olan rotasyon (iş değiştirme)dan yararlanma oranı ise Tablo 40’te görülmektedir.

Tablo 40: Ankete Katılan İşletmelerin Rotasyondan Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	7	35	5	25	3	15	–	–

Yukarıdaki tablo’da görüldüğü gibi, HİE’de rotasyon (iş değiştirme)dan hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 5 (% 25), nadiren yararlanan işletme sayısı 7 (% 35), genellikle yararlanan işletme sayısı 5 (% 25) ve çoğu zaman yararlanan işletme sayısı ise 3 (% 15)’dir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin HİE’de komiteler yoluyla eğitimden yararlanma oranını gösteren tablo ise aşağıda sunulmuştur.

Tablo 41: Ankete Katılan İşletmelerin Komiteler Yoluyla Eğitimden Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman		Yanıt Yok	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
8	40	3	15	3	15	3	15	-	-	3	15

Tablo 41’de görüldüğü gibi, HİE’de komiteler yoluyla eğitimden hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 8 (% 40), nadiren yararlanan işletme sayısı 3 (% 15), genellikle yararlanan işletme sayısı 3 (% 15), çoğu zaman yararlanan işletme sayısı 3 (% 15) ve yanıt vermeyen işletme sayısı ise 3 (% 15)’tür. Ankete katılan işletmelerin bir diğer işbaşı HİE yöntemi olan staj yoluyla eğitimden yararlanma oranı ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 42: Ankete Katılan İşletmelerin Staj Yoluyla Eğitimden Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
4	20	6	30	2	10	4	20	4	20

Tablo 42’de görüldüğü gibi, HİE’de staj yoluyla eğitimden hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 4 (% 20), nadiren yararlanan işletme sayısı 6 (% 30), genellikle yararlanan işletme sayısı 2 (% 10), çoğu zaman yararlanan işletme sayısı 4 (% 20) ve her zaman yararlanan işletme sayısı ise yine 4 (% 20)’dür.

İşletmelerde HİE süreci yürütülürken işbaşı HİE yöntemleri yanında iş dışı HİE yöntemleri de kullanılmalıdır. Ankete katılan işletmelerde iş dışı HİE yöntemlerinin kullanım oranı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 43: Ankete Katılan İşletmelerin İş Dışı Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerini Kullanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
8	40	7	35	3	15	2	10	–	–

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, iş dışı HİE yöntemlerini hiçbir zaman kullanmayan işletme sayısı 8 (% 40), nadiren kullanan işletme sayısı 7 (% 35), genellikle kullanan işletme sayısı 3 (% 15) ve çoğu zaman kullanan işletme sayısı ise 2 (% 10)'dir.

İşletmelerin, iş dışı HİE yöntemlerinin en önemlilerinden olan işgörenlerin toplantılara gönderilmesi, örnek olay ve rol oynama yönteminden yararlanma oranları ise aşağıdaki tablolarda sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 44: Ankete Katılan İşletmelerin İşgörenlerin Toplantılara Gönderilmesi Uygulamalarından Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	7	35	6	30	2	10	–	–

Tablo 44'te görüldüğü gibi, HİE'de işgörenlerin toplantılara gönderilmesi uygulamalarından hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 5 (% 25), nadiren yararlanan işletme sayısı 7 (% 35), genellikle yararlanan işletme sayısı 6 (% 30) ve çoğu zaman yararlanan işletme sayısı ise 2 (% 10)'dir. Ankete katılan işletmelerin HİE'de örnek olay yöntemlerinden yararlanma oranları ise aşağıda görülmektedir.

Tablo 45: Ankete Katılan İşletmelerin Örnek Olay Yönteminden Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
4	20	7	35	5	25	4	20	–	–

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE’de örnek olay yönteminden hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 4 (% 20), nadiren yararlanan işletme sayısı 7 (% 35), genellikle yararlanan işletme sayısı 5 (% 25) ve çoğu zaman yararlanan işletme sayısı ise 4 (% 20)’dür. İşletmelerin, bir diğer iş dışı HİE yöntemi olan rol oynama yönteminden ne oranda yararlandıkları ise Tablo 46’da sunulmuştur.

Tablo 46: Ankete Katılan İşletmelerin Rol Oynama Yönteminden Yararlanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
7	35	4	20	6	30	2	10	1	5

Tablo 46’da görüldüğü gibi, HİE’de rol oynama yönteminden hiçbir zaman yararlanmayan işletme sayısı 7 (% 35), nadiren yararlanan işletme sayısı 4 (% 20), genellikle yararlanan işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman yararlanan işletme sayısı 2 (% 10) ve her zaman yararlanan işletme sayısı ise sadece 1 (% 5)’dir.

İşletmelerde verilen HİE’nin kapsamına göre gereken HİE araçlarının mevcut olması ve kullanılması gerekir. Ankete katılan işletmelerde yazılı dokümanlar, görsel-ışitsel araçlar ve bilgisayar destekli araçların kullanım oranı aşağıdaki tablolarda sırasıyla gösterilmektedir.

Tablo 47: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitimde Yazılı Dokümanları Kullanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
3	15	4	20	5	25	3	15	5	25

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE’de yazılı dokümanları (kitap, broşür v.s.) hiçbir zaman kullanmayan işletme sayısı 3 (% 15), nadiren kullanan işletme sayısı 4 (% 20), genellikle kullanan işletme sayısı 5 (% 25), çoğu zaman kullanan işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman kullanan işletme sayısı ise 5 (% 25)’tir.

Ankete katılan işletmelerin HİE’de görsel-ışitsel araçları kullanma oranı ise Tablo 48’de sunulmuştur.

Tablo 48: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitimde Görsel-İşitsel Araçları Kullanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
8	40	3	15	4	20	2	10	3	15

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE’de görsel-ışitsel araçları (tahta, tepegöz, teyp v.s.) hiçbir zaman kullanmayan işletme sayısı 8 (% 40), nadiren kullanan işletme sayısı 3 (% 15), genellikle kullanan işletme sayısı 4 (% 20), çoğu zaman kullanan işletme sayısı 2 (% 10) ve her zaman kullanan işletme sayısı ise 3 (% 15)’tir. Aşağıdaki tabloda, ankete katılan işletmelerin HİE’de bilgisayar destekli araçları kullanma oranı görülmektedir.

Tablo 49: Ankete Katılan İşletmelerin Hizmetiçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Araçları Kullanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
6	30	5	25	6	30	1	5	2	10

Tablo 49’da görüldüğü gibi, HİE’de bilgisayar destekli araçları hiçbir zaman kullanmayan işletme sayısı 6 (% 30), nadiren kullanan işletme sayısı 5 (% 25), genellikle kullanan işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman kullanan işletme sayısı 1 (% 5) ve her zaman kullanan işletme sayısı ise 2 (% 10)’dir.

Bir önceki bölümde de anlatılmış olduğu gibi, işletmelerde HİE sürecinin sistematik ve düzenli bir şekilde yürütülebilmesi ve bu süreçten istenilen verimin elde edilebilmesi için; gerek HİE faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim arasında, gerekse HİE faaliyetlerini yürüten departman ile diğer departmanlar arasında koordinasyon (işbirliği ve iletişim) sağlanması gerekmektedir. Ankete katılan işletmelerde HİE faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim arasında koordinasyon sağlanıp sağlanmadığını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 50: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Departman ile Üst Yönetim Arasında Koordinasyon Sağlama Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	1	5	3	15	3	15	8	40

Tablo 50’de görüldüğü gibi, HİE’de faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim arasında koordinasyonu hiçbir zaman sağlayamayan işletme sayısı 5 (% 25), nadiren sağlayan işletme sayısı 1 (% 5), genellikle sağlayan işletme sayısı 3 (% 15),

çoğu zaman sağlayan işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman sağlayan işletme sayısı ise 8 (% 40)'dir. Ankete katılan işletmelerde HİE faaliyetlerini yürüten departman ile diğer departmanlar arasında koordinasyon sağlama oranı ise Tablo 51'de sunulmuştur.

Tablo 51: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Departman ile Diğer Departmanlar Arasında Koordinasyon Sağlama Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
5	25	–	–	3	15	4	20	8	40

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE faaliyetlerini yürüten departman ile diğer departmanlar arasında koordinasyonu hiçbir zaman sağlayamayan işletme sayısı 5 (% 25), genellikle sağlayan işletme sayısı 3 (% 15), çoğu zaman sağlayan işletme sayısı 4 (% 20) ve her zaman sağlayan işletme sayısı ise 8 (% 40)'dir.

Bilindiği gibi işletmelerde HİE süreci uygulanıp tamamlandıktan sonra düzenli olarak değerlendirmesinin yapılması gerekir. Bunun için ise değerlendirmede kullanılacak başarı ölçütleri önceden saptanmalıdır. Ankete katılan işletmelerde başarı ölçütlerinin saptanma oranı aşağıda görülmektedir.

Tablo 52: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Değerlendirilmesinde Başarı Ölçütlerinin Saptanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	2	10	6	30	3	15	7	35

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, HİE'nin değerlendirilmesinde başarı ölçütlerini önceden hiçbir zaman saptamayan işletme sayısı 2 (% 10), nadiren saptayan

işletme sayısı yine 2 (% 10), genellikle saptayan işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman saptayan işletme sayısı 3 (% 15) ve her zaman saptayan işletme sayısı ise 7 (% 35)'dir. Ayrıca ankete katılan işletmelerde HİE uygulandıktan sonra düzenli olarak değerlendirmesinin yapılıp yapılmadığı öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 53: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	2	10	5	25	3	15	8	40

Tablo 53 incelendiğinde, HİE programlarını hiçbir zaman değerlendirmeyen işletme sayısının 2 (% 10), nadiren değerlendiren işletme sayısının yine 2 (% 10), genellikle değerlendiren işletme sayısının 5 (% 25), çoğu zaman değerlendiren işletme sayısının 3 (% 15) ve her zaman değerlendiren işletme sayısının ise 8 (% 40) olduğu görülmektedir.

Bunlardan başka, işletmelerde HİE programlarının değerlendirilmesiyle birlikte önceden belirlenmiş olan başarı ölçütlerine uyulup uyulmadığının saptanması gerekir. Ankete katılan işletmelerde bu saptamanın ne derece gerçekleştiği aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 54: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimde Başarı Ölçütlerine Uyulup Uyulmadığının Saptanma Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	2	10	6	30	2	10	8	40

Tablo 54'te görüldüğü gibi, HİE'de önceden belirlenmiş olan başarılı ölçütlerine uyulup uyulmadığını hiçbir zaman saptamayan işletme sayısı 2 (% 10), nadiren saptayan işletme sayısı 2 (% 10), genellikle saptayan işletme sayısı 6 (% 30), çoğu zaman saptayan işletme sayısı 2 (% 10) ve her zaman saptayan işletme sayısı ise 8 (% 40)'dir. Son olarak, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde uygulanan HİE programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı, istenilen verimin elde edilip edilmediği öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 55: Ankete Katılan İşletmelerde Hizmetçi Eğitimin Amaçlarına Ulaşma ve İstenilen Verimin Elde Edilme Oranı

Hiçbir Zaman		Nadiren		Genellikle		Çoğu Zaman		Her Zaman	
Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2	10	2	10	9	45	4	20	3	15

Tablo 55'te görüldüğü gibi, HİE'nin amaçlarına ulaşip istenilen verimin hiçbir zaman elde edilmediğini belirten işletme sayısı 2 (% 10), nadiren elde edildiğini belirten işletme sayısı 2 (% 10), genellikle elde edildiğini belirten işletme sayısı 9 (% 45), çoğu zaman elde edildiğini belirten işletme sayısı 4 (% 20) ve her zaman elde edildiğini belirten işletme sayısı ise 3 (% 15)'tür.

4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiş olan “konaklama işletmelerinde HİE sürecinin yürütülmesine yönelik bir uygulama” adlı araştırma bulgularının yorumlanması aşağıda görülmektedir.

3.3 Araştırma Bulgularının Yorumlanması

İzmir merkez ve ilçeler ile Kuşadası turistik bölgelerinde 4 yıldızlı (%60) ve 5 yıldızlı (% 40) konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiş olan “HİE sürecinin ne şekilde yürütüldüğünün belirlenmesi”ne yönelik araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Konaklama işletmelerinde HİE sürecinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi için her şeyden önce işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunması gerekmektedir. Uygulama kapsamına alınan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun (% 65) İKY departmanına sahip olmadığı görülmektedir. Bu durum İKY'nin ve dolayısıyla HİE'nin gerektiği gibi yerine getirilemeyeceği düşüncesini doğurmaktadır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 50'si işgörenleri tarafından bilinen ve paylaşılan bir misyon tanımına sahipken, % 50'sinin işgörenleri tarafından bilinen ve paylaşılan bir misyonu bulunmamaktadır. Vizyon tanımına ise % 40 oranında işletme sahip olup, % 60 oranında işletmenin vizyonu bulunmamaktadır. Ayrıca işletmelerin bazılarının misyon ve vizyon sayılmayacak ifadeleri misyon ve vizyon olarak belirtmiş olmaları bu konuda ne kadar bilinçsiz olduklarının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra işletmelerin % 35'i İK faaliyetlerini genellikle işletme misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlediklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin, HİE'ye ilişkin uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleyip belirlemedikleri sorusuna, "her zaman belirledikleri" (% 30 oranıyla) cevabı üzerinde yoğunlaşmış olmaları olumlu bir izlenim olarak görülebilir. Fakat bunun yanı sıra HİE'ye ilişkin uzun dönemli amaç ve hedefleri hiçbir zaman belirlemeyen (% 20 oranıyla) işletmeler de mevcuttur.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin HİE ihtiyaç analizine ilişkin vermiş oldukları cevaplar genellikle olumlu yöndedir. İşletmelerin % 50'si HİE ihtiyaç analizine ilişkin işletme düzeyinde analizi her zaman gerçekleştirmekte, % 40'ı dış çevre analizini her zaman gerçekleştirmekte, iç çevre analizini % 35'i çoğu zaman gerçekleştirirken, % 35'i her zaman gerçekleştirmekte, yine % 35'i iş analizini her zaman gerçekleştirmekte, işgören analizini ise işletmelerin % 35'i çoğu zaman gerçekleştirmektedir. HİE ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik yönetici önerilerini işletmelerin % 35'i her zaman dikkate alırken, müşteri şikayetlerini ise % 50 oranında işletme her zaman dikkate almaktadır.

İşletmelerde HİE sürecinin stratejik olarak ele alınabilmesi için her şeyden önce yazılı bir HİE plânına sahip olunması gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 25'i her zaman HİE plânına sahip olduklarını belirtirken, % 25'i ise hiçbir zaman sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Oysa, HİE plânı kullanılarak hangi düzeyde işgörenin kimler tarafından hangi eğitim programıyla ne kadarlık sürede eğitileceği ve bu eğitim için harcanacak masrafların hangi kaynaklardan karşılanacağı gibi bilgiler yazıya dökülerek stratejik bir yapıya kavuşturulabilecektir. Ayrıca ankete katılan işletmelerin % 40'ının HİE plânları 1 yıldan az süreyi kapsarken, % 45'inin HİE plânları ise 1-2 yıllık uzunluktadır. Bu durumda, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde uzun vadeli (5 yıl ve üzeri) HİE plânlarının düzenlenmediği görülmektedir. Bilindiği gibi stratejik plânlar, uzun vadeli ve geleceği ön gören plânlardır. Bu nedenle işletmelerin HİE sürecini stratejik olarak plânladıklarını söylemek oldukça güçtür.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 40'ı HİE bütçesini önceden belirlerken, % 60'ı ise HİE için bir bütçe belirlemediklerini ifade etmişlerdir. Böyle bir durumda ise (önceden tasarlanmış, kaynak ayrılmamış) HİE faaliyetlerinin gerektiği gibi yerine getirilmesi beklenemez.

Ankete katılan işletmelerin % 35'inin HİE faaliyetlerini İK departmanı tarafından hiçbir zaman yönetmediğini belirtmiş olması, HİE faaliyetlerinin etkili sonuçlar vermeyeceği düşüncesini doğurmaktadır. Çünkü tamamen insan unsurunun gelişimi üzerine kurulu bir faaliyet olan HİE'nin başka bir departman tarafından yürütülmesi mümkün değildir.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 25'i ilk kademe yöneticilere genellikle HİE verdiklerini belirtirken, orta kademe yöneticilere % 30'u genellikle HİE vermekte ve % 30'u ise hiçbir zaman orta kademe yöneticilere HİE vermemektedir. Üst kademe yöneticilere ise işletmelerin % 35'i hiçbir zaman HİE vermediklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra ankete katılan işletmelerde yönetici olmayan işgörelere % 30 oranıyla her zaman HİE veriliyorken, yine % 30 oranıyla hiçbir zaman HİE verilmemektedir. Bu durumda başta üst kademe yöneticiler olmak

üzere orta kademe yöneticiler ve yönetici olmayan işgörenlere de HİE verilmesinde aksaklıklar yaşandığı ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin % 50'sinin oryantasyon (işe alıştırma) eğitimini her zaman uyguladıklarını belirtmiş olması olumlu bir izlenim olarak görülmektedir. Ayrıca anket sonuçlarına göre, işletmelerde oryantasyon eğitiminin süresi, 1 ila 2 gün gibi kısa bir süreyi kapsayabildiği gibi 3 aylık bir zaman dilimine de yayılabilmektedir.

İdeal olan, oryantasyon eğitiminin süresinin işletmenin koşullarına, işgörenlerin niteliklerine ve işin yapısına uygun olarak tasarlanmasıdır. Bu süre, ne çok kısa ne de çok uzun tutulmalıdır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde, işbaşı HİE yöntemleri işletmelerin % 30'unda genellikle uygulanırken, % 30'unda ise her zaman uygulanmaktadır. İş dışı HİE yöntemlerini ise işletmelerin % 40'ı hiçbir zaman uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Halbuki iş dışı HİE yöntemlerinin de yararları çok fazladır ve gereken durumlarda uygulanması gerekir.

Ankete katılan işletmelerin HİE araçlarını kullanma konusunda de yetersiz kaldıkları görülmektedir. İşletmelerin % 25'i HİE'de yazılı dokümanları genellikle kullandığını, % 25'i ise her zaman kullandığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin % 40'ı HİE'de görsel-ışitsel araçları hiçbir zaman kullanmamaktadır. HİE'de bilgisayar destekli araçları ise işletmelerin % 30'u genellikle kullanırken, yine % 30'u hiçbir zaman kullanmamaktadır. Halbuki göze-kulağa hitap eden araçlar kullanılmadan HİE'nin yeterli düzeyde verilebilmesi mümkün değildir. Günümüzde HİE'de bilgisayar destekli araçların kullanılması (örneğin; internet) da oldukça gerekli hale gelmiştir.

İşletmelerde HİE faaliyetleri yürütülürken, HİE faaliyetini yürüten departman ile gerek üst yönetim gerekse diğer departmanlar arasında işbirliği ve iletişimin (koordinasyon) eksiksiz olarak sağlanması şarttır. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 40'ında HİE faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim arasında koordinasyonun her zaman sağlanabiliyor olması ve yine % 40 oranında işletmede HİE faaliyetlerini yürüten departman ile diğer departmanlar arasında koordinasyonun her zaman sağlanabiliyor olması olumlu bir izlenim olarak düşünülebilir. Fakat geriye kalan

% 60 oranında işletmede de HİE faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim ve diğer departmanlar arasında her zaman koordinasyon sağlanabilmesi gerekmektedir.

HİE sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için, uygulanan HİE programlarının değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Ankete katılan işletmelerin % 40'ı HİE programlarını her zaman değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda, HİE'nin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı, istenilen verimin elde edilip edilemediği ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan işletmelerin % 45'inde genellikle HİE amaçlarına ulaşmakta ve istenilen verim elde edilmektedir.

Sonuç olarak; araştırmanın başında belirlenmiş olan “konaklama işletmelerinde HİE süreci stratejik boyutta ele alınmamaktadır” hipotezi doğrulanmaktadır. Bu yargıya varılmasında etkili olan en önemli göstergeler; araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 65'inin İKY departmanına sahip olmayışı, sadece % 25 oranında işletmenin yazılı bir HİE plânına sahip olduklarını belirtmiş olması ve işletmelerin hiç birisinin uzun vadeli HİE plânlarının (3-5 yıl veya daha uzun bir zaman dilimini kapsayan) bulunmayışı, % 60 oranında işletmenin HİE için önceden bir bütçe belirlememeleri v.s. dir. Bunlardan başka soruların hiçbirisine olumlu yönde verilen cevap sayısı % 50 oranının üzerine çıkamamaktadır. Bu kapsamda takip eden bölümde, literatür taraması sonucunda elde edilen konaklama işletmelerindeki HİE sorunlarının anlatılmasının ardından konaklama işletmelerine örnek oluşturacak bir stratejik HİE modeli geliştirilecektir.

BÖLÜM 4

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR ve HİZMETİÇİ EĞİTİMİN STRATEJİK OLARAK YÜRÜTÜLMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu bölümde ilk olarak konaklama işletmelerinde HİE'nin stratejik açıdan önemi vurgulanmaya çalışılacak, buradan hareketle konaklama işletmelerinin HİE alanında yaşadığı sorunlar ele alınacaktır. Bu sorunların çözüme kavuşturulabilmesi amacıyla, bir önceki bölümde yapılmış olan uygulama çalışmasının sonuçları çerçevesinde konaklama işletmelerinde HİE'nin stratejik olarak yürütülmesine yönelik bir model önerisi geliştirilecektir.

4.1 Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Stratejik Açıdan Önemi ve Bu Alanda Yaşanan Sorunlar

Konaklama işletmelerinin en büyük sorunlarından biri, kalifiye eleman çalıştıramamak olmasına rağmen, HİE sorunları ile ilgili literatür oldukça sınırlıdır. Literatürde genellikle mesleki eğitim ile ilgili sorunlara değinilmektedir. Elbette ki işgörenin kalifiye olabilmesinin ilk basamağını iyi bir mesleki eğitim almış olması oluşturmaktadır. Fakat bunun yanında öğrenilen bilgiler zamanla eskidiğinden, işgörenin belli aralıklarla, sistemli ve programlı bir şekilde HİE'ye tabi tutulması da şarttır. Burada ilk olarak konaklama işletmelerinde insan unsurunun ve HİE'nin stratejik önemine değinilecek, bu çerçevede konaklama işletmelerinin HİE sorunları anlatılacaktır.

4.1.1 Konaklama İşletmelerinde İnsan Unsurunun Stratejik Önemi

Bir işletmenin kaynakları arasında, anlaşılması ve yönetilmesi en karmaşık olanı insan kaynağıdır. Buna karşın bir çok işletme için işgücü, hayati önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan bir konaklama işletmesinin verimli çalışmasında işgücünün önemi çok büyüktür.¹ Bir bütün olarak hizmet sektöründe iş yöntemleri ve kullanılan teknoloji ne kadar değişirse değişsin, verimliliği büyük ölçüde işgücü belirlemektedir.²

Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün bir alt koludur ve ekonominin hiçbir sektörü turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan talebini oluşturan en önemli unsur bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur, yine bireylerdir.³

Konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerin çoğunluğu, insanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir. Bu işlevin yerine getirilmesinde görev alan işgörenlerin büyük bir bölümü de müşterilerle doğrudan ilişki içinde olup, işletmenin hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynarlar. Bu nedenle “insanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden biri olan konaklama işletmelerinde geliri de gideri de yaratan büyük ölçüde “insan” unsurudur.

Konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması açısından da “insan” unsurunun önemi, diğer işletme türlerine kıyasla çok daha belirgindir. Çünkü bu

¹ Bahar Taner. (1994), “Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma”, *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*. Yıl: 5, Sayı: 4, ss. 41-46

² Ahmet Aktaş, Akın Aksu, Ali Cengiz ve Rüya Ehtiyar. (1999), “Konaklama Sektöründe İnsan Gücü Araştırması ve Antalya Örneği”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*. Yıl: 38, Sayı: 450, ss. 42-52

³ Orhan İçöz. (1991), “Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi”, *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*. Yıl: 2, Sayı: 23-24, ss. 15-18

sektörde çalışan işgücü, müşterilerinin parasal bir bedel ödeyerek satın aldıkları ve yararlandıkları “tamamlanmış ürün”ün bir parçasıdır. Sunulan hizmetin kalitesi, salt maddi değil, manevi unsurlarla da ölçülmektedir. Örneğin; bir otelin lokantasında yemek yiyen bir müşteri, yalnızca yiyecek ve içeceğe değil; servis şefinin sunum konusundaki yeteneklerine, servisi yapan garsonun gösterdiği özene ve davranışlarına da para ödemektedir. Dolayısıyla müşterilerin tatmin edilebilmesi, her iki unsurun da bir arada uyum içinde gerçekleştirilmesine bağlıdır.⁴

Konaklama işletmelerinin, insan unsurunun önemini belirten kendine özgü başlıca özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.⁵

– **Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır:** Esas fonksiyonu misafir ağırlama gibi şahsi bir hizmete ihtiyaç gösterdiğinden, işletmelerde temel unsur insan gücü ve bu gücü yaratan insandır. Bu sebeple, konaklama işletmelerindeki başarı ve kâr, bilgili ve kaliteli işgörene bağlı bulunmaktadır.

– **Konaklama ve hizmet sektörü, ekip çalışmasına dayalı bir işleyişe sahiptir:** Tüm çalışanların dayanışma ve yakın işbirliği içerisinde bulunması gerekmektedir. Tüm işgörenler “bizim işimiz” ruhuyla hareket etmelidir.

– **Konaklama ve hizmet sektörü dinamik bir yapıya sahiptir:** Bir işletme,değişen konuk talepleri ile teknolojik gelişmeler ve sistemlere uyum sağlayabilen esnek kişilikler sayesinde başarılı olabilir.

– **Konaklama işletmeleri günün 24 saati, haftanın yedi günü faaliyet gösterirler:** Diğer insanlar dinlenirken veya tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken, işletme personelinin çalışması gerekir.

⁴ Seymen, (2000), *Ön. Ver.*, s. 174.

⁵ Otel Temizlik Eğitimi ve Dekorasyonu Derneği, (1999), *Housekeeping Yönetimi*. (İstanbul: Ufuk Matbaacılık Ltd. Şti.), s. 57.

Görüldüğü gibi, bütün bu özellikler konaklama işletmelerinde insan unsurunun önemini göstermektedir. Ayrıca insan unsurunun önemi, konaklama işletmelerinin emek-yoğun olmaları, fazla otomasyona gidilememesi, müşteri ile doğrudan yüzyüze çalışmaların yoğun yaşanması gibi nedenlerle daha da artmaktadır. Teknolojik gelişmeler bile bu gerçeği halen çok fazla değiştirememiştir. Çünkü tatile çıkan insanların gittikleri yerlerde kendilerine hizmet edilmesini beklemek gibi bir psikolojisi vardır. Ayrıca yatakların yapılması, yemek ve içkilerin taşınması, müşterilerin güler yüzle karşılanması v.b. gibi hizmetler, ancak insangücü tarafından yapıldığında anlamlı olmaktadır. Bu gerçekler de özellikle bu sektörde personel doyumunun ve moralinin, eğitiminin, bilgisinin, iyi çalışmasının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.⁶

Özetle ifade etmek gerekirse, gerek hizmet sunduğu müşteri kitlesinin beklentileri, gerek sunduğu hizmetlerin nitelikleri ve gerekse işgücü yapısının özellikleri itibariyle, konaklama işletmeleri, yönetim anlayışlarında “insan unsuru”na birincil derecede önem vermek zorundadırlar. Mevcut işgücünün, belirlenen amaçlar doğrultusunda davranışa geçirilebilmesi, yani yönlendirilmesi ve işgücünden, verimli-yüksek motivasyonlu ve tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak yarar sağlanabilmesi de buna bağlı olacaktır.⁷

4.1.2 Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Stratejik Önemi

Yüzyıllar öncesinin hanları ve tavernaları ile başlayan konaklama endüstrisinde, işletmeler, önceleri aile işletmesi olarak çalıştırıldığı için, ailenin tüm fertleri işleri paylaşmakta ve HİE gerekli bir unsur veya bir sorun olarak görülüyordu. HİE'ye fazla gereksinim duyulmamasının diğer bir nedeni ise, sunulan hizmetin yatacak yerle sınırlı olmasıydı. 19. yy.da demiryollarının gelişmesi ve insanların hareketliliğinin artmasıyla

⁶ Necdet Şahin, (1997), “Konaklama İşletmelerinde Personel Yönetimi ve Eğitimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri ile İlgili Örnek Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 88.

⁷ Oya Aytemiz Seymen. (1996), “Konaklama İşletmelerinde “İnsan Kaynakları İşlevi”nin Modern Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, *Dünya Gazetesi*. 9 Ocak 1996, s. 6.

birlikte, yatak hizmetine ilaveten yiyecek ve içecek hizmetleri de verilmeye başlanmıştır. Talepteki değişikliğin bir sonucu olarak işgücünde farklılaşmanın da ortaya çıkması, beceri sayısının çoğalmasına ve çalışan insanların yeteneklerini geliştirme ihtiyacının duyulmasına yol açmıştır.⁸

Turizm endüstrisinde istihdam ve diğer koşullar bakımından en önemli ayağı oluşturan konaklama işletmeleri, bir ülkenin, bir bölgenin veya yörenin, mevcut turizm talebini karşılayabilme başarısında hayati önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan teknolojik, ekonomik ve kültürel gelişmeler ile, artan rekabet, konaklama işletmelerinin mevcut hizmet kalitesi standartlarını her geçen gün yükseltmelerini zorunlu kılmaktadır. Hizmet üretiminin insanlar için ve yine insanlar tarafından gerçekleştirildiği bu endüstride, başarının temel unsuru olan İK'ya yönelik yapılacak yatırımlar ve gösterilecek bilimsel yönetimin uygulamaları; verimlilik ve iş kalitesi gibi sonuçları da beraberinde getirecektir.⁹

Konaklama işletmelerinin içerisinde yer aldığı turizm endüstrisi, birçok dalı birden kapsayan, büyük ölçüde emek-yoğun olan ve özel eğitim gerektiren bir hizmet endüstrisi dalıdır.¹⁰ Turizm sektörü, Türkiye açısından tartışılmaz öneme sahiptir. Bu pazardan daha büyük pay alabilmek, sektörün ve sektörde yer alan işletmelerin yarışabilirlik kapasitelerine bağlıdır. İşletmelerin ve global olarak turizm sektörünün yarışabilirliği ise, büyük ölçüde sektörde çalışan işgören ve yöneticilerin; hizmet geliştirmelerine ve hizmet düzeylerini uluslararası norm ve standartlara uygun hale

⁸ Kılıç, Ö.n.ver., s. 50.

⁹ Selahattin Kanten. (2002), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Eğitimi", T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri (12-14 Nisan 2002), II. Cilt, ss. 151-165

¹⁰ İbrahim Birgan. (1994), "Bir Hizmet Sektörü Olarak Turizm", *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*. Yıl: 5, Sayı:4, ss. 34-40.

getirmelerine bağlıdır. Bu da işgören ve yöneticilerin uluslararası niteliklere uygun HİE'den geçirilmelerini gerektirir.¹¹

İnsanın insana hizmetinin söz konusu olduğu konaklama işletmelerinin verimliliği, ancak iyi bir yönetim politikasına bağlıdır. Rasyonel bir yönetimde ancak HİE görmüş işgören ile mümkündür. Kaliteli hizmet, kalifiye elemanla verilir. Kalifiye eleman ise, okul hayatında almış olduğu yeterli bir mesleki eğitime ilave olarak HİE'den geçirilerek yerleştirilir.¹²

Turizm eğitimi veren yüksekokullarda ya da meslek liselerinde gerçekleştirilen eğitimin, turizm işletmelerinde çalışacak işgörenin eğitim sürecinin yalnızca bir bölümünü oluşturabileceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Her yönüyle nitelikli bir işgörenin yetiştirilebilmesi için, işgörenin tüm çalışma yaşamı boyunca eğitilmesi gerekmektedir. Nitelikli işgören sorununu çözümlenebilmek için kuşkusuz en etkin yol, her konaklama işletmesinin kendi amaçları doğrultusunda ve işletme dışındaki kuruluşlardan da yararlanarak kendi bünyesinde HİE programları düzenlenmesi olacaktır. Ancak konaklama işletmelerinin işgören eğitimini ulaşılması gereken bir amaç olarak değil amaca ulaşma yolunda yararlanılan önemli bir araç olarak görmeleri gerekmektedir.¹³

Konaklama endüstrisi için gereken yetenekler, eğitim kurumlarında öğretilenlerden daha farklıdır. İşgörenlerin etkin olması için hangi yeteneklere sahip olması gerektiği sorusu pek çok işletme grubuna sorulduğunda alınan cevaplar değişken

¹¹ A. Hamdi İslamoğlu. (1992), "Turizm Eğitiminde Politika Ne Olmalıdır?", **Turizm Eğitimi Konferans – Workshop (9-11 Aralık 1992)**. (Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti.), ss. 59-60.

¹² Necdet Hacıoğlu. (1992), "Yükseköğretimde Mesleki Turizm Eğitimi Geliştirme Perspektifleri", **Turizm Eğitimi Konferans – Workshop (9-11 Aralık 1992)**. (Ankara: Yorum Basın Sanayi Ltd. Şti.), ss. 91-100.

¹³ Saruhan, **Ön.ver.**, ss. 171-179

olmaktadır.¹⁴ Bu nedenle mesleki turizm eğitimi almış veya almamış işgörenlerin HİE ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve HİE faaliyetleriyle bu açığın kapatılması yoluna gidilmesi hem örgüt hem de işgören performansını –dolayısıyla moralini– geliştirici bir rol oynayacaktır. Başarı düzeyi artan ve başarısı takdir edilen işgörenlerin işletmede kalmaya yönelik eğilimleri, diğerlerine göre daha fazladır.¹⁵

Turizm esas olarak bir hizmet sektörüdür ve bir turistin temel gereksinimlerinin karşılanması ve ağırlama sırasında karşılaştığı ve güvendiği insanların performansları çoğu işletme ve yörenin başarısında kritik öneme sahiptir. Turizm aynı zamanda bir konukseverlik sektörüdür. Bu nedenle, hizmet verildiğinde, hizmetin verilmesinde gösterilen dostluk ve yakınlık çok önemlidir. İnsanların iyi karşılanmadıkları yerlere gitmediği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, bir turistin yaşadığı deneyimi iyi bir anı olarak anımsaması ve aynı yere tekrar gitmesi, büyük ölçüde ev sahibi-misafir ilişkisinin kurulmasıyla mümkündür. Hizmetin temel kıstasları olan profesyonellik, beceri, verimlilik ve nezaket özellikleri tesadüfen kazanılamaz; bütün bu özellikler, İK'ya yapılan HİE yatırımlarının bir sonucudur.

Günümüzde İK, bir işletmedeki en değerli sermaye olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu sermayeden en iyi şekilde yararlanmak ve onu boşa kullanmamak gerekir. Konaklama işletmeciliğinin yapısal özelliği, HİE'nin önemini diğer işletmelerden daha önemli kılmaktadır. Çünkü konaklama sektörü, emek- yoğun bir endüstridir ve işgören sağlama kalıplarında hareketlilik: Mevsimlik ve part-time çalışma, yüksek oranda vasıfsızlık, geçici işgören kullanımı, yüksek bir işgücü devri gibi özelliklerle nitelendirilmiştir.¹⁶

¹⁴ Kyoo Yup Chung. (2000), "Hotel Management Curriculum Reform Based On Required Competencies Of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry", **Tourism Management**. Vol: 21, Number: 5, ss. 473-487.

¹⁵ Ertan, **Ön.ver.**, s. 68.

¹⁶ Kanten, **Ön.ver.**, ss. 151-165.

İnsana yapılan yatırım en az fiziksel yatırımlar kadar, belki de onlardan daha fazla önem taşır. Nitekim kimi görüşlere göre insana yapılan yatırım, en değerli yatırımdır.¹⁷ HİE genelde pahalı ve geleceğe yönelik bir yatırımdır. Bir kişinin yetişmesi kolay olmamaktadır. Buna karşın, yukarıda da bahsedildiği gibi, konaklama işletmelerinde aşırı bir işgören devir hızının varlığı da bir gerçektir. Özellikle sezonluk çalışan işletmelerde bu oran % 100'lere varmaktadır.

Sektörde işgücü devir hızının yüksekliği, bilimsel verilerle kanıtlanmış en önemli sorunlardan biridir. Örneğin; ABD'deki turizm işletmelerinde % 30-115 oranında bir işgücü devrine rastlanmaktadır. Gordon, 1994 yılında "Caterer and Hotelkeeper" da yayınlanan bir çalışmada; yiyecek-içecek ve konaklama sektörünün diğer sektörlerle göre en yüksek işgücü devir oranına sahip olduğunu ve boşalan pozisyonların doldurulmasında diğer sektörlerle oranla daha büyük güçlükler yaşandığını ortaya koymuştur. Belirtilen çalışmada, otellerin % 33 ile, lokantaların ise % 35,4 ile bu açıdan sektörde en yüksek rakamlara ulaştığı vurgulanmaktadır.¹⁸

Türkiye'de de yapılan çalışmalar konaklama sektöründe işgören devir hızının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Türker'in 1998'de "Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması" adı ile yaptığı bir çalışmanın sonucunda, işgören devir hızı Marmaris'te % 59, Ankara ve İstanbul'da %30 olarak tespit edilmiştir. Bu oran yeni açılan otellerde % 100-200 arasındadır.¹⁹

Bu gibi faktörler göz önde bulundurularak HİE'ye gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesinin, işgörenin eğitilmiş

¹⁷ İçöz, Ön.ver., ss. 15-18.

¹⁸ Seymen, (2002), (b), Ön.ver., ss. 15-26.

¹⁹ Kemal Birdir. (2000), "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreçleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.Yıl: 11, Prof. Dr. Hasan Odalı Özel Sayısı, ss. 142-148.

olması ile yakından ilgisi vardır.²⁰ İşgörenler hizmet kalitesi hedeflerine yönlendirilmeli ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde profesyonel olmalı ve yüksek kalitede hizmeti verebilmek için gerekli yetenek, yetki ve bilgiye sahip olmalıdır.²¹

Bütün bunlardan başka, bilgi teknolojisinin getirdiği bazı yeni uygulamalar, doğrudan ve dolaylı olarak turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini etkilemektedir. Turizmde rezervasyon sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, muhasebe ve ödeme sistemlerinin tümüyle bilgisayar ve otomasyon etkinliğinin bağımlılığı altına girdiği herkesçe bilinmektedir. Sektördeki bu tür teknolojik yatırımlara yönelmek, parasal kaynak kadar, bu konuda eğitilmiş işgören gereksinimini de gündeme getirmektedir.²² Teknolojik yenilikleri takip eden ve işgörenine gerekli eğitimi ve yetkiyi sağlayan işletmelerde, belirli bir süre sonra; teknik olarak sağlanan verimlilik ve etkinlik artışının yanında, işletmenin endüstriyel rekabet gücünün yükseldiği ve işgörenin iş tatmininin arttığı gözlenmiştir.²³

Konaklama işletmelerinde uzmanlaşmanın artması ve hizmetlerin farklılık göstermesi işin yapısını ve içeriğini de etkilemektedir. Örneğin; bir otelin yiyecek-içecek bölümünün mutfağında çalışan bir aşçının birden çok yiyecek pişirme yöntemlerini bilmesi, takım çalışması yapabilecek yeteneğe sahip olması, yiyecek maliyet kontrolünden anlaması veya bir yemek tabağını dekore etme v.b. gibi konuları bilmesi beklenmektedir.

²⁰ Cemil Boyacı. (1988-1989), "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma", *Türkiye Kalkınma Bankası: Turizm Yıllığı*, ss. 109-113.

²¹ Kim Hoque. (1999), "New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry", *Human Resource Management Journal*. Volume: 9, Issue: 2, ss. 64-76.

²² Sibel Sü, (1999), "Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 69.

²³ İge Pınar Tavmergen, (2000), "İşgücü Ağırlıklı Turizm Sektöründe ve Genel Olarak Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*. Yıl: 39, Sayı: 459, ss. 80-83.

İşgörenin bir diğer HİE gereksinimi de özel gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Turizmin uluslararası boyut taşınması, yabancı dil konusunu önemli kılmaktadır. Sektör içerisinde oteller ile tur operatörleri arasındaki iletişim, yabancı dil konusunu ve doğal olarak da bu konuda HİE'yi ön plâna çıkarmaktadır. Dolayısıyla yabancı dil eğitimi konaklama işletmelerinde çok önemli bir gereksinim olarak kabul edilmektedir.²⁴

Sonuç olarak HİE, meslek hayatının her noktasında ve her safhasında ihtiyaç duyulan, işletmelerin yeni durum ve şartlara uyum sağlamalarında yardımcı olacak en önemli araçtır. Meslek ile ilgili yeni bilgilerin edinilmesi veya mevcut bilgilerin tazelenmesi, ancak HİE faaliyetleri ile mümkündür.²⁵

HİE'ye gereken önemi vermeyen konaklama işletmeleri; başarılı, verimli ve etkin işgörenlere sahip olamamakta, yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamakta zorlanmaktadır.

4.1.3 Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Hizmetiçi Eğitim Sorunları

Son yıllarda uluslararası turistlerin sayısında bir artış gözlemlendiği, Dünya Turizm Örgütü verileriyle açıkça görülmektedir. Özellikle son on yılda, gelişmekte olan ülkelere giden turist sayısındaki yıllık ortalama artış, Güney Asya'da % 5,6, Orta Doğu'da % 6,6, Doğu Asya'da % 7,5'tir ve bu rakam, dünyadaki % 5,0'lık artışın çok üzerindedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde turistik talebin bu hızlı artışı, bu ülkelerin arasında yer alan ülkemiz için de bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başında turistik işletmelerde hizmet veren kalifiye personelin yetersizliği gelmektedir.

²⁴ Kılıç, Ö.n.ver., s. 52-53.

²⁵ Mehmet Özdemir. (1993), "Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve "Turban" Modeli, *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 1, ss. 24-32.

Gelişmekte olan ülkelerde turizm hareketlerinde gözlenen bu hızlı büyüme gelecekte de devam edeceğinden, gerek işletmelerde çalışan hizmet personelinin gerekse turistik bölgelerde yer alan küçük girişimcilerin HİE'ye olan ihtiyacı da önemli ölçüde artmaktadır.²⁶ Ancak, oluşan arz paralelinde, sektörde çalışan eğitilmiş işgörenin son derece yetersiz olduğu, ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları yöneticileri tarafından kabul edilmektedir. Bu duruma gelinmesinin en önemli sebeplerinden birisi ise, özel sektöre sağlanan teşviklerin, sadece fiziksel üstyapı yatırımlarında kullanılmış olmasıdır. Bu nedenle, hizmet kalitesini yükseltme çabasına çoğu yatırımcıda rastlanmamıştır. Özellikle turizmin temel unsurlarından konaklama kesiminin işgörenlerini uluslararası standartta servis verecek seviyeye getirebilmesi için, onların HİE'sine ya hiç harcama yapılmamış, ya da yapılan harcamalar marjinal seviyede kalmıştır.²⁷ Tanımlanmış olan HİE ifadeleri, genel olarak uluslararası konaklama endüstrisinin ihtiyaçlarına uymamaktadır.²⁸

Turizm sektöründeki bir çok işletmede, hâlâ İK'nın örgüt için taşıdığı değer ve önem kavranamamıştır. Özellikle sezonluk işletmelerin bir çoğunda, hizmet üretimini gerçekleştiren işgücü, taşınması gereken mesleki bilgi ve formasyon açısından eksiktir. Fiziki olanaklar bakımından mükemmel yakın olan bir çok işletmenin sahip olduğu işgücü, başta HİE faaliyetleri olmak üzere birçok uygulamanın gözardı edilmesi sebebiyle, tanımlanan iş spesifikasyonlarına uymamaktadır. İşletmelerin bir çoğunda İK'ya yönelik HİE faaliyetlerinin uygulanabilmesi bir yana, bu HİE çalışmalarını ve diğer uygulamaları plânlayacak ve yürütecek bir bölüm bulunmamaktadır. Yılın tamamı açık olan beş yıldızlı şehir otellerinde, İKY'ye ilişkin bir bölüm bulunsa da, birkaç işletme haricinde bu bölümler gerekli çalışmaları yürütecek kapasite ve anlayışa sahip

²⁶ Zeliha Eser. (2002), "Turizm Eğitimine Üç Açılı Yaklaşım: Profesyonel Eğitim, Mesleki Beceri Eğitimi ve Girişimcilik Eğitimi", T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri (12-14 Nisan 2002). II. Cilt, ss. 141-149.

²⁷ Kurtuluş Karamustafa ve İbrahim İlhan. (1994), "Türk Konaklama Sektöründe Personel Eğitimi ve Mevcut Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma", *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*. Yıl: 5, Sayı: 1-2, ss. 43-47.

²⁸ Go and Pine, *Ön.ver.*, s. 203.

değildirler. Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otellerinde 2001 yılında yapılan bir araştırmada, işletmelerin bir çoğunun İK departmanlarında çalışan sayısı; bölüm yöneticileri dahil olmak üzere, 2-3 işgören arasındadır. Sektör genelinde söz sahibi olan bu işletmelerde bile, İK'ya yönelik yapılan çalışmaların düzeyi ve hakim olan düşünce tarzı, olması gereken modern yönetim anlayışına oldukça uzaktır.²⁹

Turizm sektöründe karşılaşılan en önemli sorunun, turizm eğitiminden geçmiş eleman eksikliği olduğu belirtilmektedir. Yetişmiş becerikli insan gücü açığının yanı sıra, mevcut çalışanlarda da eğitim eksiklikleri gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların % 50'sinin ilkokul mezunu olduklarını, diğer işgörenlerle birlikte çoğunluğunun meslek eğitimi görmemiş olduklarını ortaya çıkarmıştır.³⁰

Çalışanların bu eğitim eksikliklerinden dolayı, ciddi problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Turizm sektöründe çalışanların yabancı dil yetersizliği, davranış ve teknik bilgilerindeki noksanlıklardan dolayı sık sık olumsuzluklar yaşanmaktadır. Yabancı turistlerin, lisan konusundaki şikayetleri, işletmelerin yabancı dil konusundaki eksikliklerinin ifadesidir.³¹

Görüldüğü gibi eğitim yetersizliklerinin temelinde, mesleki eğitim almış işgören sayısının azlığı yatmaktadır. Bu kanıyı doğrulayan bulgulardan bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- Türkiye'nin seçilen 24 ilindeki 85 turizm işletmesine uygulanan bir araştırma sonucunda (1, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmeleri çoğunlukta) araştırma kapsamına giren

²⁹ Kanten, *Ön.ver.*, ss. 151-165.

³⁰ Ahmet Sevgi. (1992), "Turizm Eğitimi", *Turizm Eğitimi Konferansı Workshop (9-11 Aralık 1992)*. (Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti.), ss. 19-46.

³¹ Gülümser Keskin. (1998), "Doğu Anadolu Bölgesi'nde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Otellerin Personel ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 9, ss. 44-50.

turizm işletmelerinde yöneticilerin % 91.2'si çalıştırdıkları işgöreni mesleki açıdan yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir.³²

▪ Antalya yöresindeki 13 adet beş yıldızlı otel işletmesinde yapılan başka bir araştırma ise, turizm eğitimi almış işgörenin otel işletmelerindeki istihdam oranının oldukça düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca işletme bazında HİE faaliyetlerine gereken önemin verilmediği de saptanmıştır.³³

▪ Magosa Bölgesi'nde 4 ve 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda; araştırmalara katılan işgörenin % 31'inin ortaokul mezunu olduğu görülmüştür. Ortaokul ve lise mezunlarının yüzdeler olarak dağılımı ise % 28'dir. Sadece % 9'u üniversite eğitimi almıştır ve bu % 9'luk oranın sadece % 58'i turizm eğitimi almıştır. Yani 12 üniversite mezunundan sadece 7 tanesi turizm eğitimi almıştır. Bu sayının içinde 2 yıllık okullar da bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre ankete katılan işgörenlerin % 36'sının turizm eğitimi aldığı, % 64'ünün herhangi bir turizm eğitimi almadığı görülmüştür.³⁴

▪ Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki turizm işletme belgeli otel işletmelerinde (1, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmeleri çoğunlukta) yapılan başka bir araştırmada ise toplam 528 işgörenin % 18,2'sinin yabancı dil bildiği, % 13,6'sının turizm ve otelcilik eğitimi görmüş olduğu, % 7,6'sının ise işletmecilik eğitimi görmüş olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlarla da, araştırma yapılan otellerde çalışan elemanların eğitim düzeyinin düşük ve mesleki eğitim açısından yetersiz olduğu görülmektedir.³⁵

³² Saruhan, *Ön.ver.*, ss. 171-179.

³³ Orhan Batman. (1995), "Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", *Turizmde Seçme Makaleler*: 22, Tugev Yayını, No: 34, ss. 30-37.

³⁴ Şahap Aşıkoğlu. (1997), "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 8, ss. 38-45

³⁵ Keskin, *Ön.ver.*, ss. 44-50.

▪ Balıkesir ili Edremit Körfezi ilçelerinde bulunan turizm işletme belgeli tesislerde (otel işletmeleri ve tatil köyleri) yapılan bir diğer araştırmanın sonucunda ise; konaklama işletmeleri yöneticileri, ortaöğretim ve yüksekokullarda verilen turizm öğretimini yetersiz görmektedirler. Bunun nedeni de, ders programları ile eğitimcilerle bağlantıdır.³⁶

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğunluğunun, aldıkları mesleki eğitimin yetersiz oluşu veya hiç eğitim almamış olmaları, HİE açısından büyük bir sorun teşkil etmektedir. Çünkü öğrenim görmemiş işgücünü eğitmek çok daha zordur.³⁷ Kaldı ki mesleki eğitim almış işgörenlerin bile en önemli eksikliği pratik eğitimidir.³⁸ Pratik eğitim konusundaki eksiklik ise, ancak HİE ile giderilebilir.

Görüldüğü gibi konaklama işletmeleri çalıştırdıkları işgörenleri mesleki açıdan yeterli bulmamaktadırlar. Buna karşılık genelde turizm işletmelerinde işgören eğitimine önem verilmediği ve işletme yöneticilerinin bu konudaki sorumluluklarının bilincinde olmadıkları da bir gerçektir. Yalnızca turizm eğitimi veren okulları eleştirerek ya da her şeyi Turizm Bakanlığı'ndan bekleyerek soruna çözüm getirilemez.³⁹

Konaklama işletmelerinde HİE alanında karşılaşılan en büyük sorun olan, mesleki eğitim yetersizliğinin dışında diğer sorunlar ayrıntılı bir şekilde aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

³⁶ Süreyya Yıldırım. (2001), "Balıkesir İli Edremit Körfezi İlçelerinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin İstihdama Etkilerinin Değerlendirilmesi", *Turizm Akademik.*, Sayı:1, ss. 40-49.

³⁷ Paul R. Gamble. (1995), "Konaklama ve Turizm Araştırmalarında Eğitim Sorunu", *Turizmde Seçme Makaleler: 22*, Tügev yayını, No: 34, ss. 54-65.

³⁸ Cemil Boyacı ve Ahmet Aktaş. (1995), "Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.*, Yıl: 6, Sayı: 3-4, ss. 48-62.

³⁹ Ümit Mustafa Yiğit, (1988), "Hizmetiçi Eğitim", (Bitirme Çalışması, Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu), s. 52.

- Konaklama endüstrisinin gelişen çağın özelliklerine uyum sağlayabilmesi, imalat endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelere oranla çok daha yavaş ve gecikmeli bir seyir izlemiştir. XIX. Yüzyıl sonları ile XX. Yüzyılın başlarına kadar konaklama endüstrisinde büyük bir gelişme olmamıştır. Bunun başlıca nedenleri arasında, bu dönemde konaklama işletmelerinin görece küçük olması, az sayıda ve genellikle homojen bir müşteri ve ürün yelpazesine sahip olması ve çoğunlukla aile işletmeleri şeklinde faaliyet göstermesi, başta gelmektedir.⁴⁰ Dolayısıyla, işletmecilik anlayışının geç geliştiği konaklama işletmelerinde, HİE faaliyetlerinin de biçimsel ve sistematik bir temele oturtulabilmesi gecikme göstermiştir.

- 1995 yılında İngiltere’de yapılan araştırmalara göre, turizm sektörü, beceri eksikliklerinin en yüksek seviyede olduğu sektörlerden biridir. Örneğin Hospitality Training Foundation’ın verileri (1996), İngiltere’de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin % 64’ünde bir HİE plânının bulunmadığını göstermektedir; bütün sektörler ele alındığında bu oran % 37’ye inmektedir. Yine, bütün sektörler baz alındığında, işletmelerin % 55’inde HİE bütçesinin bulunduğu; turizm sektöründe ise bu rakamın % 43’e indiği görülmektedir.

Durum, Türkiye açısından değerlendirildiğinde; Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı çerçevesinde “Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu” esas alınabilir. Rapora göre, ülkemizdeki turistik tesislerde eğitilmiş eleman çalıştırmak yerine, düşük ücret nedeniyle vasıfsız işçiler tercih edilmektedir. Sektörün gereksinim duyduğu nitelikte insan gücü yetiştirilmesinde özel sektörün sorumluluğu büyüktür ve bu konuda sıkıntılar yaşanmaktadır.⁴¹

- Konaklama işletmelerinin yıllardır var olan eleman sorunu, sektör tarafından geçici çözümlerle giderilmiştir. Bu konuda; özellikle yıldızlama konusunda insan faktörünün dikkate alınması nedeniyle, kalifiye eleman istihdam etmeye yönelik

⁴⁰ Seymen, (2000), Ön.ver., s. 177-178.

⁴¹ Seymen, (2002), (b), Ön.ver., ss. 15-26

herhangi zorlayıcı bir önlem de alınmamıştır. Bu durumda ise; birçok işletmede, işletme personeline eğitici olarak fonksiyon yüklenmesi mümkün olmamaktadır.⁴² HİE programı düzenleyen konaklama işletmelerinin çoğunluğu ise eğitici olarak yöneticilerden faydalandıklarını ve işletme dışından eğitim uzmanı getirmediğini belirtmektedirler.⁴³ Bu durumda HİE genellikle yetersiz düzeyde eğitimcilerle verilmektedir.

– T.C. Devlet Bakanlığı, T.C. Turizm Bakanlığı ve T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı arasındaki koordinasyon eksikliği; eğitim görmüşlerin, sektör dışında kalması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

– Sosyal alanların çoğunda olduğu gibi; HİE’de kavram bütünlüğü sağlanamamış, işbaşı eğitimi HİE ile eşdeğer görülmuş ve iş dışı eğitim yöntemlerine fazla itibar edilmemiştir.⁴⁴ Örneğin; Antalya Bölgesinde 4-5 yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köylerinde yapılan bir araştırmada % 92’lik bir kesimin işletmelerinde işbaşı eğitimi tercih ettikleri tespit edilmiştir.⁴⁵ 1997 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı’ndan belgeli 106 adet 5 yıldızlı otel ve 70 birinci sınıf tatil köyünde yapılan başka bir araştırmada ise; özellikle yönetici eğitiminde oldukça yararlı bir yöntem olan iş dışı eğitim yöntemlerinden örnek olay yönetimin otellerde % 7,8 ve tatil köylerinde % 4,5 gibi çok az bir oranla kabul gördüğü belirlenmiştir ki bu önemli bir eksikliklerdir. İşletme yöneticilerinin özellikle üst düzey mevkilerde işgören hazırlamada yararlanabilecekleri ve kişileri gerçek hayatta karşılaştıkları sorunları çözmeye hazırlayan bu yöntemden

⁴² Güney, *Ön.ver.*, s. 75.

⁴³ Saruhan, *Ön.ver.*, s. 177

⁴⁴ Güney, *Ön.ver.*, s. 115

⁴⁵ Aktaş, Aksu, Cengiz ve Ehtiyar, *Ön.ver.*, ss. 42-52.

daha fazla yararlanmaları beklenmektedir. Aynı şekilde iş dışı eğitim yöntemlerinin kullanımı da yaygınlaştırılmalıdır.⁴⁶

- Konaklama işletmelerinde işgören devir hızı, İstanbul gibi talebin tüm yıla yayılabildiği bir metropol için dahi yüksek sayılabilecek bir orandadır. Bunun sonucunda işletmedeki görevine yeni başlayan her eleman yeni baştan bir HİE programına muhatap olmakta, böylece zaman ve işgücü kaybı oluşurken, belli bir deneyim kazanıncaya kadar işletmede o elemanın kaliteli hizmet sunumunda eksiklikler ortaya çıkabilmektedir.⁴⁷ Bu tip sorunlar, hizmet işletmelerinin İK'ya yatırım yapmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Gerçekte ise, olması gereken bunun tam tersidir. İK'ya yapılacak gerçekçi yatırımlar uygun iş tasarımlarının ve buna paralel olarak gereken HİE'nin yapılmasını sağlayacaktır.⁴⁸

- Konaklama işletmeciliği eğitimi veren okullarda öğrenim gören öğrencilerin büyük çoğunluğu, mezun olduktan sonra konaklama sektörüne girmek ve uzun vadede mesleki kariyerlerini bu sektörde sürdürmek amacıyla bir turizm (konaklama) işletmeciliği programına girmişlerdir. Bu da sektörde çalışma yaşamına genel anlamda olumlu katkılar sağlayabilecek bir gelişmedir. Fakat öğrencilerin bu olumlu düşünceleri ve geliştirmiş oldukları imaj, çoğu zaman işletmeler tarafından zedelenebilmektedir. Bu nedenle, daha gerçekçi bir sektör imajı oluşturmanın yolları bulunmaya çalışılmalıdır. İlk olarak, öğrenciler sektöre giriş öncesi ilgili eğitim kurumu tarafından düzenlenen bir

⁴⁶ Meryem Akoğlan Kozak. (1999), (b), "Konaklama Sektöründe Kariyer Plânlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 10, ss. 53-66.

⁴⁷ Derman Küçükaltan. (1998), "Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 9, ss. 51-59.

⁴⁸ Alptekin Sökmen. (1999), "Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 10, ss. 45-51.

oryantasyon sürecine alınabilirler. Aynı zamanda bu süreç HİE öncesine de uygulanabilir.⁴⁹

– Türkiye’deki çoğu konaklama işletmelerinde, HİE yöntemlerinden biri olan ve mesleki eğitim süreci içinde de yer alan “staj” konusuna önem verilmediği, stajyer öğrencilerin işletme içindeki yaşam koşullarının yetersizliği, daimi işgörenlere göre daha farklı davranıldığı, ücretleme konusunda isteksiz davranıldığı, yöneticilerin –öğrenmeleri konusunda– yardımcı olmamaları henüz “devam eden eğitim” hakkında bir bilinç yerleşmediğini göstermektedir.⁵⁰ Konaklama işletmelerinde staj yoluyla eğitim esnasında karşılaşılan diğer güçlükler ise şöyle sıralanabilir:

- Staj süresince rotasyonun uygulanmaması;
- Daimi kadroda çalışan işgörenlerin bilgi aktarmadaki isteksizliği ve/veya yetersizliği;
- Yöneticiler tarafından eğitim almış eleman ile eğitim almamış eleman arasındaki farkın gözetilmemesi;
- İş ortamında yabancı dilin yetersiz kalması;
- Staj süresince gerekli pratik eğitimin verilmemesi;
- Henüz öğrenci olan stajyerlerin bu gerekçeyle yeterince ciddiye alınmaması;
- Yönetimin stajları denetlememesi;

⁴⁹ Paul Baron. (1997), “An Analysis of Australian Students Images of the Hospitality Industry: A Focus on New Recruits”, *Australian Journal of Hospitality Management*. Volume: 4, Number: 2, ss. 13-20.

⁵⁰ Ertan, *Ön.ver.*, s. 68.

- Stajyer öğrencileri motive edici faktörlerin olmaması ve,
- Genç yeteneklere ilerleme olanağının verilmemesi.⁵¹

Öğrenciler işletmelerde çalışmaya başladıklarında, bu sorunların gündeme gelmesiyle, meslektan soğuma duygusuna kapılmaktadırlar. Bu nedenle “staj yoluyla eğitim” konusunda yaşanan sorunların çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

– İstanbul’da 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre; işletmelerin % 73’ü verilen HİE programlarının etkinliğini değerlendirmektedir. İşletmelerin % 27’si ise böyle bir değerlendirme yapmamaktadır. Bunun nedeni olarak ise işletmeler şunları göstermiştir:

- İşletme içerisinde bu konuda uzman bir eleman bulunmaması (% 100);
- Bu çalışmaların işçilik maliyetlerini yükseltmesi (% 67).⁵²

Bir önceki bölümde de anlatıldığı gibi, işletmelerde yürütülen HİE programları değerlendirilmedikçe başarıya ulaşması beklenemez.

– Konaklama işletmelerinde işgören eğitimine önem verilmediği, işletme yöneticilerinin bunun bilincinde olmadığı ve daha önemlisi HİE programlarıyla işgörenin eğitim ihtiyacı arasında bir köprünün kurulmamış olduğu görülmektedir.⁵³

⁵¹ Sü, Ön.ver., s. 71-72.

⁵² Tamer Bolat. (2001), “Konaklama İşletmelerinde Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama”, T.C. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Hafta Sonu Semineri VII (24-26 Kasım 2000). (Kayseri: Erciyes Üniversitesi Matbaası), ss. 148-159.

⁵³ Özen Dallı, (1988), “Gelişen Turizm Endüstrisinin Ortaya Çıkardığı Eğitime İlişkin Sorunlar”, Turizm Eğitimi Danışma Toplantısı (20-25 Haziran 1988) Boğaziçi Üniversitesi, Tügev Yayını, ss.1-3.

– Bir önceki bölümde de anlatıldığı gibi; HİE yöntemlerinden seminer ve konferanslarda konu ile ilgili uzman kişinin ya da uzman grubun konuyu anlatması, katılanların da dinlemesi, gerekirse not tutması ve sunumun bitiminde soru sorması esastır. Dinleyicilerin katılımının fazla olmadığı pasif bir HİE yöntemi olmasına rağmen zaman maliyetinin düşük olması ve büyük gruplarda kolaylıkla uygulanabilmesi nedeniyle, otel ve tatil köyü işletmeleri tarafından ağırlıklı olarak tercih edildiği söylenebilir.⁵⁴

– Konaklama işletmelerinin çoğunluğunun HİE politikası bulunmaktadır.⁵⁵

– HİE ihtiyacı çeşitli branşlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. İşgören piramidinde, % 10 üst düzey yönetici, % 30 orta kademe yönetici, % 60 oranında nitelikli işgören oranları da düşünülebilir.⁵⁶ HİE programlarında, bunların hepsine aynı düzeyde program uygulanması hatadır. Yöneticilere ayrı, bölüm şeflerine ayrı ve diğer çalışanlara ayrı program uygulanmalıdır.

– Konaklama işletmelerinin HİE programlarında sadece teorik bilgiler veya sadece pratiğe yönelik uygulamalar verilmesi gibi bir hataya düştükleri görülmektedir. Teorik ve pratik eğitimin bir arada yürütülmesi gerekir.

– HİE'ye katılan işgörenlere sertifika verilerek eğitim durumunun belgelenmemesi motivasyonu azaltmaktadır.

⁵⁴ Kozak, (1999), (b), **Ön.ver.**, ss. 53-66.

⁵⁵ Karamustafa ve İlhan, **Ön.ver.**, ss. 43-47.

⁵⁶ Sevgi, **Ön.ver.**, ss. 19-46.

– HİE'nin sadece büyük konaklama işletmelerinin egemenliğinde olmaması, küçük ve orta boy konaklama işletmelerinde de önem verilmesi ve uygulanması gerekmektedir.⁵⁷

– Konaklama işletmeleri HİE'ye yeterince bütçe ayırmamaktadır. Karamustafa ve İlhan (1994) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; işletme bütçesinden HİE'ye % 3,5 oranında pay ayıran konaklama işletmesi oranı % 6,6, % 5'den fazla pay ayıran konaklama işletmesi oranı ise % 3,3'tür. Günümüzde ise, bütün sektörlerdeki işletmeler birer birer HİE'ye harcadıkları bütçeleri kısmakta, artık çalışanlarını eğitime yollarken iki kere düşünmektedirler. Bu ani değişimin en büyük nedeninin bozulan ekonomik dengeler olduğunu söylemek mümkündür. Tüm dünyada ekonominin darboğaza girmesi ile birlikte işletmelerin kısıntıya gittikleri ilk alan HİE olmaktadır. Bu durumun belki de en büyük nedeni, HİE'nin öneminin aslında sanıldığı kadar da iyi anlaşılması ve HİE için yapılan yatırımların karşılığının yeterince alınmadığının düşünülmesidir.⁵⁸

– Konaklama işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimin yeterliliği konusunda kayda değer bulgulara rastlanmamakla beraber, HİE çalışmalarındaki sistem ve biçimsellik eksikliğinin oryantasyon eğitimini de önemli ölçüde etkilediği ve hatta bu eğitimin göreceli olarak çok daha yetersiz kaldığı düşünülebilir. Bu alanda Sü (1999) tarafından yapılmış olan anket çalışmasının sonuçları, bu öngörüğü güçlendirebilir. Çalışma kapsamına giren konaklama işletmelerinde, işgörenlerin işe ilk girdiklerinde kendilerine verilen bilgilerin yeterliliği incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır: Aday işgörenlerin % 68'i ilk işe başladıklarında kendilerine “yalnızca yapacakları işin ana hatlarının anlatıldığını”; % 13'ü ise “hiç bir şey anlatılmadığını ve her şeyi zamanla

⁵⁷ Güney, *Ön.ver.*, s. 110-111.

⁵⁸ Tuğba Çörtelekoğlu, (2002), “Boomerang-Eğitimin Geri Dönüşü”, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (İstanbul: Hayat Yayıncılık).

kendilerinin öğrendiklerini”; % 16’sı işletmede bulunan arkadaşlarının yardımıyla, % 3’ü ise iş bilgisi ve deneyimi ile uyum sorunu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.⁵⁹

– Konaklama işletmelerinde HİE ihtiyacının belirlenmesinde ciddi bir analizden çok, müşteri şikayetlerinin dikkate alındığı görülmektedir. İşgörenin moral-motivasyon, verim ve kişisel ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi önemli bir eksiklik olarak düşünülmektedir.

– Konaklama işletmelerinde görevi değişecek işgörene, yönetici adaylarına ve yöneticilere yönelik olarak HİE programı düzenleme oranının oldukça düşük olduğu belirtilmektedir.

– Yöneticiler işgören eğitiminin yararlarını sadece işgören açısından değerlendirmektedirler. Yöneticilerin HİE’nin konaklama işletmelerine sağladığı yararların farkında olmadıkları veya önemsemedikleri düşünülmektedir.

– Konaklama işletmelerinde HİE programlarının düzenlenmesinde karşılaşılan sorunların başında, HİE maliyetinin yüksek olması gelmektedir. Konaklama işletmelerinin HİE’nin maliyetini nispeten azaltmak amacıyla, faaliyet gösterdikleri bölgedeki diğer konaklama işletmeleri ve özellikle turizm eğitimi veren kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gitmeleri gerektiği düşünülmektedir.

– Başka bir sorun ise, HİE’nin geleceğe yönelik bir yatırım olması, fakat işletmenin haklı olarak eğittiği işgöreni elinde tutamayacağı düşüncesiyle hareket etmesidir. Konaklama işletmelerinin bu sorunu giderebilmeleri için, işgörenin HİE programına katılmasının kendisine ücret artışı veya görev değişikliği gibi somut kazanç olarak yansımaları sağlamaları gerekmektedir. Bu da HİE faaliyetlerinin, başından sonuna kadar çok iyi plânlanıp uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, sorunun temelinde, HİE’nin konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından plânlı ve

⁵⁹ Seymen. (2002), (b), Ön.ver., ss. 15-26

sistemli bir faaliyet olarak görülmemesi yatmaktadır. Çünkü konaklama işletmelerinde yöneticilik pozisyonunda bulunanların, konuları ile ilgili uygulamayı bilmelerine karşın, yönetimi bilmedikleri görülmektedir.

– Konaklama işletmelerinde uzmanlık kaçınılmazdır. Bu ise, sektörde uzman yöneticilerin istihdamını zorunlu kılmaktadır. HİE ile ilgili sorunların giderilmesi yöneticilerin konu ile ilgili bilgi, düşünce ve tutumlarının çağdaş yönetim anlayışı normlarına uygun olarak geliştirilmesine, değiştirilmesine bağlıdır. Konaklama işletmeleri için öncelikli olanın işgören eğitimi değil yönetici eğitimi olduğu ortadadır.⁶⁰

Yukarıda sıralanmış olan tüm bu sorunlardan başka, konaklama işletmelerinde HİE sürecinin uygulanması aşamasında şu hataları yaparak sorunlar yaşamaktadırlar. Bir defada çok bilgi aktarma, konuyu ve beceri gelişimini çok hızlı bir tempoda sunma, konuya eğitilenin görüş açısından bakmama, öğrenme hızı yavaş olanlara karşı sabırsızlanma, eğitilen kitlenin ilgi noktalarını dikkate almama, dikkatsizlik, çocukmuş gibi davranma, bireylerin özgeçmişlerini dikkate almama, HİE’yi izlememe, yetersiz tekniklerle HİE’yi sürdürme, HİE’ye tabi tutulanlara uygulama imkânı sağlamama v.b...⁶¹

Konaklama işletmelerinde HİE sürecinde yaşanan tüm bu sorunlar ve bir önceki bölümde değerlendirilmiş olan uygulama çalışmalarının sonuçları dikkate alınarak, takip eden kısımda “konaklama işletmelerinde HİE’nin stratejik olarak yürütülmesine yönelik bir model önerisi” geliştirilecektir.

⁶⁰ Oğuz, *Ön.ver.*, s. 152-155.

⁶¹ Hasan Olalı ve Meral Korzay, (1993), *Otel İşletmeciliği* (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.), s. 434.

4.2 Konaklama İşletmelerinde Hizmetçi Eğitimin Stratejik Olarak Yürütülmesine Yönelik Bir Model Önerisi

Konaklama işletmelerinde HİE'nin, işletmenin SY sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınması ve sistematik bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Burada temel amaç, SY sürecine uyumlu ve onun çizgileri içinde oluşturulan; İKY plân ve uygulamaları açısından genel kabul görmüş ilke, araç ve yöntemlerden yola çıkan "referans" nitelikli bir çerçeveyi çizebilmektedir. Ancak bu noktada hemen belirtilmesi zorunlu olan husus, bir konaklama işletmesinde stratejik HİE'den söz edebilmek için, SY sürecinin izlenmekte olduğunun varsayılmasıdır. Aksi takdirde İKY sürecine ve onun bir alt işlevi olan HİE'ye "stratejik" boyut kazandırmak tek başına bir anlam taşımayacak; sürdürülen faaliyetler rutin HİE işlevinin dışına çıkamayacaktır.⁶²

Bir konaklama işletmesinde stratejik HİE'ye yönelik bir modelin içeriğini oluşturan ana adımlar, aşağıdaki tabloda görülmektedir:

⁶² Seymen. (2001), (a), Ön.ver., ss. 1-25.

Tablo 56: Konaklama İşletmelerinde Stratejik Hizmetçi Eğitim Modeli

<p>A- STRATEJİK HİE'NİN PLÂNLANMASI</p> <p>a) HİE İhtiyacının Stratejik Düzeyde Belirlenmesi</p> <p>1- İşletmenin Ana Amaç ve Hedeflerinin HİE ile İlişkilendirilmesi</p> <p>2- İşletmenin Çevresinin HİE Boyutuyla Analiz Edilmesi</p> <p>B- STRATEJİK HİE POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI ve İLETİLMESİ</p> <p>C- STRATEJİK HİE'NİN PROGRAMLANMASI</p> <p>a) Stratejik HİE'nin Örgütlenmesi</p> <p>b) Rutin HİE Faaliyetlerinin Programlanmasının Yapılması</p> <p>D- STRATEJİK HİE PROGRAMINA İLİŞKİN HAZIRLIKLARIN TAMAMLANMASI</p> <p>E- STRATEJİK HİE PROGRAMININ UYGULANMASI</p> <p>F- STRATEJİK HİE'NİN UYGULANMASINDA KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI</p> <p>G- STRATEJİK HİE PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ</p> <p>H- HİE SÜRECİNE DEVAMLILIK KAZANDIRILMASI</p>

Tablo 56'da görülen bu ana adımlar ve alt aşamalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır:

4.2.1 Stratejik Hizmetçi Eğitimin Plânlaması

Öncelikle stratejik HİE plânlamasının, rutin HİE plânlamasından tamamen farklı bir anlayış olmadığını aksine onu bütünleyen, üst yönetim karar alanı kapsamında ilgiyi daha çok içeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısıyla çevresel değişimler üzerinde toplayan bir süreç olduğunu vurgulamak gerekir.

Çevre hızla değişmektedir, konaklama işletmeleri bu değişime ayak uydurma çabası içerisinde. Böyle bir çabanın dinamiklerini oluşturan, değişime paralel örgütlenen, yönlendirilen ve katılımı sağlanarak hazır hale getirilen işgörenlerin

eğitimine yönelik stratejiler eğer örgütsel stratejilerle bir bütünlük içerisinde plânlanıp uygulanabilirse örgütsel başarıya dönüşeceklerdir.⁶³ Aksi takdirde departmanların kendi plânlarını tasarlayıp kendi hedeflerini izlemesi söz konusudur ve bu plân ve hedefleri bütün örgütsel plân ve hedeflerle birleştirmede başarısız olmaktadır.⁶⁴ Bu şekilde plânlanmış bir HİE'nin ise başarıya ulaşacağını söylemek güçtür.

Geleceği her zaman tahmine çalışan ve bununla ilgili önlemleri alan bir HİE yönetiminin, beklenmedik olaylarla karşılaşma olasılığı azalmaktadır.⁶⁵ Konaklama işletmelerinin işgörenlerin ve işletmenin değerlerini esas alan, dikkatli bir şekilde tasarlanmış, HİE faaliyetlerine sistematik bir şema sunan yazılı bir stratejik HİE plânına sahip olmaları gerekmektedir.⁶⁶

Kısacası stratejik HİE plânlamasının rutin HİE plânlamasından farkı; genellikle uzun vadeli olması, işletmenin diğer stratejik plânları ile bir bütün oluşturması ve hatta onların belirlenmesinde kritik rol oynayan bir plânlama halini almasıdır.⁶⁷

Stratejik HİE plânlaması aşağıda belirtilen temel faaliyetleri kapsamaktadır.

4.2.1.1 Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Stratejik Düzeyde Belirlenmesi

Bir HİE programından istenilen verimin elde edilebilmesi, buna yönelik ihtiyaçların açık, net ve eksiksiz bir biçimde ortaya konulmasına bağlıdır ve HİE'den

⁶³ Alim Aydın. (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *Öneri*. C. 3, S. 13, ss. 77-84.

⁶⁴ Joseph A. Defeo and Alexander Janssen. (2001), "Why Strategic Deployment?", *Measuring Business Excellence*. 5/3, ss. 4-5.

⁶⁵ Hayrettin Kalkandelen, (1979), *Hizmetiçi Eğitim El Kitabı* (Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi), s. 61.

⁶⁶ Craig Hanry. (2002), "Kotler's Strategic Perspective On The New Marketing", *Strategy & Leadership*. Volume: 30, Issue: 4, ss. 33-34.

⁶⁷ Seymen. (2001), (a), *Ön.ver.*, ss. 1-25

İşletmenin uzun vadede neler beklediği ve öncelikli amaçlarının neler olduğu büyük önem taşır. İşletme felsefesi ve uzun dönemli amaç ve hedefleri, mevcut ve potansiyel İK'nın HİE ihtiyaçları açısından değerlendirilmeli; iç ve dış çevre analizi bu doğrultuda gerçekleştirilmelidir. Ana amaçlar ve hedefler açık bir biçimde oluşturulmadan, İK'nın nasıl ve neye göre eğitilip geliştirileceği konusunda uygun yollar bulunamaz.⁶⁸

Gerçekleştirilecek ön araştırmalarda öncelikle işletmenin bir bütün olarak ele alınması gerekir. Uzun dönemli misyon, hedef ve stratejileri incelenerek uygulanacak HİE programlarının temel felsefesi belirlenmeye çalışılır. Bu yüzden HİE ihtiyacı analizini yapacak analizci ya da analiz grubunun üyeleri temel işletme bilgilerine sahip olmalıdır. Temel işletme bilgileri arasında plânlama bilgi ve becerisi özellikle önemlidir.

İşletmenin geleceğe yönelik plânları, özellikle stratejik plânları, HİE faaliyetlerinden ayrı düşünülmemelidir. HİE ihtiyacının giderilmesine yönelik plânlarda stratejik plânlara esas alınarak, birimlerin kendi hedefleri işletme stratejisine uygun hale getirilmelidir.⁶⁹

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmeleri de HİE açığını analiz ederken, bugünkü mevcut ihtiyaçlarını olması gereken düzeyle karşılaştırarak belirlemektedirler. Ancak, bugünkü ihtiyaçların karşılanması artık yeterli olmamaktadır. İşletmeler mevcut ihtiyaçları yanında gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarını da düşünerek geleceğe hazırlanmalıdırlar.

Konaklama işletmelerinin gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili olarak, işletmenin yatırım hedefleri, teknoloji değişikliğine gitme konusundaki düşünceleri, girmeyi düşündükleri yeni üretim ve hizmet alanları konusundaki düşünceleri de araştırılmalıdır.

⁶⁸ Seymen. (2002), (b), **Ön.ver.**, ss. 15-26.

⁶⁹ Nihat Erdoğan, (2001), (b), "Hazırlık", **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi** (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.).

İşletmeler HİE uygulamasına karar vermeden önce bazı sorunları açık bir şekilde fark etmiş olabilirler. Bu sorunlar, üst yönetim, bölüm yöneticileri, işgören veya müşteriler tarafından dile getirilmiştir. Gerçekleştirilecek ön araştırmada, eğitimci dile getirilen bu sorunlardan hareket ederek daha ayrıntılı bilgi toplama işine girişecektir.⁷⁰

Konaklama işletmelerinin dahil olduğu hizmet sektöründe HİE ihtiyacına işaret eden en önemli faktör, müşteri şikayetleridir. Bir konaklama işletmesinde rezervasyonlarda sürekli hataların meydana gelmesi, şikayet olmasa bile, bir problemin varlığını gösterir. Müşteri şikayetleri veya uyarılar üzerine hemen acele bir şekilde problemin çözülmeye çalışılması uygun olmaz. Öncelikle problem hakkında ayrıntılı bilgi toplanmalı ve sebepleri öğrenilmelidir. Problem HİE ile çözülebilecek gibi görünüyorsa HİE sorunun çözümü için bir araç olabilir.⁷¹

HİE ihtiyacının stratejik düzeyde belirlenebilmesi için yapılması gereken işlemler aşağıda ayrıntılarıyla anlatılmaktadır.

4.2.1.1.1 İşletmenin Ana Amaç ve Hedeflerinin Hizmetiçi Eğitim ile İlişkilendirilmesi

Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin amaç ve hedefleri vardır. Plânlama yapılırken her şeyden önce amaç ve hedeflerin tespit edilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Amaç ve hedeflerin analiz edilmesindeki temel düşünce plânın gerçeklerle nasıl uyum gösterdiğinin, uygulama olanağının olup olmadığının tespit edilmesidir. Amaç ve hedeflerin açık bir şekilde ortaya konması ile yönetimin etkinlik ve verimliliği arasında önemli ilişkiler vardır.⁷²

⁷⁰ Aynı, s.39.

⁷¹ Aynı, s.40.

⁷² Kılıç, Ön.ver., s. 62.

Bir konaklama işletmesinde amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile; işletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır.⁷³ HİE'nin amaç ve hedefleri ise; yetiştirilen kişide bulunması istenilen, HİE yoluyla kazandırılabilir nitelikteki özelliklerdir. Davranış değişikliği olarak da belirtilen bu özellikler bilgi, beceri, ilgi, tutum, alışkanlık v.b. ile ilgili olabilir. Buradan hareketle her düzey için saptanan HİE amaç ve hedeflerinin herkesçe aynı biçimde anlaşılmasına yarayan açıklıkta ifade edilmesi ve gözlenebilir öğrenci davranışlarına dönüştürülmesi eğitime işine girişenlere uygulama kolaylığı getirecektir.⁷⁴

HİE ihtiyaçlarının belirlenmesinde öncelikli olarak işletmenin amaç, hedef ve stratejileri gözden geçirilmelidir. İşletmenin organizasyonunda ya da iş süreçlerinde meydana gelebilecek bir değişiklik, çalışanların bu gibi durumlara uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerilerde değişikliğe neden olabilmektedir. Amaç, hedef ve stratejiler doğrultusunda çalışanların yeni iş süreçlerine uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duyacakları bilgiler tespit edilebilmekte, dolayısıyla işletmeler henüz stratejileri uygulamadan, çalışanlarının HİE ihtiyaçlarını belirleyerek, gerekli önlemleri alabilmektedir.⁷⁵ Bir konaklama işletmesinin hedefi yıllık oda satışlarının % 15 oranında artışını sağlamak olabilir. Bu durumda yeni müşterileri çekmek için satış ve pazarlama faaliyetlerini yürüten işgörenlerini HİE'ye tabi tutması gerekebilir.⁷⁶

İşletmenin ana amaç ve hedeflerine ve örgütsel stratejilerine dayanak oluşturacak sağlam bir zeminin oluşması açısından, ilk olarak “misyon belirleme” ve

⁷³ Koçel, **Ön.ver.**, s. 95.

⁷⁴ Ömer Peker, (1994), **Yönetici Eğitimi** (Ankara: Takav Matbaası), s. 35.

⁷⁵ Belgin Subaşılar. (2002), “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları** (İstanbul: Hayat Yayıncılık).

⁷⁶ Richard L. Daft, (1998), **Organization Theory and Design** (USA: South – Western College Publishing), s. 53.

“vizyon geliştirme” olarak adlandırılan çalışmaların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır.

A) Misyon Belirleme ve Vizyon Geliştirme Çalışmalarının Hizmetiçi Eğitim ile İlişkilendirilmesi

Bilindiği gibi misyon, işletmenin var oluşunun, ne işle uğraşacağını, müşterilerinin kimlerden oluşacağını, üretim teknolojisinden hizmet anlayışına nasıl bir çalışma şekli istediğinin en temel ifadesidir. Vizyon geliştirme ise, işletmenin misyonu çerçevesinde müşterilerine sunduğu değeri en üst düzeye çıkarabilmek için, uzun vadede –en az üç-beş yıl zarfında– nereye yöneleceğine, başka bir ifadeyle gelecekte olmak istediği konuma ilişkin yaratıcı, varsayımsal ve geniş ufuklu bir tanımlamanın yapılmasıdır.

Bu noktada önemli olan, iki aşamalı bu ilk adımın HİE ile nasıl ilişkilendirileceğidir. Öncelikle bu süreçte İKY’den sorumlu birim yöneticisinin (ya da varsa HİE uzman/sorumlularının) bulunması büyük yararlar sağlayacaktır. İşletmenin kendisini nasıl tanımladığı ve gelecekte hangi konumda olmak istediği belirginleştiği takdirde, ihtiyaç duyulan örgütsel yapı ve işgücünün genel özellikleri daha açık bir şekilde görülebilecektir. Mevcut insan kaynağının bu bağlamda işletmeyi geleceğe taşıyacak yeterlilikte olup olmadığı, işgücünün HİE gereksinimleri ve turizm sektöründeki hızlı değişimin istihdam üzerindeki etkilerine –bu bilgi oryantasyon eğitiminin plânlanmasına yol gösterir– ilişkin sorulara bu ilk adımda genel yanıtlar verilebilir. Sonraki aşamalar daha teknik boyutlu ve ayrıntılı çalışmalar içereceğinden, bu adımın teorik ve somut bir nitelik taşıdığı; ancak temel stratejilerin ve bunlara ilişkin plân, program ve bütçelerin dayanağını oluşturduğunu vurgulamak gerekir.

Örneğin; Marriot Oteller Zinciri’nin, “işgörenleri, olağanüstü müşteri hizmeti ve paylaşılan ortak değerler yaratacak şekilde harekete geçirerek dünyadaki en iyi konaklama ve yiyecek–içecek servisi işletmesi olmaya çalışmak” şeklindeki misyonu, “müşteri tatmini” ve “kaliteli hizmet” bilincine sahip, işletme kültürünün uyumlu unsurlarını oluşturan kalifiye insan kaynağının vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu

ortaya koymaktadır.⁷⁷ Bu kalifiye insan kaynağına sahip olabilmek için ise, en önemli gerekliliklerden birisi HİE'dir.

İşletme misyonunun ve vizyonunun işletmede yer alan kişiler aracılığıyla gerçekleştirilebildiği gözönüne alınırsa işletme misyonu ile kişiler ve HİE arasında bir ilişki olduğu Şekil 18'de görülmektedir.

Şekil 18: İşletme Misyonu ile Hizmetiçi Eğitim Arasındaki İlişki



Kaynak: Mabey and Salaman, **Ön.ver.**, s. 159.

Bir konaklama işletmesinde çeşitli düzeylerde yer alan çalışanların kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri işletme misyonunun iyi bir şekilde anlaşılması ve paylaşılması ile mümkündür. HİE faaliyetlerinin işletme misyonu ile uyumlu hale getirilmesi ve misyona katkıda bulunması hat yöneticilerinin yeteneklerine dayanır. İşgücü plânlamasının işletme misyonu destekler nitelikte hazırlanması ve çeşitli düzeylerde yer alan kişilerin yeteneklerinin dökümü HİE ile işletme misyonu

⁷⁷ Seymen. (2001), (a), **Ön.ver.**, ss. 1-25

arasındaki uyumu sağlamak için gereklidir. Yeteneklerin incelenmesi sonucu, ileride gerekmeyecek yeteneklerin yeni ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi, gereksiz hale gelen işgörenlerin işten çıkarılması ve/veya işletme için gerekli olan ancak mevcut kişilerin sahip olmadığı yeteneklerin işletme dışından sağlanması ve yetenek gereklerinin düzenli bir biçimde sürekli gözden geçirilmesi kararlarına ulaşılır. Performansın misyon doğrultusunda değerlendirilmesi performansın iyileştirilmesine yoğunlaşır ve işletmedeki kişilerin gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekler doğrultusunda geliştirilmesini hedefler. Misyon ile başlayan HİE süreci sonunda kişilerin yetenek düzeyinin artması ve performanslarının iyileştirilmesi için gerekli olan HİE faaliyetleri yer alır. Şekil hem yukarıdan aşağı ve hem de aşağıdan yukarı iletişim ve etkinlik ilişkisi içinde olan bütüncül bir süreçtir. HİE girişimleri etkin bir biçimde uygulandığında, hem bireylerin arzuladığı hedeflere ulaşmaları ve hem de işletmenin önceliklerinin ve stratejisinin gerçekleşmesi mümkün olacaktır.⁷⁸

Tanımlanmış bir misyon ve vizyona sahip olan işletmelerde çalışanlar; ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayabilirler.⁷⁹ Böylece çalışanlar uygulanacak HİE programının da amacını ve önemini daha iyi kavrayabilir, HİE uygulamalarına motive olabilir ve uyum sağlayabilir, HİE'nin başarıya ulaşma olasılığı yükselmiş olur.

Misyon ve vizyonun belirlenmesinden sonra, işletmenin ana amaç ve hedefleri doğrultusunda HİE'ye ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaç ve hedeflere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

⁷⁸ Özutku, *Ön.ver.*, s. 164-165.

⁷⁹ Azim Öztürk, (1998), *Küreselleşen Dünya'da Yöneticilik* (Adana: Nobel Kitabevi), s.71.

B) İşletmenin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Konaklama işletmelerinin stratejik amaç ve hedefleri, bir bütün olarak işletmeyi kapsar. Ancak işletmelerde bir bölümün, bir bölüm içinde bir kısım veya servisin veya kişinin belirli bir süre içinde ulaşmak istediği amaç ve hedefler de bulunabilir. Yani işletmelerde genel amaç ve hedefler yanında, onlara bağlı olarak işletmenin yukarisından aşağıya doğru inen bir dizi amaç ve hedef söz konusudur. Bu amaç ve hedefler arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaç, daha üst kademedeki amaçlarla uyum içinde bulunur. Dolayısıyla işletmenin bütünü ilgilendiren genel ve stratejik amaçlar, kendilerine bağlı daha özel amaçların vücuda getirilmesine yardımcı ve hatta sebep olurlar. Diğer taraftan amaçlar, alt kademedeki amaçlar tarafından desteklenir.⁸⁰

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda, HİE amaç ve hedefleri de gerek İKY'nin amaç ve hedefleri ile gerekse işletmenin amaç ve hedefleri ile uyum içinde olmalı ve bir bütün oluşturabilmelidir. Dolayısıyla, işletmenin amaç ve hedefleri HİE amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesine yardımcı olmalı ve HİE amaç ve hedefleri de işletmenin genel amaç ve hedeflerini destekleyici nitelikte olmalıdır.

Hazırlanacak ve uygulanacak HİE programının belli amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaç ve hedefler, konaklama işletmesinin genel amaç ve hedeflerine göre; işletmenin tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde ortaya çıkan HİE ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Somut olarak ifade etmek gerekirse; hangi bölüm ya da bölümlere grup veya gruplara HİE'de öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan HİE sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, HİE'nin

⁸⁰ Dinçer, Ön.ver., s. 140.

ağırlıklı olarak teorik mi, yoksa pratik bilgiler mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi, bu amaçlara birer örnek teşkil eder.⁸¹

Diğer bütün işletmeler gibi, konaklama işletmeleri de HİE'ye ilişkin amaç ve hedeflerini işletmenin genel amaçlarıyla uyumlu olarak kısa, orta ve uzun vadeli dilimler için belirlemelidir. Kısa vadeli amaçlar genellikle yıllık olarak düzenlenir, orta vadeli amaçlar 2-3 yıl içerisinde, uzun vadeli amaçlar ise 3-5 yıl veya daha uzun bir zaman diliminde maksatlarına ulaşmayı denerler. Kısa vadeli amaç ve hedefler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl ve ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren programlara ve bütçelere sahip olmalıdır. Amaç ve hedeflerin hangilerinin kısa, hangilerinin orta, hangilerinin uzun vadeli olacağı HİE yönetiminin veya işletmenin stratejistleri tarafından kararlaştırılır.

Her bir uzun vadeli amacı gerçekleştirmek için bir dizi yıllık amaç geliştirilmelidir.⁸² Uzun vadeli amaçların yanında kısa vadeli olan amaçların da stratejik amaçlarla uyum içinde olması gerekir. Amaçlar, tüm misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler. Örneğin: Bir konaklama işletmesi için "gelecek beş yılda yıllık ortalama büyüme hızı % 5 olacaktır" ifadesi, işletme misyonunun yönlendirdiği bir stratejik hedef örneğidir.⁸³ Bu durumda, hizmet verecek işgörenlerin de bu büyüme hızını gerçekleştirebilecek niteliklere sahip olacak şekilde eğitilmesi ise HİE'nin stratejik hedefidir.

Bir konaklama işletmesinde HİE'ye yönelik kısa vadeli bir amaç örneğin; kat hizmetleri departmanındaki işgörenlerin odaların temizlenmesi, çarşafların değiştirilmesi v.s. konularda (mesela; daha kısa sürede yapılabilmesi için) eğitilmeleri olabilir. Orta vadeli bir amaç örneği olarak ise; gelecek yıl -işletme mesela Çin pazarına

⁸¹ Kanten, *Ön.ver.*, ss. 151-165.

⁸² Becerikli, (b), *Ön.ver.*, ss. 97-109

⁸³ Çoban, *Ön.ver.*, ss. 88.

yönelmeyi düşünüyorsa- işgörenlere Çince eğitiminin verilmesi düşünülebilir. Yine bir konaklama işletmesinin HİE'ye yönelik uzun vadeli bir amacı örneğin; işletme gelecek beş yılda hedef kitlesini genişletmeyi (mesela sadece gençlik turizmine hizmet veriyorsa, 3. yaş turizmine de hizmet verecek) ve işletmenin faaliyet alanını artırmayı (örneğin; animasyon, sağlık v.b. gibi hizmetleri veren bölümlerin oluşturulması) plânlıyor olabilir. Bu durumda işletmenin tüm işgörenlerine 3. yaş hedef kitlesinin istek ve beklentileri hakkında bilinçlendirecek eğitimler vermesi, satış ve pazarlama departmanındaki işgörenlerine bu hedef kitlenin işletmeye çekilebilmesi için uygulanacak teknikler hakkında eğitimler vermesi, yeni oluşturulması plânlanan (animasyon, sağlık gibi) bölümlere işletme içinden alınacak olan işgörenlere gerekli eğitimlerin verilmesi, işletme dışından alınan işgörenlere ise verilecek olan oryantasyon eğitimlerinin plânlanması gerekir. HİE'ye yönelik kısa, orta ve uzun vadeli bu amaç örnekleri çoğaltılabilir.

Sonuç olarak; işletmenin misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerinin işgörenler tarafından tam olarak anlaşılması gerekir. Bu kavramlar işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını belirleme imkânı verir. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği yer bilirse, işgörenlerin hangi konularda eğitilmesi gerektiği konusunda genel bir referans çatısına sahip olunur. Misyon, HİE ihtiyacı ile ilgili olarak genel gerekleri belirler. Örneğin; gelecek beş sene içinde yönetim mevkiindeki işgörenin yılda asgari 120 saat eğitim alması, teknik işgörenlerin yeni çıkan teknolojileri tanımaları ve işletmeye sağlayabilecekleri katkıları öğrenmeleri açısından asgari 40 saatlik bir HİE programına gönderilmesi, diğer işgörenlerin yılda asgari 50 saatlik bir HİE programına katılmaları gibi ilkeler HİE ihtiyaç analizini yönlendiren kılavuz politikalarıdır.⁸⁴

İşletmelerin HİE'ye yönelik ana amaç ve hedeflerinin belirlenmesinden sonra sıra işletmenin iç ve dış çevresinin HİE boyutuyla analiz edilmesine gelir. Bu konu aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

⁸⁴ Şencan, (a), **Ön.ver.**, s. 48.

4.2.1.1.2 İşletmenin Çevresinin Hizmetiçi Eğitim Boyutuyla Analiz Edilmesi

Çevre faktörü, işletmenin sürekli ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmasında ve varlığını sürdürmesinde, sürekli etkilendiği, olumlu veya olumsuz olarak beslendiği ve girdi-çıktı ilişkileri içinde mutlak bağımlı bulunduğu bir olgudur. Çevresel değişimlerin bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri üzerinde de önemli etkileri olmaktadır. Bu boyutta, HİE faaliyetlerinin de işletme çevresindeki değişimler dikkate alınarak hazırlanması gerekir. Bu nedenle işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda iç ve dış çevresinin analiz edilmesi ve böylece çevre koşullarındaki değişimin yönünün ve niteliğinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu konuda yararlanabilecek araçlardan biri SWOT analizidir.

Bilindiği gibi SY'nin önemli bir aracı olan SWOT analizi, işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve deneyimlerinin incelenmesi, üstün ve zayıf yanlarının tanımlanması ve kendisini bekleyen fırsat ve tehditlerin neler olduğunun belirlenmesi sürecidir. Bu analizin HİE açısından sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi öncelikle, işletmenin iç ve dış çevresindeki her bir faktörün, HİE'yi etkileme derecesine göre değerlendirilmesine bağlıdır.⁸⁵ SWOT analizi çerçevesinde işletmenin iç ve dış çevresinin HİE boyutuyla analiz edilmesi aşağıda ana hatlarıyla açıklanmaktadır.

4.2.1.1.2.1 İşletmenin Dış Çevresinin Hizmetiçi Eğitim Boyutuyla Analiz Edilmesi

SWOT analizi kapsamında, öncelikle konaklama işletmelerinin dış çevresinin analiz edilmesi gerekir. Dış çevre analizi sonucunda elde edilen veriler, işletmenin karşı karşıya kaldığı tehditlerin ve önündeki fırsatların neler olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir.⁸⁶

⁸⁵ Seymen ve Bolat, *Ön.ver.*, s. 50.

⁸⁶ Aynı, s.50.

HİE programları dış çevredeki değişim ve gelişmelerden etkilenir. Ekonomi, toplum, yasalar ve hukuk alanındaki değişiklikler ve gelişmeler konaklama işletmelerini ve HİE programlarını belli oranlarda kısıtlar. İşletmeler dış çevre faktörlerinin kısıtlarını dikkate alarak yeni ekonomik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmayı sağlayacak HİE programları gerçekleştirmeye çalışırlar.

İşletmenin dış çevresinin analizinde, uluslararası çevre, ulusal çevre ve iş (rekabet) çevresi ayrımı yapılabilir. İşletmeyi etkileyen dış çevre faktörleri arasında yer alan ekonomi, hukuk, siyaset, hükümetler ve toplum işletmenin faaliyet alanını sınırlandırır. Bu faktörlerden başka işletmenin faaliyet gösterdiği alandaki rekabet ortamı önemli dış çevre faktörleri arasındadır. Konaklama işletmeleri işgücü piyasasını da dikkate alarak geleceğe yönelik plânlamalara girişmelidirler. İşgücünün sayı ve nitelik olarak bugünkü ve gelecekteki durumu işletmeleri yakından etkilemektedir.

Konaklama işletmelerini köklü bir şekilde etkileyen bir diğer faktör teknolojiye görünen hızlı değişimdir. Sürekli ve hızlı değişen teknoloji mevcut bilgi ve becerileri çok kısa sürede geçersiz hale getirmektedir. Teknolojik gelişmeler nitelikli ve uyum kabiliyeti yüksek insanlara sahip olmayı zorunlu kılmıştır. Nitelikli elemanları her zaman dış kaynaklardan temin etmek mümkün olmayabilir, ya da çok pahalıya mal olabilir. Teknoloji dolayısıyla ortaya çıkacak eksikliklerin bilinmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi yolunda çalışmalar yapılmalıdır.⁸⁷

Aşağıda sıralanan dış çevre faktörlerinin mevcut durumları yanında beklenen değişim ve yenilikler, hem SY süreci içerisinde işletmenin ana hedef ve stratejilerini etkilerken, diğer yandan stratejik HİE açısından önemli veriler sağlar:

⁸⁷ Şencan, (a), Ön.ver., s. 49-50.

❖ Yasal–Hukuki Çevre

İşletmenin faaliyetlerini etkileyen her türlü yasal ve hukuki düzenlemelerdir. Örneğin; turizm sektöründe sağlanacak vergi kolaylıkları, teşvikler, istisna ve muafiyetler konaklama işletmelerinin yatırımlarını genişleterek ileride daha fazla insan kaynağına gereksinim duymalarını sağlayacaktır.⁸⁸ Bu durumda HİE’ye duyulacak ihtiyaç da artacak, işletmeye yeni işgören alımı fazlalaşacağından özellikle oryantasyon eğitimi daha gerekli hale gelecektir. İşletmenin yasal–hukuki çevresi analiz edilirken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir.

Tablo 57: Yasal ve Hukuki Çevre

	Düşük	Vasat	Yüksek
1. Yeni yasaların ve düzenlemelerin çıkma sıklığı			
2. Yeni düzenlemelere uyum göstermenin zorluğu			
3. Hukuki düzenlemelerin karmaşıklık derecesi			
4. Yeni düzenlemelerin işletmenin faaliyetlerini etkileme olasılığı			

Kaynak: Şencan. (a), (2001), **Ön.ver.**, s. 51

Bu kontrol listesinde yer alan olasılıklara, işletme tarafından genellikle “yüksek” cevabının verilmesi, bu konularda HİE ihtiyacı doğabileceğinin bir göstergesidir.

⁸⁸ Seymen. (2001), (a), **Ön.ver.**, ss. 1-25

❖ Ekonomik Çevre

Malzeme, para, işgücü, enerji ve bilgi akışını yönlendiren ekonomik güçlerdir.⁸⁹ Ulusal ve uluslar arası ekonomik gelişme ve eğilimler stratejik HİE açısından son derece belirleyici rol oynarlar. Genel olarak ülkedeki ve sektördeki maaş düzeyi, genel fiyat düzeyi, ekonomik durgunluk ya da canlanma, enflasyon düzeyi ve beklentisi gibi unsurlar bu açıdan anlamlı veriler oluşturur ve işletmenin kaynak kullanımında nasıl bir yön izleyeceğini belirlemesini sağlar.⁹⁰ Bu verilerin HİE açısından anlamı; işletmenin ekonomik durumunun bugün ve gelecek dönemler için değerlendirilmesi (böylece HİE'ye ayrılabilir bütçe miktarı saptanabilir), fazla mesai gereksinimleri (bu durumda işgörenlerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklere duyulan ihtiyaç artabilir), işe alma kararlarını etkilemesidir (böylece oryantasyon eğitimine duyulan ihtiyaçta artış ya da azalma görülebilir). İşletmenin ekonomik çevresi analiz edilirken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir.

⁸⁹ Seymen ve Bolat, **Ön.ver.**, s. 51.

⁹⁰ Seymen. (2001), (a), **Ön.ver.**, ss. 1-25

Tablo 58: Ekonomik Çevre

	Düşük	Vasat	Yüksek
1. Rekabetin Yoğunluğu			
2. Ülke ekonomisinin istikrarlı olma durumu			
3. Enflasyonun işletme üzerindeki etkileri			
4. Arz-talep dalgalanması			
5. Ekonomiyi ilgilendiren mevzuatın değişme sıklığı			
6. İthalat-ihracat olanakları			
7. Müşterilerin satın alma güçleri			

Kaynak: Şencan. (a), (2001), **Ön.ver.**, s. 50.

Bu kontrol listesinde yer alan olasılıklara işletme tarafından verilecek cevaplar, HİE'ye duyulacak ihtiyacın derecesini ve işletmenin bunu karşılayabilme gücünü belirlemede yol gösterici olacaktır. Örneğin; rekabetin yoğunluğu, müşterilerin satın alma gücünün yüksekliği veya düşüklüğü v.s. yüzünden müşteri davranışlarında meydana gelecek olan değişiklikler onları yeni ürün ve hizmet tercihlerine yönlendirebilir veya yeni ürün ve hizmetler için bir talep yaratabilir. Bu durumda yeni ürün ve hizmetler için yeni pazarlar bulmak gerekli olabilir ve işgörenlere bu değişikliklere hazırlanmak için, HİE gerekebilir.⁹¹

⁹¹ Mühlemeyer and Clarke, **Ön.ver.**, ss. 4-11.

❖ Teknolojik Çevre

Genel olarak işletmenin üretimde kullandığı girdileri çıktılara dönüştürmeye yarayan, makine, teçhizat, donanım ve fiziksel araçlar ile çeşitli modeller, programlar ve bilgi gibi fikirsel araçlardır.⁹² İşletmelerin yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek için teknolojik gelişmelerin hızına yetişebilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, girdileri çıktılara dönüştürmede en iyi metodları bulmak için çevreyi taramalı ve yeni teknolojileri araştırmalıdır.⁹³

Haberleşme, ulaştırma ve bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler ve yenilikler öncelikle konaklama işletmelerinin işleyişleri ve hizmet çeşitlerini daha çağdaş bir niteliğe kavuştururken, öte yandan daha kalifiye işgücüne olan gereksinimi artırmaktadır.⁹⁴ Bu durumda HİE'ye duyulan ihtiyaç gündeme gelmektedir. İşletmenin teknolojik çevresi analiz edilirken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir.

⁹² Seymen ve Bolat, *Ön.ver.*, s. 51.

⁹³ B.J. Hodge, William P. Anthony and Lawrence M. Gales, (1996), *Organization Theory* (New Jersey: Prentice Hall, Inc.), s. 103-104.

⁹⁴ Seymen. (2001), (a), *Ön.ver.*, ss. 1-25.

Tablo 59: Teknolojik Çevre

	Düşük	Vasat	Yüksek
1. Yeni teknolojilere uyum gereği			
2. Teknolojilerin rekabet üstünlüğü sağlama derecesi			
3. Yeni teknolojileri öğrenme gereği			
4. Teknolojilerin eskime süresi			
5. Yeni teknolojilerin gerektirdiği becerileri kazanma zorluğu			

Kaynak: Şencan. (a), (2001), **Ön.ver.**, s. 51.

Tablo 59’da görülen olasılıklara daha çok “yüksek” cevabının verilmesi, HİE’ye daha çok ihtiyaç duyulacağını gösterir.

❖ Sosyo-Kültürel Çevre

İşletmenin faaliyet alanına giren toplumsal yapının değerleri, yaşayış şekli, gelenek ve göreneklere gibi unsurlardır.⁹⁵ Hizmet sunulan toplumda karşılaşılan ya da öngörülen demografik ve sosyal nitelikli gelişme ve değişimler-göçler, eğitim düzeyinin yükselmesi, turistik istek, ihtiyaç ve beklentilerin atması ve çeşitlenmesi ya da bölgenin turistik potansiyelinin artması/azalması konaklama işletmelerini durumlarını yeniden değerlendirmeye iter. Bu durum elbette HİE üzerinde önemli etkiler yaratacaktır.⁹⁶ Bir konaklama işletmesi genellikle Alman Pazarına yönelik çalışıyorsa ve Almanya’da doğum ve ölüm oranları düşmekteyse bu, 3. yaş turizmini

⁹⁵ Seymen ve Bolat, **Ön.ver.**, s. 51.

⁹⁶ Seymen. (2001), (a), **Ön.ver.**, ss. 1-25.

oluşturacak kitlenin büyüyeceğini göstermektedir. Bu durumda işletmenin 3. yaş (65 yaş ve üzeri) turistlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik hazırlık yapması ve işgörenleri de bu yönde eğitmesi gerekmektedir. İşletmenin sosyo-kültürel çevresi analiz edilirken aşağıdaki kontrol listesinden yararlanılabilir.

Tablo 60: Sosyo-Kültürel Çevre

	Düşük	Vasat	Yüksek
1. Müşteri tatmini veya şikayetleri			
2. Müşterilerin büyüme-çoğalma durumu			
3. Artan toplumsal sorumluluk gerekleri			
4. İş ahlakı gerekleri, dürüstlük beklentilerindeki değişme			
5. Toplumun yeni ilgileri, beklentileri			
6. Davranış-tutum beklentilerindeki değişme			
7. Tüketim alışkanlıklarındaki değişiklikler			
8. Hizmet bekleme anlayışındaki değişiklikler			

Kaynak: Şencan. (a), (2001),Ön.ver., s. 51.

Bu kontrol listesindeki sorulara “düşük”, “vasat” veya “yüksek” olarak verilecek cevaplar, HİE’ye duyulacak ihtiyacın derecesini gösterecektir. Örneğin; “müşteri şikayetleri” yüksek ise, bu şikayetlerin hangi konularda olduğu belirlenmeli ve bu konularda eksik olan işgörenler tespit edilerek HİE’ye tabi tutulmalıdır.

Bütün bunlardan başka turizm sektörünün hızla değişen dinamik yapısı, konaklama işletmelerinin hedef ve stratejilerinde olduğu gibi, HİE’de de değişimleri zorunlu kılar. Turist gruplarının niteliksel ya da sayısal değişimleri, yeni hizmet türlerinin veya pansiyon çeşitlerinin talep edilmesi ve yaygınlık kazanması, bölgede turistik ürün çeşitlendirmesine yönelik çalışmalar gerek duyulan insan kaynağının nicel

ve nitel değişimi yanında, mevcutların eğitim ve yetiştirilmelerine duyulan ihtiyaçı artırır.

Konaklama işletmelerinin “stratejik” boyutlu HİE plânlaması ve HİE ihtiyaç analizi çalışmalarını etkileyecek ve bunlara veri oluşturacak dış çevre unsurları çok ve çeşitlidir. Coğrafi koşullar, değişen iş kalıpları, uluslararası politik koşullar ve olaylar ya da yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları gibi çok sayıda unsur bunlara eklenebilir. İşletmenin, sözü edilen tüm bu unsurlar içinde zayıf ve güçlü olduğu yönlerini, kendisini bekleyen olanakları ve zorlayıcı etkenleri sağlıklı gözlemleyerek ve bu gözlemi sürekli yineleyerek yönünü tayin edebilmesi gerekir.⁹⁷ Bu tayin sırasında HİE ihtiyaç analizi ve plânlamasına ilişkin önemli ipuçları elde edilebilecektir.

4.2.1.1.2.2 İşletmenin İç Çevresinin Hizmetiçi Eğitim Boyutuyla Analiz Edilmesi

Yalnızca konaklama işletmelerinin dış çevresini oluşturan unsurların değerlendirilmesi yeterli değildir. İşletmenin mevcut kaynaklarının – maddi ve beşeri - durumunu, nasıl kullanılmakta olduklarını, en önemlisi belirlenen dış çevre şartlarında ve amaç ve hedefler doğrultusunda yeterlilik düzeylerini gösteren genel bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme bir tür “profil oluşturma” çabası olarak ifade edilebilir ve mevcut yetersizlikleri ya da sorunları ortaya çıkarabileceği gibi, görülemeyen potansiyeli de gözler önüne serebilir.⁹⁸

SWOT analizinin ikinci adımı olan iç çevre analizinde işletmenin iç çevresindeki güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece güçlü yanların ön plâna çıkarılması; zayıf yanların ise geliştirilerek güçlendirilmesi söz

⁹⁷ Aynı, s.14-15.

⁹⁸ Aynı, s.15.

konusudur. Analiz edilmesi gereken iç çevre unsurları beş ana başlıkta toplanabilir. Bunlar aşağıda ayrıntılı biçimde sıralanmaktadır.⁹⁹

- **Pazarlama ve Dağıtım Unsurları:** Bu unsurlar, işletmenin, mal ve hizmet üretim kararlarını vermesinden başlayarak, bu ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasını ve hatta satış sonrası hizmetlerini de kapsayan unsurlar olup, bunlar analiz edilmelidir.

Kişilerin HİE ihtiyacını belirlemeye imkân sağlayacak temel göstergeler; konaklama işletmesinin rekabetçi gücü ve pazar payı, pazar araştırması sistemi, müşterilerin işletme ve hizmetlerine ilişkin düşünceleri¹⁰⁰, ciro, satış tutundurma hacmi, pazar genişletme kabiliyeti, turist çekme gücü, sistemli ve programlı çalışma alışkanlığı, rapor üretme v.b. gibi konulardır.

Satış ve pazarlama bölümlerinde çalışan işgörenlerin HİE ihtiyaçlarını biçimsel HİE programlarıyla karşılamaktan çok görevlendirmeler, özel projeler, fuarlar ve özel gezi programlarıyla gidermek onları daha fazla teşvik edecektir. Biçimsel HİE ihtiyaçları tespit edilse bile, geliştirilecek HİE programlarının serbest gelişme programlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu program çerçevesinde örneğin; işgörenlerin yurt içindeki veya yurt dışındaki fuar, sergi, sempozyum ve konferanslara katılıp görüş bildirmeleri etkinliği düşünülebilir.¹⁰¹

- **Ar-ge ve Mühendislik unsurları:** Bilindiği gibi araştırma, işletmeye ekonomik ve teknik alanda ve anlamda katkılar sağlayacak yeni bilgi ve bulguların elde edilmesi, yeni ve yararlı bir ürün, üretim ya da yönetim sisteminin yaratılmasını kapsayan tüm çalışmalar olarak özetlenebilir. Geliştirme ise, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş araç, gereç, mal, üretim süreci veya sistem ortaya koyabilmek amacıyla bilimsel

⁹⁹ Seymen ve Bolat, *Ön.ver*, s. 53.

¹⁰⁰ Aynı, s.53.

¹⁰¹ Hüner Şencan, (b), (2001), "Bölümler Düzeyinde Analiz" *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.).

bilginin kullanımınıdır.¹⁰² Ar-ge ve Mühendislik unsurları, işletmenin Ar-ge ve mühendislik konusunda mevcut durumunun ne olduğunu gösterir.

HİE ihtiyacını belirlemeye imkân sağlayacak temel göstergeler; işletmenin ürün mühendisliği kapsamında ürün geliştirme yetenekleri, ürün tasarımı, süreç tasarımı ve iyileştirme, malzeme kullanımındaki iyileştirmeler, tasarım kalitesi, yaratıcılık ve yenilik yapma düzeyi, Ar-ge ve mühendislik biriminin teknolojik öngörüleme becerisi v.s.dir.¹⁰³ Örneğin; bir konaklama işletmesi gelecek yıllarda Çin pazarından turist çekmeyi plânlıyorsa Çince bilen eleman gerekeceğinden işgörenlere Çince konusunda HİE vermek gerekebilir. Ya da mutfak konusunda oldukça gelişmiş olan bir işletmenin dünya mutfaklarıyla rekabet edebilmek için geliştirmesi gereken yemekler varsa, mutfak bölümündeki işgörenlerin bu konuda HİE'ye tabi tutulması gerekebilir.

▪ **Üretim Yönetimi ve Operasyon Yönetimi Unsurları:** İşletme içinde mal ve hizmet üretimi kapsamında yürütülen tüm unsurları kapsar. Bu kapsamda, üretim faktörlerinin plânlanmasından başlayarak, örgütlenmesi, uyumlaştırılması ve denetim işlevlerinin üretim yönetimi ve operasyon yönetimi boyutunda incelenmesi gerekir. HİE ihtiyacını belirlemeye imkân sağlayacak temel göstergeler; toplam üretim maliyetleri, üretimin piyasanın taleplerini karşılama kapasitesi, hammadde ve yarı mamullere ulaşma derecesi, stok kontrol sistemleri, tasarım, programlama ve kalite kontrolüne ilişkin prosedürler, bakım-onarım politikaları, dikey bütünleşme veya tedarikçi ilişkileri v.s.dir.¹⁰⁴ Örneğin; bir konaklama işletmesinde müşterilerce sipariş edilen yemekler zamanında servis edilemiyorsa veya yıkanması gereken çamaşırlar zamanında yetişmiyorsa, bu gibi sorunlar HİE ihtiyacından kaynaklanıyor olabilir.

¹⁰² Sabuncuoğlu ve Tokol, *Ön.ver*, s. 74.

¹⁰³ Seymen ve Bolat, *Ön.ver*, s. 54.

¹⁰⁴ Aynı, s.54-55.

▪ **İşletme Yapısı ve İnsan Kaynakları Faktörü:** İşletmenin yapısı, iklimi, kültürü, çalışma sistemi gibi tüm beşeri, sosyal ve yönetsel yapı unsurları bu gruba girer.¹⁰⁵

İşletme kültür ve iklimi, işletmedeki çalışma yaşamının kalitesinin göstergeleri, işten ayrılmalar, devamsızlık, şikayetler, kazalar, tutum araştırmaları ve işgörenlerin önerileriyle ilgilidir.¹⁰⁶ İşletme kültürü; bir işletmede tüm işgörenler tarafından uzun bir zaman diliminde paylaşılan inançlar, davranışlar, normlar, değerler ve beklentileri ifade etmektedir. Ölçülmesi zor olan işletme kültürünün¹⁰⁷ HİE ihtiyacını belirlemeye imkân sağlayacak temel göstergeleri; işletme yapısının görünümü, işgörene sağlanan destek ve imkânlar, işletmeyle özdeşleşme, bütünleşme, çatışmaların derecesi, yöneticilerin astlarını desteklemesi v.s.dir.

İşletme iklimi ise; çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu, işgörenin morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur. İşletme ikliminin HİE ihtiyacını belirlemeye imkân sağlayacak temel göstergeleri; devamsızlık, geç kalma oranı, işgücü devir oranı, şikayetlerin yoğunluğu, kazaların sıklığı, işgörenin iş bilgisi v.s.dir.

İnsan kaynaklarının bugünkü ve gelecekteki yeterlilik durumunu, insangücü plânlaması yoluyla öğrenmek mümkündür. Mevcut işlerle eldeki işgörenin dengelenmesi gerekir. İnsangücü analizi yapılırken, her kategorideki mevcut insanlardan yıl içinde ayrılacaklar çıkarılır. Mevcut sayıya yıl içinde yeni katılacaklar ilave edilerek işgücü arzı belirlenir. Talep tarafında ise, mevcut işlere yeni işler ilave edilir. Faaliyetlerine son verilecek veya azaltılacak işler düşünülür. Böylece işletmedeki işler ve talep belirlenmiş olur. İnsan gücü arz ve talebi dengede olduğu zaman önemli

¹⁰⁵ Aynı, s.55.

¹⁰⁶ Erdoğan, (1997), *Ön.ver.*, ss. 300-313.

¹⁰⁷ H. James Harrington, (1995), *Total Improvement Management* (USA: Mc. Graw Hill, Inc.), s. 137.

bir sorun söz konusu olmaz. Arz ve talep dengesizliği varsa bu dengesizliğin giderilmesi gerekecektir.¹⁰⁸

İK bölümünde biçimsel HİE ihtiyacını doğuran asıl nedenler İK sistemlerinin kurulmasına ilişkindir. Belki İK işlevlerinin her biri için ayrı bir HİE programı düzenlemek düşünülebilir. Burada HİE ihtiyacını ortaya çıkarmak için sorulacak sorular şunlar olabilir:¹⁰⁹

- İşletmenin maaş ve ücret sistemi var mıdır? Maaş ve ücret sistemlerinin esası nedir?
- İşletmenin işgören seçim sistemi var mıdır?
- İşletmenin işgören motivasyon ve ödül sistemi var mıdır?
- İşletmenin öneri geliştirme sistemi, disiplin sistemi, işten eleman çıkarma sistemi, terfi ve kariyer sistemi, HİE sistemi, başarı değerlendirme sistemi, iş değerlendirme sistemi var mıdır?
- İşgören sistemlerinin yürürlükte olma durumu nedir? Sistemler kağıt üzerinde mi bulunmakta yoksa bilfiil uygulanmakta mıdır?
- İşgörenin İK sistemleri konusunda bilgisayar yeterlilik durumu nedir?
- **Finansman ve Muhasebe Unsurları:** Finansman unsurları, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların sağlanması ve bunların kullanılmasına ilişkin faaliyetler ile örgütsel performansa ilişkin göstergeleri kapsarken; muhasebe unsurları, işletmenin para ile

¹⁰⁸ Şencan. (2001), (a), Ön.ver., s. 55.

¹⁰⁹ Şencan. (2001), (b), Ön.ver., s. 85.

ifade edilen işlemlerinin saptanması, derlenmesi, kaydedilmesi, bölümlenmesi, özetlenmesi ve yorumlanmasına yönelik olarak yürütülen faaliyetleri kapsar.¹¹⁰

Bir konaklama işletmesinde muhasebe ve finans bölümlerindeki HİE ihtiyacı, sık değişen mevzuat, para ve bankacılık işlemleri, işletmenin mali durumunun açık ve net olarak ortaya çıkarılabilmesi, yasal gerekleri yerine getirirken karşılaşılan güçlüklerin yenilmesi gibi konuları kapsayabilir. Birim yöneticileriyle yapılacak görüşmelerde aşağıdaki konular soruşturulur:

- İşgörenlerin eğitimleri, mesleki bilgi, yetenek ve beceri durumu,
- Mevzuata hakim olma dereceleri, özellikle hangi mevzuat konularını yakından bilmeleri gerektiği,
- Sık yapılan yanlışlıklar, hatalar,
- İşgörenlerin istatistik ve raporlama sistemleri konusundaki yeterlilikleri,
- Mesleki açıdan hangi bilgilerin kendilerine sürekli olarak verilmesi gerektiği.

Bütün bunların sonucunda toplanan bilgiler analiz edilerek bölüm yöneticisiyle ortaklaşa bir HİE programı geliştirilebilir.¹¹¹

Konaklama işletmelerinin iç çevresinin HİE boyutunda analiz edilmesinde, yukarıda açıklanan beş ana faktörden başka, “iş analizi” sonuçlarının da HİE ile ilişkilendirilmesi, “iş tanımları” ve “iş gerekleri”nin de belirlenmesi gerekmektedir. İş analizi yapılmaksızın geliştirilecek HİE programları, kısa sürede tamamlanması gereken

¹¹⁰ Seymen ve Bolat, *Ön.ver.*, s. 55-56.

¹¹¹ Şencan. (2001), (b), *Ön.ver.*, s. 75-76.

HİE etkinliklerinin hedeflenen başarıya ulaşmasını engeller ve işe ilişkin bilgi, beceri ve tutum boyutlarının bir arada ve birbirine dayalı olarak kazandırılmamasına yol açar.¹¹²

İşletmede yapılmış olan İş Analizi sonucunda çıkarılmış olan “İş Tanımları”, mevcut işlere ilişkin görev ve sorumluluklar ile çalışma koşullarının genel bir değerlendirmesini verir. “İş Gerekleri” ile de bu işleri yapacak işgörenlerde aranan özellikler belirlenmiş olur. İşgörenlerin belirli bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin yetersizlikleri olabilir. Bu nedenle öncelikle analize konu olan grubun genel özellikleri ve yapısının belirlenmesi, HİE ihtiyaçlarının ortaya konmasında önem taşır. İş Analizi çalışmasının HİE’ye yönelik ihtiyaç analizinde kullanılması, genel bir çerçeve oluşturma anlamındadır. Albrecht ve Zemke’nin hizmet ve konaklama endüstrisinde özellikle önem taşıdığını düşündükleri, yeterli düzeyde özgüven, yüksek düzeyde sosyal beceriler ve sosyal ilişkilerde hoşgörülü ve sabırlı olmak şeklindeki bireysel beceriler de dikkate alınabilir. Bu ve benzer özellikler, yüksek düzeyde müşteri teması gerektiren turizm sektöründe, geleneksel görev ve sorumluluklara ek olarak bulunması gereken ve tüm çalışanlarda aranan nitelikler olarak HİE’nin içeriğini etkiler.¹¹³

Bu aşamalardan sonra işletmenin ve işgörenlerin HİE ihtiyaçlarının saptanması çok zor olmayacaktır. Çünkü iç ve dış çevrenin iyi bir analizi işletmenin nerede durduğunu, ne olduğunu ve gücünün ne olduğunu ortaya koyacaktır. Dolayısıyla stratejik konuların saptanması ile işletmenin konsantre olması gereken hizmetler ortaya çıkacaktır. Böylece öncelikli halledilmesi gereken konular gündeme girecektir.¹¹⁴ Bu konuların halledilebilmesi için gerekli olan HİE ihtiyaçları ise kolaylıkla belirlenebilecektir. Sonuç olarak; konaklama işletmelerinde HİE plânlaması işletmenin

¹¹² İnalet Pehlivan. (1992), “İş Analizi ve Eğitim Programı Hazırlanması”, **Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (9-11 Aralık 1992)**. (Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti.), ss. 19-46.

¹¹³ Seymen. (2002), (b), **Ön.ver.**, ss. 15-26.

¹¹⁴ Hasan Hüseyin Çevik. (2001), “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.)

iç ve dış çevresinin bir bütün olarak ele alınmasıyla kalite ve yaygınlık boyutlarına ulaşmış olacaktır.¹¹⁵

4.2.2 Stratejik Hizmetçi Eğitim Politikasının Oluşturulması ve İletilmesi

İşletme üst yönetimi, dış çevrelerinde meydana gelen faktörleri ve kendi denetimleri altında bulunan iç faktörleri göz önünde bulundurarak, birim yöneticilerinin ve işgörenlerin de katılımıyla¹¹⁶, HİE programına yön vermek amacıyla bir politika belirlemelidir. Önerilen politika, üst yönetimce tekrar gözden geçirilmeli, biçimsel bir yapıya kavuşturulmalı ve yazılı hale getirilmelidir. HİE politikasının belirlenmesinde diğer önemli konu ise, işletmenin insan kaynakları politikasının ayrılmaz bir parçası olması ve insan kaynaklarına yönelik stratejik plân ve programlarla bütünleştirilmesi gerektiğidir.

HİE politikasının her kademedeki çalışanlara iletilmesinde üst yönetim temsilcileri, HİE konulu toplantılar düzenleyebilirler. Bu toplantılarda HİE'nin felsefesi, yararları ve içeriği konusunda açıklayıcı bilgiler verilerek, katılım ve benimsetme amacına hizmet edilebilir.¹¹⁷

4.2.3 Stratejik Hizmetçi Eğitimin Programlanması

Bir konaklama işletmesinde stratejiler ve HİE ihtiyaçlarının misyon, amaç, hedef, iç ve dış çevrenin analiz edilmesiyle belirlenip, HİE politikasının oluşturulması ve iletilmesinden sonra HİE programının doğru bir şekilde düzenlenip uygulama ve

¹¹⁵ Tom Baum, Vanessa Amoah and Sheryl Spivack. (1997), "Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6, ss. 221-229.

¹¹⁶ Akın Aksu. (2001), "İşletmelerdeki Çalışma Ortamı Değişiklikleri", *Hotel Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organı*. Sayı: 16, ss. 54-55.

¹¹⁷ Seymen. (2002), (b), *Ön.ver.*, ss. 15-26.

geribildirim fırsatlarının yaratılması gerekmektedir.¹¹⁸ Programlamada, plânları uygulamaya aktarma söz konusu olmakta ve programlama plânlamayı izlemektedir. Bu bakımdan programlar, plânların amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli ayrıntıları kapsamakta ve plânlamaya bir araç hizmetini görmektedir. Plânlamada gerçekleştirilecek amaçlar, programlamada ise ulaşılabacak hedefler bulunmaktadır.¹¹⁹ Stratejik HİE'nin programlanması aşamasında yapılacak işlemler aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

4.2.3.1 Stratejik Hizmetiçi Eğitimin Örgütlenmesi

HİE'nin sistematik ve düzenli bir biçimde örgütlenmesi; görev, yetki ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde dağıtılmasını, bu yetki ve sorumlulukların sınırlarının çizilmesini, kimin kimden emir alıp kime vereceğinin belirlenmesini, HİE'nin yapısını oluşturan tüm unsurların HİE'nin amaçları doğrultusunda çalışmasını ve sosyo-ekonomik ve teknik gelişmelerin yakından izlenip ona göre işletmeye yeni bir yön verilmesini sağlar.¹²⁰

HİE programının örgütlenmesinde sorumluluğun; üst yönetim, İKY birimi ve/veya HİE birimi, birim yöneticileri ve ilk gözetimcileri kapsayacak şekilde dağıtılması gereklidir. Üst yönetim, HİE politikasının ve plânlarının son şeklini alması ve onaylanmasından sorumludur; İKY birimi ve/veya HİE birimi ise programın bütünsel anlamda plânlanıp yürütülmesi, işletme içi koordinasyonun sağlanması ve genel HİE'nin verilmesi görevlerini üstlenir.¹²¹

¹¹⁸ Noe, *Ön.ver.*, s. 110.

¹¹⁹ Kalkandelen, *Ön.ver.*, s. 85.

¹²⁰ Aydın. (2001), *Ön.ver.*, s. 62.

¹²¹ Seymen. (2002), *Ön.ver.*, ss. 15-26.

HİE programının örgütlenmesi esnasında zor olan kararlardan birisi, işletme dışı kaynaklardan yararlanılıp yararlanılmayacağına karar verilmesidir. Böyle bir karar verilirken; HİE'yi dış kaynaklardan almanın üstünlük ve sakıncaları işletmenin bütünü açısından değerlendirilmeli ve bu üstünlük ve sakıncalar işletmenin uzun vadedeki hedefleri açısından yorumlanarak ne zaman dış kaynaklardan HİE alınmasına ihtiyaç duyulacağı stratejik bir şekilde kararlaştırılmalıdır.¹²²

Stratejik HİE'nin örgütlenmesinde diğer bir önemli husus ise, üst yönetimin desteğidir. İşgörenlerin başarılı ve etkin bir şekilde eğitilebilmesi üst yönetimin desteği ile mümkündür.¹²³ SY'nin öncelikle üst yönetim kademelerinin uğraşı alanında yer almasından dolayı, stratejik HİE süreci içerisinde de üst düzey yöneticiler büyük önem taşımaktadırlar. Fakat sadece üst yönetimin sorumluluk taşıması, işletmenin geleceği açısından yeterli değildir. HİE'nin geleceğine ilişkin öngörüler ve kararlar, aslında işletmenin tümünü ilgilendiren ve etkileyen, tüm unsurları ile etkin katılımı gerektiren bir görev ve sorumluluktur. Bu anlamda stratejik HİE'nin sadece üst yönetimce tasarlanan bir süreç olmanın dışında, tüm unsurları ile işletmenin sahiplendiği dinamik bir yaklaşım olarak ele alınmasının daha faydalı olabileceği düşünülmektedir.¹²⁴ Dolayısıyla yetki veya otoritenin bir tek kişide toplanması veya kademeler arasındaki ilişkilerin dikey olup, emirlerin katı bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru gitmesi hem HİE'nin hem de işletmenin başarıya ulaşmasında ve yarınları görebilmesinde engel teşkil etmektedir.¹²⁵

¹²² Gainey and Klaas, *Ön.ver.*, s. 17.

¹²³ Sandra Watson and Denise Drummond. (2002), "A Strategic Perspective to Human Resource Development in Scottish Tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 14/5, ss. 253-254.

¹²⁴ Tuncer Asunakutlu ve Bayram Coşkun. (2000), "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 4, ss. 19-27.

¹²⁵ Aydın. (2001), *Ön.ver.*, s. 63.

Yukarıda anlatılanların neticesinde, stratejik HİE’de üst yönetimin desteğinden ziyade üst yönetimin liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır.¹²⁶ Üst yönetimin liderlik özelliğine sahip olabilmesi; iletişim becerisine, paylaşma becerisine, katılımcı olma ve katılımcılığı sağlama becerisine, amaç ve misyon tarif edebilme becerisine ve öğrenme becerisine bağlıdır.¹²⁷

Sonuç olarak; HİE’nin stratejik olarak örgütlenmesinin rutin örgütlenmesinden farkı, uzun vadeli düşünülerek tasarlanması, işletmenin bütününün ve kademeler arası ilişkilerin dikkate alınması ve üst yönetimin liderlik rolünü oynayabilmesidir.

4.2.3.2 Rutin Hizmetçi Eğitim Faaliyetlerinin Programlanmasının Yapılması

Programlanması gereken rutin HİE faaliyetleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

4.2.3.2.1 Hizmetçi Eğitimi Yürütecek Olan Tüm Yöneticiler ve Eğitimcilere Eğitim Verilmesi

HİE programlarının etkin bir şekilde verilebilmesi, programda yer alan yönetici ve eğitimcilerin eğitimine bağlıdır ve eğitimci olabilecek başlıca kişiler; genel müdür yardımcıları, bölüm yöneticileri, dışarıdan bir uzman, üniversite öğretim üyeleri, özel danışmanlık kuruluşları v.s.dir. Bu kişilerden kimlerin programa eğitimci olarak katılacağı, HİE programının uygulanacağı yere ve programda verilmesi düşünülen bilgi, beceri ve tutuma göre değişir. Örneğin; işle ilgili temel beceriler işletmenin kendi bünyesindeki uzmanlar aracılığıyla öğretilir. Ya da karar verme ve kişilerarası ilişki kurma becerileri gibi konularda öğretim üyelerinden yararlanılabilir.¹²⁸

¹²⁶ McCracken and Wallace, *Ön.ver.*, s. 281-290.

¹²⁷ Koçel, *Ön.ver.*, s. 468.

¹²⁸ Nihat Erdoğan. (c), (2001), “Çözümleme”, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.).

HİE'yi yürütecek olan tüm yönetici ve eğitimciler eğitim verilmesinin amacı, yönetici ve/veya eğiticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme, ileriye görebilme ve isabetli karar verme davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır.¹²⁹

Bir HİE programında eğitici, programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi kazanmış olmalı ve gerekli becerilere sahip olmalıdır. Her bilen kişinin öğretebileceği varsayılmaz. Yetişkinlerin öğretimi, öğrenme prensipleri, uygulamaları hakkında bilgi ve hüner kazanmış, yetişkinlerin sorunlarını, davranışlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanları bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen bir eleman, eğitici olarak başarı sağlayabilir. Eğitcinin toplum etkinliklerine katılan, liderlik rolünü oynayabilen, sorumluluk alan ve saygı duyulan bir şahıs olması gerekir.¹³⁰

Stratejik HİE fonksiyonu, yönetici ve eğitimcilerin yenilikçi olabilmelerini ve danışman niteliğinde bir rol oynayabilmelerini gerektirmektedir. Bireylerden ziyade işletmenin stratejik ihtiyaçları üzerine odaklanılmaktadır. Talbot (1993)'a göre eğitimcinin rolleri şunları içerir:

- İşgörenlerin bilgi ve beceri seviyesine uygun davranmak,
- İşgörenlerin yeni değer ve tutumları kabul etmesini sağlamak,
- Yenilikçi olmak, örgütsel değişim süreçlerini bildirmek ve etkilemek.

İşgörenler artık pasiflikten ziyade aktif olmaya ihtiyaç duymakta ve kendilerini merkezde, stratejik role sahip görmek istemektedirler. Bu nedenle, HİE uzmanlarının rollerinin gelişmesine ve genişlemesine, HİE'yi yürütecek olan tüm yönetici ve

¹²⁹ Ömer Peker, (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği** (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258), s. 31.

¹³⁰ Haydar Taymaz. (1992), "Eğiticilerin Eğitimi", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop (9-11 Aralık 1992)**. (Ankara: Yorum Basım Yayın Sanayi LTD. ŞTİ.), ss. 447-451.

eğiticilerin eğitilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.¹³¹ Bu süreçte eğiticilere HİE politikası, HİE'nin işletmeye ve çalışanlara katkısı, HİE programının içeriği, işgörenlerin psikolojisi, ders verme teknikleri ve sunuş teknikleri gibi konularda eğitim verilebilir.¹³²

4.2.3.2.2 Hizmetiçi Eğitim Alacak İşgörenlerin Belirlenmesi, Listelenmesi ve Sınıflandırılması

HİE alacak işgörenlerin isimleri, sayıları ve görev alanları belirlenmeli, listelenmeli ve sınıflandırılmalıdır. HİE kapsamına alınacak işgörenler, çalışacakları birim, pozisyon ve yapacakları işlerin niteliğine göre farklılıklara sahiptirler. Bunun yanında bilgi, eğitim, deneyim ve beceri düzeyleri de birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, genel HİE'nin içeriğini fazla etkilememekle birlikte; ikinci aşamada birim – yada kişi düzeyindeki HİE'yi etkileyebilir. Bu nedenle söz konusu sınıflandırma ve listeleme önemlidir.¹³³ Örneğin; bir konaklama işletmesinde önbüro departmanında, kat hizmetleri departmanında HİE alacaklar, teknik yönden, idari yönden HİE alacaklar v.s. ayrı ayrı sınıflandırılmalı ve listelenmelidir.

4.2.3.2.3 Hizmetiçi Eğitim Konularının ve Programın İçeriğinin Belirlenmesi

Bir konaklama işletmesinde çalışmakta olan ve/veya çalışmaya yeni başlayan işgörenlerin bilgi sahibi olma gereksinimi duyduğu konular ile işletmenin işgörenlerine aktarmakla yükümlü olduğu ve/veya aktarmayı gerekli gördüğü tüm bilgiler HİE'nin kapsamını oluşturur. HİE kapsamına girecek olan konular net bir şekilde belirlenmeli ve programın içeriği yazılı hale getirilmelidir.¹³⁴ HİE konularının belirlenmesinde esas

¹³¹ McCracken and Wallace, *Ön.ver.*, s. 281-290.

¹³² Seymen. (2002), (b), *Ön.ver.*, ss. 15-26.

¹³³ Aynı, s. 21.

¹³⁴ Aynı, s. 21-22.

alınan nokta; işletmenin amaçları, stratejilerini gerçekleştirecek işgörenlerde, verimlilik ölçümleri ve başarı standartları ile karşılaştırıldıktan sonra saptanacak eksiklikleri giderecek konuların öğretilmesidir.¹³⁵ Örneğin; bir garson restoran alanında çalışırken servis açma, servis yapma ve servis toplama işlerini yapmaktadır. Bu konuda öğretilmesi gerekebilecek HİE konularından bazıları; bilgi açısından servis sırasında dikkat edilecek kurallar, yabancı dil ve görgü kuralları; beceri açısından servis açma, sipariş alma, servis yapma, servis toplama ve ücret alma; tutum açısından ise güler yüzlü ve nazik olma, düzenli çalışma, iyi ilişkiler kurma v.s.dir.¹³⁶

4.2.3.2.4 Kullanılacak Hizmetçi Eğitim Yöntemlerinin ve Araçlarının Belirlenmesi

Bir konaklama işletmesinde HİE yoluyla işgörelere verilebilecek bilgiler çok ve çeşitlidir. Bu bilgilerin aktarılmasında kullanılacak yöntemler ve araçların seçiminde ise, her konaklama işletmesinin kendisine özgü bazı kriterleri dikkate alması gerekir. Bu kriterler; HİE için plânlanan süre, HİE kapsamına alınacak işgörelerin sayısı, işgörelerin çalışmakta oldukları departman ve pozisyon ile HİE için işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar şeklinde sıralanabilir.¹³⁷ Ayrıca işletme birimlerinin veya işlerinin entegre olma derecesi de, seçilecek HİE yöntemini etkilemektedir. Yüksek derecede entegre olmuş işte (örneğin; önbüro ve kat hizmetleri departmanı arasındaki entegrasyon) çalışan işgörelerin işletmedeki diğer birimleri, hizmetleri ve ürünleri almaları gerekir. Bu durumda HİE, işgörelerin işin bütününl anlamaları için farklı işler arasındaki dönüşümünü kapsamaktadır ve rotasyon eğitimi gerekli hale gelmektedir.¹³⁸ HİE ihtiyaç analizi sonucunda her bir program için hangi HİE yönteminin uygulanacağı

¹³⁵ Serdar Tetik. (1992), "Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması", *Turizm Eğitimi Konferans – Workshop (9-11 Aralık 1992)*. (Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi LTD. ŞTİ.), ss. 143-149.

¹³⁶ Pehlivan. (1992), *Ön.ver.*, ss. 19-46.

¹³⁷ Seymen. (2002), (b), *Ön.ver.*, ss. 15-26.

¹³⁸ Noe, *Ön.ver.*, s. 34.

belirlenmiş olmalıdır. HİE yöneticisi HİE programında bu yöntemlerden birini veya birkaçını aynı anda uygulayabilir.¹³⁹

Bir konaklama işletmesinde HİE programında kullanılacak araçlar ise görsel-işitsel ve bilgisayar destekli araçları kapsamaktadır. Örneğin; önbüro departmanında çalışan işgörenlere verilecek bir HİE'de –işlerin kapsamından dolayı– bilgisayar destekli araçların kullanılması yararlı olacaktır.

4.2.3.2.5 Hizmetiçi Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

Bir konaklama işletmesinde HİE programında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitsel faaliyetlerin tahmin edilen giderleri ile bunları karşılayıcı gelirlerin belgelenmesi işlemi, HİE programının belkemiğini teşkil etmektedir.¹⁴⁰ Tüm HİE faaliyetlerinde amaç, işletmelerin iç kayıplarının azaltılması ile verimli ve kaliteli mal/hizmet üretiminin artırılmasıdır. Bu nedenle HİE ekonomik olarak ve optimum ölçekte plânlanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi ise, HİE'nin marjinal faydasının maliyetinden büyük ya da bu değerlere yakın olacak şekilde plânlanmasına bağlıdır. Bu büyüklükler, gözlem, ölçüm, kestirim ve ekonomik analiz yolu ile belirlenebilir. Sonuçta, maliyeti ne denli yüksek de olsa, HİE'den vazgeçilmemeli, yalnızca buna ayrılan kaynaklar ve zaman işletmenin kendi olanaklarına göre belirlenmelidir.¹⁴¹

4.2.3.2.6 Hizmetiçi Eğitim Programının Zamanlamasının Yapılması

HİE programının zamanlaması yapılırken hem HİE'nin hangi zamanlarda verileceği, hem de ne kadar süreceği belirlenmelidir. Konaklama işletmeleri kesintisiz çalışan işletmelerdir. Keza işletmede verilecek hizmetin niteliği de yüksek olmalı, zamanında verilmelidir. Konaklama işletmelerinde görev saatlerinin bitiminde

¹³⁹ Erdoğmuş. (2001), (c), **Ön.ver.**, s. 140.

¹⁴⁰ Kalkandelen, **Ön.ver.**, s. 83.

¹⁴¹ Seymen. (2002), (b), **Ön.ver.**, ss. 15-26.

yapılacak HİE çalışmalarından beklenen verim alınamayacak, görev saatlerinin başında verilecek eğitim hizmeti aksatabilecektir. HİE verilecek uygun gün ve saatlerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca bu HİE saatleri ve günü gerekli esnekliğe sahip olmalıdır.¹⁴²

İşletmenin büyüklüğü ve niteliği HİE programının süresini ve kapsamını etkileyeceği için, her konaklama işletmesi, HİE programını oluştururken, kendi ihtiyaçlarını ve elbette olanaklarını değerlendirmelidir. Başka işletmelerin uygulamalarını incelemek bir fikir verse de, sonuçta kendi ihtiyaçları önceliklidir. Bu belirlemede, HİE'ye alınacakların sayısı ve nitelikleri, HİE programının kapsayacağı konular, uygulanacak öğrenme stratejisi, programın maliyeti ve beklenen faydalar da dikkate alınmalıdır.¹⁴³

4.2.4 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Programına İlişkin Hazırlıkların Tamamlanması

Bu aşama, HİE programının uygulamaya konmasından önce yapılacak son düzenlemeleri içerir ve teknik, beşeri ve sosyal olmak üzere üç boyutta özetlenebilir:

Teknik boyutta; HİE programının yürütüleceği mekanlar belirlenmeli ve fiziksel hazırlıklar tamamlanmalıdır. Bazı konaklama işletmelerinde HİE için özel salonlar, eğitim odaları veya işletme dışında eğitim merkezleri bulunmaktadır. Bu mekanlar, gerekli HİE araç-gereçleri ve malzemeleri ile donatılarak hazır hale getirilmelidir.

¹⁴² Tetik, *Ön.ver.*, ss. 143-149.

¹⁴³ Seymen. (2002), (b), *Ön.ver.*, ss. 15-26.

Beşeri boyutta; HİE programını yürütecek olan yönetici, eğitici ve gözetimciler ile programın ayrıntıları üzerindeki son görüşmeler yapılmalı; bu kişilerin görevleri netleştirilmeli ve asli işlerini aksatmayacak bir düzenleme yapılmalıdır.¹⁴⁴

Sosyal boyutta ise; işe yeni alınacak, terfi edecek işgörenler tespit edilmeli, birim yöneticileri ve üst yönetim ile bilgi alışverişi sağlanarak fikir birliğine varılmalı ve gerek işgörenler açısından gerekse yönetici ve eğiticiler açısından motivasyon ve uyum ortamı yaratılmalıdır.

Buraya kadar anlatılmış olan tüm bu hazırlıkların tamamlanmasından sonra stratejik HİE programının uygulanmasına geçilebilir.

4.2.5 Stratejik Hizmetçi Eğitim Programının Uygulanması

Stratejik HİE programının uygulanmasında yani bilgi, beceri ve yeteneklerin eğitilenlere aktarılmasında en önemli nokta “öğrenme”dir ve bir süreç olarak ele alınması gereken öğrenme süreklilik taşımali dolayısıyla “sürekli öğrenme” sağlanabilmelidir.¹⁴⁵ Başka bir deyişle stratejik HİE’nin, daha önce geliştirilmiş “statik” durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkması, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁴⁶ Bu bağlamda stratejik HİE’nin uygulanması esnasında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda açıklanmaktadır:

- Yönetim, işgöreni eğitmeye güdüleyici bir ortam yaratmalıdır. HİE ne ceza ne de kayırma olmalıdır. Yönetim basamaklarında yükselme, daha iyi olanakları olan

¹⁴⁴ Aynı, s. 23.

¹⁴⁵ Reed, Ön.ver., ss. 24-28.

¹⁴⁶ Koçel, Ön.ver., s. 42.

görevlere geçme, özendirme gibi durumlar HİE’de başarıya dayandırılmalıdır. Yönetim, HİE’nin işgören gözündeki değerini artırıcı işlem ve eylemler yapmalıdır.¹⁴⁷

Aktarılan bilgilerin eğitilen bireyler tarafından alınabilmesi, öncelikle onlarda öğrenme arzusunun yaratılması ile mümkün olacaktır. Bireylerde öğrenme arzusu olmadığı takdirde, HİE gerçekleşse bile istenilen verimin alınması mümkün değildir. Başka bir deyişle, öğrenmeye açık olmayan ya da bu konuya karşı yeterli istek veya eğilimi olmayan bireylerin yer aldığı bir HİE programından fayda sağlanamaz. Bu durumda stratejik HİE’nin uygulanabilmesi için güdüleme araçlarından yararlanılması gerektiği açıktır. Benzer şekilde, bireylerde, öğrendiklerinden hareketle, istedik davranışların oluşturulması da bu araçlar aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Güdüleme bir veya birden çok bireyi, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yürütülen çabaların toplamıdır. HİE açısından ele alındığında, tanımda yer alan gaye ve amaç, “öğrenme” olacaktır.

Bireylerde öğrenme arzusu yaratılabilmesi, güdüleme ile, başka bir deyişle onların ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkündür. Burada güdülemenin “bireysel olma” özelliğinin dikkate alınması gereklidir. Güdüleme bireysel bir olaydır; bir bireyin güdülenmesinde (öğrenme arzusu duymasında) etkili olan herhangi bir durum veya olay, bir başka bireyde aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu nedenle HİE yönetiminin, öncelikle bireyleri öğrenmeye güdüleyici faktörleri ortaya koyması ve bunu sağlayıcı araçlardan yararlanması gerekmektedir.¹⁴⁸

– Uygulanan stratejik HİE programında yer alan işgörenler, niçin öğrenmeleri gerektiğini bilmek isterler. İşgörenler, HİE programının amacını anlarsa en iyi şekilde öğrenirler. Amaç, eğitici faaliyetlerin beklenen sonucunu ve hedefini gösterir. Programın genel hedefleri yanında her eğitim oturumu için de hedefler belirlenebilir.

¹⁴⁷ İbrahim Ethem Başaran, (2000), *Yönetim* (Ankara: Feryal Matbaası), s. 168.

¹⁴⁸ Seymen ve Bolat, *Ön.ver*, s. 65.

HİE ihtiyaçları analizine dayalı HİE hedefleri, işgörenlerin eğitime neden ihtiyaç duyduklarını anlamalarını sağlar. Hedefler aynı zamanda programın etkinliğini değerlendirmek için ne tip HİE çıktılarının ölçüleceğini belirlemede yararlı olur.¹⁴⁹ İyi belirlenmiş HİE hedefleri, eğitilenlerden HİE sonunda ne yapmaları beklendiği hakkında açık bir fikir verir. Böylelikle, uygulanan stratejik HİE programı etkinlik ve verimlilik kazanır.

- İşgörenler, öğrenme temeli olarak kendi deneyimlerini kullanma ihtiyacı duymaktadırlar. Başka bir deyişle, işgörenler sahip oldukları iş tecrübesi ve görevleri ile ilişkili, yani onlara anlamlı gelecek bir eğitim alırlarsa öğrenme olasılıkları artar. HİE içeriğinin anlamlılığını artırmada mesaj eğitilenlere tanıdık örnekler, terimler ve kavramlar kullanılarak sunulmalıdır.¹⁵⁰ Örneğin; bir konaklama işletmesinde önbüro departmanında uygulanan müşteri hizmeti programında materyalin anlamlılığı, resepsiyonistlerin karşılaştığı sorunlu müşterilerle ilgili senaryolar kullanılarak artırılabilir.

- İşgörenlerin uygulama fırsatlarına sahip olmaya ihtiyaçları vardır. Stratejik HİE uygulamasının etkili olabilmesi için, eğitilenin aktif katılımını sağlaması, fazla öğrenmeyi getirmesi (tekrarlanan uygulama), gerektiği kadar zaman alması ve gerektiği kadar öğrenme birimini (malzeme miktarı) içermesi gerekir. Uygulama, HİE hedefleri ile ilgili olmalıdır. İşgörenler, yapmaları istenen şeylerle ilgili sadece konuşarak pratik yaparlarsa öğrenme gerçekleşmez. Örneğin; daha önce sözü edilen müşteri hizmeti programı ele alındığında, uygulama eğitilenlerin sorunlu müşteri rolündekilerle ilgilenmesini içerebilir (kötü hizmetlerden rahatsız müşterilerle).

Eğitilenler, hedefi birçok kez gerçekleştirmiş olsalar bile, uygulamaya devam etmelidir (fazla öğrenme). Fazla öğrenme, eğitilenin yeni bilgi ya da beceriyi kullanırken daha rahat olmasını sağlar ve bu bilgi, beceri ya da davranışı sürdürme

¹⁴⁹ Noe, *Ön.ver.*, s. 104.

¹⁵⁰ Aynı, s.105.

süresini uzatır. Eğiticinin, HİE'nin işgörenlerin kısa ve uzun vadeli hafıza kapasitelerini aşmayacağından emin olmaları gerekir. Eğer uzunca bir işlem veya prosedür öğretilecekse, eğitici hafıza limitlerini aşmamak için konuyu kısa parçalara dağıtmalıdır. Bir tek uygulama seansı mı, yoksa birçok ve değişik alanlarda uygulama seansları mı gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁵¹

– Stratejik HİE'nin uygulanması esnasında geçerli olan öğrenme metodlarından birisi de, işgörenlerin birbirlerini etkileyerek ve gözleyerek öğrenmesidir. İnsanlar modellerin (örnek aldıkları iş arkadaşlarının veya üstlerinin) hareketlerini gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenirler. Modelin etkili olması için, istenen davranış veya beceriler açıkça belirtilmelidir ve model hedef kitleyle benzer özellikleri (yaş veya konum gibi) taşımalıdır. Modelin gözlenmesinden sonra, eğitilenlere uygulama seanslarında model tarafından gösterileni, beceri veya davranışı üretme fırsatı verilmelidir.¹⁵²

– Günümüzde yönetimde gelişen yeni yaklaşımlar (öğrenen örgütler, yeniden yapılanma v.s.) çerçevesinde bireylerden ziyade takımlar önemlidir. Modern örgütlerde bireyler değil takımlar temel öğrenme birimleridir. Takımlar öğrenmedikçe, örgüt de öğrenemez. Bu nedenle stratejik HİE uygulanırken takımlar, gruplar üzerine odaklanılmalıdır.

– Stratejik HİE'de en iyi başarı olasılığını, eğitim transferini ve yeni öğrenme fırsatlarını garanti etmek için, eğitmen ve eğitilen her ikisinin de öğrenme sürecinin bir parçası olması gerekir.¹⁵³

– Stratejik HİE'nin uygulanmasında eğiticiler; açıklamalar yaparak, göstererek, sorular sorarak, uygulama yapılmasına fırsat yaratarak, düzelterek ve tekrarlayarak

¹⁵¹ Aynı, s.105-106.

¹⁵² Aynı, s.108.

¹⁵³ Reed, *Ön.ver.*, ss. 24-28.

eğitilenlerin ilgisini çekmek ve katılımlarını sağlamak için değişik metodlar kullanılmalıdır.¹⁵⁴

– Stratejik HİE'nin uygulanmasında, işletme kültürü dikkate alınmalı ve işletme içerisinde kültür ve strateji arasında bir uyuma ihtiyaç duyulduğu hesaba katılmalıdır. Stratejik HİE işletme kültüründe değişiklik yaratacaktır.¹⁵⁵ Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı (dil ve konuşma tarzı, insanlararası ilişkiler, iş yapma amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, giyim–kuşam–görünüş v.s. konularında) olduğuna göre yeni öğrenilen bilgiler doğrultusunda işletme kültüründe bir değişiklik yaşanması normaldir.¹⁵⁶ Örneğin; bir konaklama işletmesinde servis departmanında çalışan işgörenlerin aldıkları HİE neticesinde müşterilere hitap tarzı, giyim ve kuşamları, yemekleri hazırlama ve servis etme tarzları değişebilir. Dolayısıyla stratejik HİE, işletme kültürünü etkileme yeteneğine sahiptir. Uygulanması esnasında bu özelliğine dikkat edilmesi gerekir.

Sonuç olarak; stratejik HİE programının uygulanmasının rutin HİE programının uygulanmasından farkı, HİE programının uzun vadede ortaya çıkacak etkilerini dikkate alması, işletmenin diğer stratejik uygulamaları ile bir bütün oluşturması ve hatta onların uygulanmasında kritik rol oynayan bir uygulama halini almasıdır.

4.2.6 Stratejik Hizmetçi Eğitim Programının Uygulanmasında Koordinasyonun Sağlanması

Stratejik HİE programının uygulanmasında koordinasyon, “işletmede HİE'nin etkilediği veya etkilendiği eylemlerin bir araya getirilmesi ve işletme amaçlarını karşılamakta bu eylemlerin uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlama sürecidir.”

¹⁵⁴ Seok Cheng Lee. (1992), “İşbaşı Eğitimi”, **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop (9-11 Aralık 1992)**. (Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti.), ss. 139-141.

¹⁵⁵ McCracken and Wallace, **Ön.ver.**, s. 281-290.

¹⁵⁶ Koçel, **Ön.ver.**, s. 25.

Buna göre stratejik HİE’de koordinasyon, bir işbirliğinden ziyade bir eylem birliği olarak açıklanabilir. Çünkü işbirliğinde kişilerin birbirine yardım istekleri söz konusu iken, koordinasyonda zorunluluk söz konusudur. HİE’nin uygulanmasında zaten önemli bir yer teşkil eden koordinasyon, HİE stratejik bir özellik kazandıkça daha da önem kazanmakta ve yerine getirilmesi zorunlu hale gelmektedir.¹⁵⁷

Stratejik HİE programının uygulanmasında koordinasyonun sağlanabilmesi, işletmenin HİE ve işletme stratejilerini birleştirme yeteneğinin anahtar bir göstergesidir. Bunun için HİE birimi ile hem üst yönetim, hem insan kaynakları birimi, hem de diğer işletme birimleri gerek operasyonel gerekse stratejik konularda ortak olarak çalışmalıdır.¹⁵⁸ HİE birimi ile İK birimi arasındaki koordinasyon ve bilgi akışına bir örnek verilecek olursa; oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi çerçevesinde, yeni işgörenlerin, işin gerektirdiği incelikler ve ustalıklar ile mevcut sağlık ve güvenlik riskleri, uymaları gereken kurallar, özlük hakları, kişisel, sosyal ve işe yönelik gereksinimlerini nereden karşılayacakları gibi konularda eksiksiz bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. İşletme üst yönetimi açısından bakıldığında ise, oryantasyon eğitimi yardımıyla yeni işgörenler hakkında daha sağlıklı bilgiler edinilebileceği gibi, bu HİE faaliyetleri sonucunda ulaşılan verilerden hareketle, işe alma sürecinin etkinliği ve başarı düzeyine ilişkin bilgilere de ulaşılmış olur.¹⁵⁹

Bir konaklama işletmesinde stratejik HİE programının uygulanmasında koordinasyonun sağlanabilmesi için öncelikle işletme yapısının koordinasyonu kolaylaştıracak esneklikte olması, karar verme sürecinin hiyerarşik nedenlerle yavaş işlememesi ve işletme içi motivasyon araçlarının yeterli olması gerekmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Aydın, (2001), *Ön.ver.*, s. 75.

¹⁵⁸ McCracken and Wallace, *Ön.ver.*, s. 281-290.

¹⁵⁹ Seymen ve Bolat, *Ön.ver.*, s. 63.

¹⁶⁰ Seymen. (2002), (a), *Ön.ver.*, ss. 12-23.

Stratejik eğitim programında koordinasyonu kolaylaştıran diğer faktörler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Konaklama işletmelerinde üst yönetim başta olmak üzere tüm birim yöneticilerinin HİE'yi bir yönetim tarzı olarak kabullenmeleri ve işletmenin ana amaçları ve hedefleri arasında hak ettiği yeri vermeleri gerekmektedir.
- Örgütsel yapının, "işgörenlerin geliştirilmesi" amacı ile genel amaçların, birim amaçlarının ve bireysel amaçların uyumlaştırılmasına olanak vermesi gerekmektedir.
- Yalnızca üst yönetimin değil, işletmenin tüm çalışanlarının HİE konusunda işbirliği ve desteğinin sağlanması gerekmektedir.
- İşletmede etkin, açık ve yaygın bir iletişim ağının kurulmuş olması gerekmektedir.
- Yönetim Bilgi Sisteminin yeterli bir şekilde işlemesi gerekmektedir.
- HİE'den sorumlu birimin görev, yetki ve sorumluluk alanlarının açıklıkla belirtilmesi; bu birim elemanlarının iş ve görev tanımlarının çıkarılmış olması gerekmektedir.
- İşletme genelinde "müşteri odaklılık", "hizmette kalite", "ortak amaçlar", "katılımcı yönetim" gibi çağdaş kavramların tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir.
- Tüm çalışanların, kendi görev ve sorumluluk alanlarının ve yaptıkları işlerin HİE açısından anlamını ve bu sürece ne şekilde katkı sağladıklarını gösterecek bir bilgilendirmeden geçmeleri; bu sürece katkı sağlayanlara yönelik başarı kriterlerinin olması; ödüllendirme ve motivasyon konusunda eksiklik yaşanmaması gerekmektedir.

Bu faktörler artırılabilir. Burada önemli olan, her konaklama işletmesinin kendi örgüt yapısına, amaç ve hedeflerine, içinde bulunduğu piyasanın özelliklerine ve elbette

sahip olduğu maddi ve beşeri kaynaklarına göre bir HİE politikası belirlemesi, buna ilişkin plân ve projeleri geliştirmesi, uygulaması, denetlemesi ve yaptığı tüm bu HİE çabalarında işletmede her kademede ve her birimde katılımı sağlayacak koordinasyon araçlarını, yol ve yöntemlerini doğru, yerinde ve sürekli kullanabilmesidir.¹⁶¹ Görüldüğü gibi stratejik HİE programının uygulanmasında koordinasyonun sağlanabilmesinin, 2. bölümünde anlatılmış olan HİE sürecinin yürütülmesindeki koordinasyondan en önemli farkı; işletmenin uzun vadeli amaç ve hedefleriyle uyumlu olarak düşünülmesi, işletmenin tüm birimlerindeki amaç, hedef ve stratejilerin bir bütün olarak ele alınması ve bu amaç, hedef ve stratejilerde HİE'nin kritik bir rol oynayabilmesidir.

4.2.7 Stratejik Hizmetiçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Stratejik HİE programının bu aşaması, “programda belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığının bilinmesi, ulaşılmadı ise nedenlerinin araştırılmasıdır.” HİE ile kazandırılabilir davranışların ne derece kazanıldığının saptanması, hem programın değerlendirilmesi hem de işgören başarılarının belirlenmesine yardım edici niteliktedir.¹⁶²

Aşağıda stratejik HİE programının değerlendirme sürecini gösteren bir şekil yer almaktadır:

¹⁶¹ Aynı, s.22.

¹⁶² Peker, (1994), *Ön.ver.*, s. 53.

Şekil 19: Stratejik HİE Programının Değerlendirme Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Noe, **Ön.ver.**, s. 153.

Şekil 19, stratejik HİE programının değerlendirme sürecinin, yöneticiler ve eğiticiler tarafından HİE gerçekleşmeden önce düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Stratejik HİE'nin değerlendirme süreci, HİE ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. İhtiyaç belirleme hangi bilgi, beceri, davranış veya öğrenilen yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeye yarar. Öğrenilebilir yetenekler belirlendikten sonra programa rehberlik edecek spesifik, ölçülebilir HİE hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefler ne kadar spesifik ve ölçülebilir olursa değerlendirme için ilgili sonuçları belirlemek o kadar kolay olur. Öğrenme hedeflerini temel alarak, öğrenme ve transferin geliştirileceği kapsamı değerlendirmek için sonuç ölçüleri düzenlenir. Sonuçlar saptandıktan sonra değerlendirme stratejisi seçilir. Uzmanlık, bilgiye ne kadar çabuk ihtiyaç duyulduğu, değişim potansiyeli ve örgüt kültürü; bir değerlendirme programı seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Değerlendirmenin plânlanması ve uygulanması; programın bir ön inceleme tabi tutulması kadar değerlendirme programına göre HİE kriterlerinin toplanmasını da

içerir.¹⁶³ Aşağıda D. L. Kirkpatrick'in HİE sonuçlarını kategorize etmekte kullandığı dört kademeli çerçeveyi gösteren bir tablo yer almaktadır.

Tablo 61: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Düzyey	Kriter	Odak
1	Reaksiyonlar	Eğitilenin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: Noe, Ön.ver., s. 154.

Yukarıdaki tabloda görülen 1. ve 2. kademedeki kriterler (reaksiyonlar ve öğrenme); eğitilenler işlerinin başına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. kademedeki kriterler (davranış ve sonuçlar); eğitilenlerin, HİE'nin içeriğini iş başında ne ölçüde kullandıklarını ölçer. Yani 3. ve 4. kademeler HİE transferini belirlemekte kullanılır.¹⁶⁴

Stratejik HİE programının değerlendirilmesiyle ilgili veriler iki grupta toplanabilir. Birinci gruptaki veriler kalite iyileşmesi ölçümleri, verimlilik artışı, zaman ve maliyet tasarrufu ile ilgili verileri içerir. İkinci grup veriler iş alışkanlıkları, yeni yetenekler, çalışma iklimi, teşvikler, tutumlar ve duyarlılıkların gelişimi ile ilgili ölçümleri verir.¹⁶⁵

¹⁶³ Noe, Ön.ver., s. 153-154.

¹⁶⁴ Aynı, s. 154.

¹⁶⁵ Özutku, Ön.ver., s. 171.

Stratejik HİE programının etkinliğini değerlendirmede kullanılan bazı değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmeyi kimin yapacağı tablo 4.7'de görülmektedir.

Tablo 62: HİE Programını Değerlendirme Stratejileri

Değerlendirme ve Değerlendirme Odakları	Değerlendirme Yöntemleri	Değerlendirici
İŞGÖRENLER Zihinsel yetenekler Tutumlar Fiziki yetenekler	* HİE öncesi ve sonrası başarı testleri * Raporlar * İş performansının değerlendirilmesi * Tutum ölçmeye yönelik anketler * Kurs değerlendirme * Davranışsal ölçümler * İş performansını değerlendirme * İş performansı ölçüm testleri * Değerlendirme ölçekleri	* Eğitimci * Eğitimci * Yönetici * HİE yöneticisi * HİE yöneticisi * HİE yöneticisi, eğitimci, yönetici * Yönetici * Ustabaşı veya nezaretçi * Nezaretçi
EĞİTİMCİLER Öğretme ve öğrenme yetenekleri Etkinlik	* Anketler * Sınıf oturumunun denetimi * Eğitilenlerin durumundaki iyileşmenin ölçümü veya davranışsal hedeflere ulaşma derecesi	* Eğitilenler, HİE yöneticisi * HİE yöneticisi * Yönetici, HİE yöneticisi
HİE YÖNETİCİSİ HİE programlarının yönetimi HİE programlarından elde edilen yarar.	* HİE öncesi ve sonrası örgütsel performans ölçümleri * Destekleyici etkinliklerin ve hazırlıkların gözlemi * Fayda maliyet analizleri	* İK yöneticisi ve ilgili bölüm yöneticileri * İK yöneticisi * İK yöneticisi

Tablo 62’de de görüldüğü gibi, stratejik HİE programında sadece işgörenler değil aynı zamanda eğitimciler ve HİE yöneticisi de değerlendirilmelidir. İşgörenler; zihinsel yetenekler, tutumlar ve fiziki yetenekler gibi konularda; eğitimciler, öğretme ve öğrenme yetenekleri ve etkinlik gibi konularda; HİE yöneticisi ise HİE programlarının yönetimi ve HİE programlarından elde edilen yararlar gibi konularda değerlendirilmelidir. Ayrıca değerlendirmede kullanılacak yöntemler ve değerlendirecek kişiler de tabloda görülmektedir.

Sonuç olarak; stratejik HİE programının değerlendirilmesinin en önemli özelliği HİE ihtiyaç analizi aşamasından itibaren düşünülüp plânlanması, HİE programına dahil olan –eğitilenden eğitimciye– herkesin ve ayrıca programın değerlendirilmesi, HİE programının etkilerinin uzun vadede dikkate alınması (örneğin; HİE’den beklenen yarar program uygulandıktan 1–2 ay sonra elde edilebilir) ve HİE programının işletmenin bütünü dikkate alarak değerlendirilmesidir.

4.2.8 Hizmetiçi Eğitim Sürecine Devamlılık Kazandırılması

Bilindiği gibi konaklama endüstrisi, teknolojisi ve anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli olarak onlardan yeni hizmetler bekler.¹⁶⁶ Ayrıca konaklama işletmeleri, bir çok sektörle iç içe faaliyet gösterirler. Örneğin; bir konaklama işletmesi dikey entegrasyon sonucu bir havayolu işletmesiyle birlikte çalışabilmektedir. Bir ulaştırma hizmeti hava koşullarından, hava trafiğinin yoğunluğundan veya hava trafik kontrol birimlerinin etkinliklerinden bağımsız düşünülemez. Bunlar, hem müşterinin hem de havayolu işletmesinin kontrolü dışındaki önemli faktörlerdir. Dolayısıyla ilgili konaklama işletmesinin hizmetini de etkiler.¹⁶⁷ Bu ve benzeri nedenlerle, konaklama işletmeleri kendilerini devamlı olarak yenilemek

¹⁶⁶ Ayhan Gökdeniz, (1995), *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi* (Balıkesir: İnce Ofset), s. 41.

¹⁶⁷ Nermin Uyuğ, (1998), *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (Dokuz Eylül Yayınları), s. 80.

zorundadırlar. Özellikle çok hızlı değişim gösteren konaklama sektöründe HİE sürecinin tamamlanması ve uzun bir süre aynı plânların yürürlükte olması gerçekten güçtür. Bu sürecin “stratejik” açıdan ele alınması gerekliliği de, sektörel koşulların konaklama işletmelerini tüm politika ve stratejilerini sürekli gözden geçirme ve yenilemeye zorlamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla HİE, Stratejik İKY'nin ayrılmaz bir paçası olarak iç ve dış çevre koşullarının sürekli değerlendirildiği İKY'nin diğer işlevlerinde meydana gelen sorunların veya gereksinimlerin dikkate alındığı uzak görüşlü ve dinamik bir yapıya kavuşturulmalıdır.¹⁶⁸

Bu bölümde, öncelikle konaklama işletmelerinde insan unsurunun ve HİE'nin önemi belirtilerek, HİE alanında yaşanan sorunlar anlatılmış; daha sonra ise konaklama işletmelerinde HİE'nin stratejik olarak yürütülmesine yönelik bir model önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çerçevesi çizilen bu modelin bir rehber niteliğinde olduğu ve durumsallık yaklaşımı gereği işletmelerin bunu kendi yapılarına uygun hale getirmeleri gerektiğidir. Bilindiği gibi durumsallık yaklaşımının örgüt düşüncesine getirdiği en önemli katkı, “değişik durum ve koşulların, yönetimde başarıya ulaşabilmek için değişik kavram, teknik ve davranışları gerekli kılması; dolayısıyla her işletmenini kendi içinde bulunduğu çevre koşulları ve bu koşulları etkileyen tüm unsurlardan hareketle kendi dinamiği içerisinde farklı bir yapılanmaya gitmesinin daha olumlu sonuçlar vereceği tezidir”.¹⁶⁹ Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli olabilecek tek bir stratejik HİE sürecinden bahsedilemez. Bu sürecin en iyi şekilde yürütülmesi durumdan duruma değişecektir. Önemli olan konaklama işletmelerinin kendi yapılarına en uygun stratejik HİE modelini tasarlayıp yürütebilmeleridir.

¹⁶⁸ Seymen. (2002), (a), **Ön.ver.**, ss. 1-25.

¹⁶⁹ Seymen, (2000), **Ön.ver.**, s. 52.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, hızla değişmekte olan teknolojik, ekonomik ve siyasi ortamlarda yaşanmakta olan küresel rekabet yarışında başarılı ve üstün olmak ve daha da önemlisi bu başarıları uzun dönemlere taşıyabilmek için en uygun stratejileri oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. Bu nedenle, bir işletmenin geleceğe yönelik amaçlarının geliştirilmesine etki edecek olan stratejilerin geliştirilmesini, yürütülmesini, kontrol ve değerlendirmesini içeren ve bunları yaparken çevre uyumunu dikkate alan, işletmenin her kesiminden yöneticilerin katılımıyla ve üst yönetiminin sorumluluğunda yürütülen ve sürekli kendini tekrarlayan bir süreç olarak tanımlanan *stratejik yönetim*, işletmelerin başarısı için kaçınılmaz bir yol haline gelmiştir. Stratejik yönetimi uygulamayan işletmelerin, finansal ve insansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamadıkları, kararlarını uzun dönemli hesaplar yerine günlük politikalar üzerine dayandırdıkları ve piyasa dalgalanmalarından olumsuz yönde etkilendikleri öngörülmektedir.

Günümüzde işletmelerin stratejik başarılarında insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Başka bir deyişle, küreselleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri olan insan kaynakları değişen koşullar içerisinde bu güne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da artmaktadır. Çünkü bir işletmenin uyguladığı stratejik yönetimin genel verimi ve etkinliği, direkt olarak o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına, yani çalışanlarına, yöneticilerin onları nasıl motive ettiğine, nasıl yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır. Değişime neden olan “insan” olduğu gibi, değişimden etkilenip tekrar değişen de “insan”dır.

Artık her şeyin değişmesi bir kural haline gelmiştir. İyi yöneticilerin doğuştan yetenekli oldukları şeklindeki inanişten, iyi yöneticilerin iyi bir eğitimden sonra ortaya çıkabileceği görüşüne doğru bir gidişten bahsedilebilir. İş dünyasına, işgörelere ve yöneticilere bakışın değişmesindeki en önemli etmenlerden biri de, günümüz toplumunun geldiği noktanın bir çok yönden geçmişten farklı olmasıdır. Değişen

şartların başlıcaları; insanların ve işletmelerin bakış açılarının değişmesi ya da başka bir ifadeyle ufuklarının genişlemesi şeklinde özetlenebilir. Bu değişimlerden biri de, işletmelerin ve yöneticilerin kendilerini gelişmelere uydurabilmek amacıyla ister istemez ilgilenmek durumunda oldukları “*bilginin stratejik öneminin fark edilmesi*” şeklinde ifade edilen süreçtir. Dolayısıyla işgörenlerin düşünce ve davranışlarında değişiklik yaratmada önemli bir araç olan *hizmetiçi eğitimin* de stratejik olarak plânlanıp yürütülmesi gerekmektedir.

Bir çok işletme için hayati önem taşıyan işgücünün önemi, hizmet sektöründe yer alan *konaklama işletmelerinin* verimli çalışmasında da çok büyüktür. Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün bir alt koludur ve ekonominin hiçbir sektörü turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan en önemli unsur bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur, yine bireylerdir.

Konaklama işletmelerini kapsamına alan turizm sektörü bir hizmet sektörüdür ve bir turistin temel gereksinimlerinin karşılanması ve ağırlama sırasında karşılaştığı ve güvendiği insanların performansları çoğu işletme ve yörenin başarısında kritik öneme sahiptir. Turizm aynı zamanda bir konukseverlik sektörüdür. Bu nedenle, hizmet verildiğinde, hizmetin verilmesinde gösterilen dostluk ve yakınlık çok önemlidir. İnsanların iyi karşılanmadıkları yerlere gitmediği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, bir turistin yaşadığı deneyimi iyi bir anı olarak anımsaması ve aynı yere tekrar gitmesi, büyük ölçüde ev sahibi–misafir ilişkisinin kurulmasıyla mümkündür. Hizmetin temel kıstasları olan profesyonellik, beceri, verimlilik ve nezaket özellikleri tesadüfen kazanılamaz; bütün bu özellikler, insan kaynaklarına yapılan hizmetiçi eğitim yatırımlarının bir sonucudur.

Uygulama çalışmasından elde edilen bulgular ve literatür incelemesinden sağlanan bilgiler ışığında İzmir merkez ve ilçeleri ile Kuşadası Turistik bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim sürecine ilişkin sonuç ve öneriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim sürecinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi için her şeyden önce işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunması gerekmektedir. Uygulama kapsamına alınan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun (% 65) İnsan Kaynakları Yönetimi departmanına sahip olmadığı görülmektedir. Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetiminin ve dolayısıyla hizmetiçi eğitimin gerektiği gibi yerine getirilemeyeceği düşüncesini doğurmaktadır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 50'si işgörenleri tarafından bilinen ve paylaşılan bir misyon tanımına sahipken, % 50'sinin işgörenleri tarafından bilinen ve paylaşılan bir misyonu bulunmamaktadır. Vizyon tanımına ise % 40 oranında işletme sahip olup, % 60 oranında işletmenin vizyonu bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin bazılarının misyon ve vizyon sayılamayacak ifadeleri misyon ve vizyon olarak belirtmiş olmaları bu konuda ne kadar bilinçsiz olduklarının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra işletmelerin % 35'i insan kaynakları faaliyetlerini genellikle işletme misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlediklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin, hizmetiçi eğitime ilişkin uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleyip belirlemedikleri sorusuna, "her zaman belirledikleri" (% 30 oranıyla) cevabı üzerinde yoğunlaşmış olmaları olumlu bir izlenim olarak görülebilir. Fakat bunun yanı sıra hizmetiçi eğitime ilişkin uzun dönemli amaç ve hedefleri hiçbir zaman belirlemeyen (% 20 oranıyla) işletmeler de mevcuttur.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaç analizine ilişkin vermiş oldukları cevaplar genellikle olumlu yöndedir. İşletmelerin % 50'si hizmetiçi eğitim ihtiyaç analizine ilişkin işletme düzeyinde analizi her zaman gerçekleştirmekte, % 40'ı dış çevre analizini her zaman gerçekleştirmekte, iç çevre analizini % 35'i çoğu zaman gerçekleştirirken, % 35'i her zaman gerçekleştirmekte, yine % 35'i iş analizini her zaman gerçekleştirmekte, işgören analizini ise işletmelerin % 35'i çoğu zaman gerçekleştirmektedir. Hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik yönetici önerilerini işletmelerin % 35'i her zaman dikkate alırken, müşteri şikayetlerini ise % 50 oranında işletme her zaman dikkate almaktadır.

İşletmelerde hizmetiçi eğitim sürecinin stratejik olarak ele alınabilmesi için her şeyden önce yazılı bir hizmetiçi eğitim plânına sahip olunması gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 25'i her zaman hizmetiçi eğitim plânına sahip olduklarını belirtirken, % 25'i ise hiçbir zaman sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Oysa, hizmetiçi eğitim plânı kullanılarak hangi düzeyde işgörenin kimler tarafından hangi eğitim programıyla ne kadarlık sürede eğitileceği ve bu eğitim için harcanacak masrafların hangi kaynaklardan karşılanacağı gibi bilgiler yazıya dökülerek stratejik bir yapıya kavuşturulabilecektir. Ayrıca ankete katılan işletmelerin % 40'ının hizmetiçi eğitim plânları 1 yıldan az süreyi kapsarken, % 45'inin hizmetiçi eğitim plânları ise 1-2 yıllık uzunluktadır. Bu durumda, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde uzun vadeli (5 yıl ve üzeri) hizmetiçi eğitim plânlarının düzenlenmediği görülmektedir. Bilindiği gibi stratejik plânlar, uzun vadeli ve geleceği ön gören plânlardır. Bu nedenle işletmelerin hizmetiçi eğitim sürecini stratejik olarak plânladıklarını söylemek oldukça güçtür.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 40'ı hizmetiçi eğitim bütçesini önceden belirlerken, % 60'ı ise hizmetiçi eğitim için bir bütçe belirlemediklerini ifade etmişlerdir. Böyle bir durumda ise (önceden tasarlanmış, kaynak ayrılmamış) hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin gerektiği gibi yerine getirilmesi beklenemez.

Ankete katılan işletmelerin % 35'inin hizmetiçi eğitim faaliyetlerini insan kaynakları departmanı tarafından hiçbir zaman yönetmediğini belirtmiş olması, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin etkili sonuçlar vermeyeceği düşüncesini doğurmaktadır. Çünkü tamamen insan unsurunun gelişimi üzerine kurulu bir faaliyet olan hizmetiçi eğitimin başka bir departman tarafından yürütülmesi mümkün değildir.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 25'i ilk kademe yöneticilere genellikle hizmetiçi eğitim verdiklerini belirtirken, orta kademe yöneticilere % 30'u genellikle hizmetiçi eğitim vermekte ve % 30'u ise hiçbir zaman orta kademe yöneticilere hizmetiçi eğitim vermemektedir. Üst kademe yöneticilere ise işletmelerin % 35'i hiçbir zaman hizmetiçi eğitim vermediklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra ankete katılan işletmelerde yönetici olmayan işgörelere % 30 oranıyla her zaman

hizmetiçi eğitim veriliyorken, yine % 30 oranıyla hiçbir zaman hizmetiçi eğitim verilmemektedir. Bu durumda başta üst kademe yöneticiler olmak üzere orta kademe yöneticiler ve yönetici olmayan işgörenlere de hizmetiçi eğitim verilmesinde aksaklıklar yaşandığı ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin % 50'sinin oryantasyon (işe alıştırma) eğitimini her zaman uyguladıklarını belirtmiş olması olumlu bir izlenim olarak görülmektedir. Ayrıca anket sonuçlarına göre, işletmelerde oryantasyon eğitiminin süresi, 1 ila 2 gün gibi kısa bir süreyi kapsayabildiği gibi 3 aylık bir zaman dilimine de yayılabilmektedir.

İdeal olan, oryantasyon eğitiminin süresinin işletmenin koşullarına, işgörenlerin niteliklerine ve işin yapısına uygun olarak tasarlanmasıdır. Bu süre, ne çok kısa ne de çok uzun tutulmalıdır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde, işbaşı hizmetiçi eğitim yöntemleri işletmelerin % 30'unda genellikle uygulanıyorken, % 30'unda ise her zaman uygulanmaktadır. İş dışı hizmetiçi eğitim yöntemlerini ise işletmelerin % 40'ı hiçbir zaman uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Halbuki iş dışı hizmetiçi eğitim yöntemlerinin de yararları çok fazladır ve gereken durumlarda uygulanması gerekir.

Ankete katılan işletmelerin hizmetiçi eğitim araçlarını kullanma konusunda de yetersiz kaldıkları görülmektedir. İşletmelerin % 25'i hizmetiçi eğitimde yazılı dokümanları genellikle kullandığını, % 25'i ise her zaman kullandığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin % 40'ı hizmetiçi eğitimde görsel-işitsel araçları hiçbir zaman kullanmamaktadır. Hizmetiçi eğitimde bilgisayar destekli araçları ise işletmelerin % 30'u genellikle kullanıyorken, yine % 30'u hiçbir zaman kullanmamaktadır. Halbuki göze-kulağa hitap eden araçlar kullanılmadan hizmetiçi eğitimin yeterli düzeyde verilebilmesi mümkün değildir. Günümüzde hizmetiçi eğitimde bilgisayar destekli araçların kullanılması (örneğin; internet) da oldukça gerekli hale gelmiştir.

İşletmelerde hizmetiçi eğitim faaliyetleri yürütülürken, hizmetiçi eğitim faaliyetini yürüten departman ile gerek üst yönetim gerekse diğer departmanlar arasında işbirliği ve iletişimin (koordinasyon) eksiksiz olarak sağlanması şarttır. Araştırma

kapsamındaki konaklama işletmelerinin % 40'ında hizmetiçi eğitim faaliyetlerini yürüten departmanı ile üst yönetim arasında koordinasyonun her zaman sağlanabiliyor olması ve yine % 40 oranında işletmede hizmetiçi eğitim faaliyetlerini yürüten departman ile diğer departmanlar arasında koordinasyonun her zaman sağlanabiliyor olması olumlu bir izlenim olarak düşünülebilir. Fakat geriye kalan % 60 oranında işletmede de hizmetiçi eğitim faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim ve diğer departmanlar arasında her zaman koordinasyon sağlanabilmesi gerekmektedir.

Hizmetiçi eğitim sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için, uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Ankete katılan işletmelerin % 40'ı hizmetiçi eğitim programlarını her zaman değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda, hizmetiçi eğitimin amaçlarına ulaşmış ulaşmadığı, istenilen verimin elde edilip edilemediği ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan işletmelerin % 45'inde genellikle hizmetiçi eğitim amaçlarına ulaşmakta ve istenilen verim elde edilmektedir.

Bu eksikliklerin giderilebilmesi için, konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitimin, işletmenin stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınması ve sistematik bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Burada temel amaç, stratejik yönetim sürecine uyumlu ve onun çizgileri içinde oluşturulan; insan kaynakları yönetimi plân ve uygulamaları açısından genel kabul görmüş ilke, araç ve yöntemlerden yola çıkan "referans" nitelikli bir çerçeveyi çizebilmektir. Ancak bu noktada hemen belirtilmesi zorunlu olan husus, bir konaklama işletmesinde stratejik hizmetiçi eğitimden söz edebilmek için, stratejik yönetim sürecinin izlenmekte olduğunun varsayılmasıdır. Aksi takdirde insan kaynakları yönetimi sürecine ve onun bir alt işlevi olan hizmetiçi eğitime "*stratejik*" boyut kazandırmak tek başına bir anlam taşımayacak; sürdürülen faaliyetler rutin hizmetiçi eğitim işlevinin dışına çıkamayacaktır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim, stratejik insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak iç ve dış çevre koşullarının sürekli değerlendirildiği, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinde meydana gelen sorunların veya gereksinimlerin dikkate alındığı uzak görüşlü ve dinamik bir yapıya kavuşturulmalıdır.

EKLER

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ve OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET FORMU

1. Bu anket çalışması Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı adına yüksek lisans tezi için yapılmaktadır.
2. Burada amaç konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitimin ne şekilde uygulandığını tespit etmek ve buradan yola çıkarak stratejik düzeyde bir model önerisi geliştirmektir.
3. Yapılan çalışmada adınız ve işletmeniz tarafımdan kesinlikle gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

GENEL BİLGİLER

- İşletmenin Sınıfı :
- İşletmenin Adı :
- İşletme Adına Dolduran :
- Pozisyonu :
- E-mail Adresi :
- Oda Sayısı :
- Yatak Sayısı :
- İşgören Sayısı :

ANKET SORULARI

1. İşletmenizde "İnsan Kaynakları Departmanı" var mıdır?
()Evet ()Hayır

2. Yukarıdaki soruya cevabınız hayır ise, insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler hangi departman tarafından yürütülmektedir?

Personel Departmanı

Diğer (Lütfen Belirtiniz)

3. İşletmemizin çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan misyon ve vizyonu bulunur.

Evet ise;

Misyonumuz:

Vizyonumuz:

Hayır



	Hiçbir Zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu Zaman	Her Zaman
4. İşletmemizin, insan kaynakları faaliyetleri (işe alma, hizmetiçi eğitim, ücretlendirme vs) misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenir					
5. İşletmemizin hizmetiçi eğitimle ilgili uzun dönemli amaç ve hedefleri belirlenir					
6. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, işletmenin birimlerinde görülen eksiklikler ve aksaklıklar tespit edilir					
7. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde dış çevre faktörleri (ekonomi, bilgi teknolojisi, yasal düzenlemeler vs.) dikkate alınır.					
8. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, işletmenin bilgi ve beceri yönünden güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınır.					
9. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, işletmenin mevcut bölümlerindeki işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekler tespit edilir.					
10. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, işgörenlerin işteki performans düzeyleri ve buna bağlı olarak başarı ya da başarısızlıkları tespit edilir.					
11. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, yönetici önerileri dikkate alınır.					
12. İşletmemizde hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, müşteri şikayetleri dikkate alınır.					
13. İşletmemizde yazılı bir hizmetiçi eğitim planı bulunur.					

14. Hizmetiçi eğitim planları genellikle ne kadar uzunlukta olur?

- 1 yıldan az
- 1-2 yıl
- Ortalama 3 yıl
- 3-5 yıl
- 5 yıldan fazla

15. İşletmemizde her yıl hizmetiçi eğitim bütçesi belirlenir.

- Evet
- Hayır

16. Yukarıdaki soruya cevabınız hayır ise, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin masraflarını nasıl karşılıyorsunuz? Lütfen belirtiniz.

17. İşletmemizde tüm hizmetiçi eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanı tarafından yönetilir.

- Hiçbir zaman
- Nadiren
- Genellikle
- Çoğu Zaman
- Her Zaman

18. İşletmemizde hizmetiçi eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanı dışındaki departmanlar tarafından da yürütülür.

- Hiçbir zaman
- Nadiren
- Genellikle
- Çoğu Zaman
- Her Zaman

19. İşletmemizde hizmetiçi eğitim faaliyetlerini yürüten insan kaynakları dışındaki departmanlar;

- Üst yönetim
- Diğer departmanlar (önbüro, halkla ilişkiler, muhasebe vs.)
- İşletme dışından (eğitim firması, eğitim danışmanı vs.)
- Diğer (Lütfen Belirtiniz)

	Hiçbir zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
20. İşletmemizde ilk kademe yöneticilere hizmetiçi eğitim verilir.					
21. İşletmemizde orta kademe yöneticilere hizmetiçi eğitim verilir.					
22. İşletmemizde üst kademe yöneticilere hizmetiçi eğitim verilir.					
23. İşletmemizde yönetici olmayan işgörelere hizmetiçi eğitim verilir.					
24. İşletmemizde işe yeni başlayan işgörelere işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi uygulanır.					

25. İşletmenizde genel olarak oryantasyon eğitiminin süresini belirtir misiniz?

	Hiçbir zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
26. İşletmemizde hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasında işbaşı eğitim yöntemleri kullanılır.					
27. Hizmetiçi eğitimde yönetici gözetiminden yararlanır.					
28. Hizmetiçi eğitimde yetki devrinden yararlanır					
29. Hizmetiçi eğitimde rotasyon (iş değiştirme)'dan yararlanır.					
30. Hizmetiçi eğitimde komiteler yoluyla eğitimden yararlanır.					
31. Hizmetiçi eğitimde staj yoluyla eğitimden yararlanır.					
32. İşletmemizde işdışı eğitim yöntemleri kullanılır.					
33. Hizmetiçi eğitimde, işgörenlerin toplantılara (konferans, seminer, panel vs.) gönderilmesi uygulamalarından yararlanır.					
34. Hizmetiçi eğitimde örnek olay yönteminden yararlanır.					
35. Hizmetiçi eğitimde rol oynama yönteminden yararlanır.					
36. İşletmemizde hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasında yazılı dokümanlar (kitap, broşür vs.) kullanılır.					
37. İşletmemizde hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasında görsel-ışitsel araçlar (tahta, tepegöz, teyp vs.) kullanılır.					
38. İşletmemizde hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasında bilgisayar destekli araçlar kullanılır.					
39. İşletmemizde hizmetiçi eğitim faaliyetlerini yürüten departman ile üst yönetim arasında işbirliği ve iletişim(koordinasyon) sağlanır.					
40. İşletmemizde hizmetiçi eğitim faaliyetlerini yürüten departman ile diğer departmanlar arasında işbirliği ve iletişim (koordinasyon) sağlanır.					
41. İşletmemizde hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşp ulaşmadığını anlayabilmek için, değerlendirmede kullanılacak başarı ölçütleri önceden saptanır.					
42. İşletmemizde hizmetiçi eğitim programı uygulandıktan sonra düzenli olarak değerlendirmesi yapılır.					
43. İşletmemizde hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle başarı ölçütlerine uyulup uyulmadığı saptanır.					
44. İşletmemizde hizmetiçi eğitim programları amaçlarına ulaşır, istenilen verim elde edilir					

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acar, Nesime. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 640.
- Akın, Besim, Canan Çetin ve Vedat Erol. (1998), **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. İşletme Ek Dizisi: 74, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akıncı, Z. Beril. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 13.
- Akyüz, Ömer Faruk. (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları Fakülteleri Kitabevi.
- Armstrong, Michael. (1998), **A Handbook of Personnel Management Practice**. London: Kogan Page Ltd.
- Artan, İnci. (1996), "Örgütsel Değişim ve Gelişme", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği, ss. 105-121.
- Aşkun, İnal Cem. (1982), **İşgören**. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi.
- Aydın, Ahmet Hamdi. (2001), "Yönetimin Fonksiyonları", **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., ss. 57-81.
- Balcı, Ali. (2000), **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Barca, Mehmet. (2002), "Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği", **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 9-26.
- Başaran, İbrahim Ethem. (2000), **Yönetim**. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. (1999), **Management Building Competitive Advantage**. America: The McGraw-Hill Companies.
- Batman, Orhan. (1999), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2002), "Stratejik Yönetim İçin Bilgi Sistemleri", **Stratejik Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 85-102.
- Berzek, Mehmet Nail. (1993), **Human Resources Management**. İstanbul: Mega Basım Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Bingöl, Dursun. (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bruce, Raymon and Sherman Wyman. (1998), **Changing Organizations**, United Kingdom: Sage Publications, Inc.
- Budak, Gönül. (1998), **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**. İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Büyüksulu, Ali Rıza. (1998), **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Der Yayınları 240.
- Caldwell, Hardy. (1999), **Mükemmel Adayı Seçme**. Çeviren: Sabri Yarmalı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan. (2000), **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil. (1997), **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım LTD. ŞTİ.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield. (2000), **Human Resource Management**. USA: Dryden Press.

- Cenze, David A. De and Stephan P. Robbins. (1995), **Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Clayton, Susan. (1999), **Strateji Geliştirme**. Çeviren: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çevik, Hasan Hüseyin. (2001), "Organizasyonlarda Stratejik Yönetim", **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., ss. 309-321.
- Çoban, Hasan. (1996), **Bilgi Toplumuna Plânlı Geçiş**. Anakara: DPT.
- Çörtelekoğlu, Tuğba. (2002), "Boomerang-Eğitimin Geri Dönüşü", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, ss. 276-282.
- Daft, Richard L. (1998), **Organization Theory and Design**. USA: South-Western College Publishing.
- Dale, Ernest. (.....), **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**. Çeviren: Osman Akınhay. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Dinçer, Ömer. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Drucker, Peter F. (1993), **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper Business Collins Publishers.
- Drucker, Peter F. (1995), **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası: Kültür Yayınları.
- Efil, İsmail. (1999), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, İlhan. (1987), **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No 3464.
- Erdoğan, Nihat. (2001), "Çözümleme", **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 133-144.
- Erdoğan, Nihat. (2001), "İş Düzeyinde Analiz", **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 57-74.
- Eren, Erol. (1979), **İşletmelerde Stratejik Plânlama**. İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası.

- Fındıkçı, İlhami. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Forrest, Lewis C. (1996), **Training For The Hospitality Industry**. USA: Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Geylan, Ramazan. (1999), **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Go, Frank M. and Ray Pine. (1995), **Globalization Strategy in the Hotel Industry**. London and New York: Routledge.
- Gökdeniz, Ayhan. (1995), **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Balıkesir: İnce Ofset.
- Greenberg, Jerald. (2001), **Managing Behavior in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall.
- Güney, Salih. (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.
- Hacıoğlu, Necdet, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat ve Selda Çatak Türedi. (2002), **Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı**. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü.
- Harrington, H. James. (1995), **Total Improvement Management**. USA: Mc-Graw Hill, Inc.
- Harvey, Don and Robert Bruce Bowin. (1996), **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hesapçıoğlu, Muhsin. (1994), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hill, Charles W. L. (2002), **Competing in the Global Marketplace: Postscript 2002**. USA: Mc-Graw Hill Irwin.
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones. (1992), **Strategic Management An Integrated Approach**. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Hodge B. J., William P. Anthony and Lawrence M. Gales. (1996), **Organization Theory**. New Jersey: Prantice Hall, Inc.

- Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans. (2000), **International Management**. USA: The Mc-Graw Hill Companies.
- Ivancevich, John M. Peter Lorenzi, Steven J. Skinner and Philip B. Crosby. (1997), **Management Quality and Competitiveness**. USA: Irwin/The McGraw-Hill Companies.
- Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck. (1988), **Business Policy and Strategic Management**. USA: McGraw-Hill Series in Management.
- Kalkandelen, Hayrettin. (1979), **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı**. Ankara: Ajans. Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii.
- Kaynak, Tuğray. (1996), **İnsan Kaynakları Plânlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keçecioglu, Tamer. (1998), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bornova.
- Koçel, Tamer. (2001), **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kozak (a), Meryem Akoğlan. (1999), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, Sabah. (1995), **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 868.
- Lundy, Olive and Alan Cowling. (1996), **Strategic Human Resource Management**. London: Routledge.
- Mabey, Christopher and Graeme Salaman. (1995), **Strategic Human Resource Management**. Britain: TJ Press Ltd, Padstow, Cornwall.
- Marchington, Mick and Adrian Wilkinson. (1996), **Core Personnel and Development**. England: The Cromwell Press, Wiltshire.
- McGregor, Eugene B. (1991), **Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities**. San Francisco, California, Oxford: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Mercer, David. (1998), **Marketing Strategy: The Challenge of the External Environment**. Sage Publications The Open University.

- Met, Ömer L. (1989), **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**. Balıkesir: İnce Ofset.
- Molander, Christopher and Jonathan Winterton. (1994), **Managing Human Resources**. London and New York: Routledge.
- Montana, Patrick J. and Bruce H. Charnov. (1993), **Management**. USA: Barron's Educational Series.
- Morden, Tony. (1993), **Business Strategy and Planning: Text and Cases**. London: McGraw-Hill Book Company.
- Morden, Tony. (1996), **Principles of Management**. London: The Mc-Graw Hill Companies.
- Mucuk, İsmet. (1997), **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullins, Laurie J. (1995), **Hospitality Management**. London: Pitman Publishing.
- Noe, Raymond A. (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çeviren: Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay. (1993), **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Olsen, Michael D., Eliza Ching – Yick TSE and Joseph J. West. (1992), **Strategic Management in the Hospitality Industry**. USA: Van Nostrand Reinhold.
- Otel Temizlik Eğitimi ve Dekorasyonu Derneği. (1999), **Housekeeping Yönetimi**. İstanbul: Ufuk Matbaacılık Ltd. Şti.
- Özçelik, Oya. (2000), "Eğitim ve Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, ss. 169-200.
- Özden, Yüksel. (2002), **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Azim. (1998), **Küreselleşen Dünya'da Yöneticilik**. Adana: Nobel Kitapevi.

- Palmer, Margaret and Kenneth T. Winters. (1993), **İnsan Kaynakları**. Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Reproses Matbaa Hizmetleri.
- Peker, Ömer. (1994), **Yönetici Eğitimi**. Ankara: Takav Matbaası.
- Peker, Ömer. (1995), **Yönetimi Gerçekleştirmenin Sürekliliği**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258.
- Purcell, John. (1995), "Corporate Strategy and Its Link With Human Resource Management Strategy", **Human Resource Management**. New York: Routledge, ss. 63-86.
- Riley, Michael. (1991), **Human Resource Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Rothwell, Sheila. (1995), "Human Resource Planning", **Human Resource Management**. New York: Routledge, ss. 167-202.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. (1997), **İşletme**. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. (2001), **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Senge, Peter M. (2000), **Beşinci Disiplin**. Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seymen (c), Oya Aytemiz. (2002), **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**. Balıkesir: Renk Ofset Matbaası.
- Seymen, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat. (2000), **Örgütsel Öğrenme**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seymen, Oya Aytemiz. (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Smilansky, Jonathan. (2002), **Yeni İnsan Kaynakları**. Çeviren: Derya Atakan. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Strom, Jhon W. New and Keith Davis. (1993), **Organizational Behavior Human Behavior at Work**. USA: Mc-Graw Hill Series in Management Inc.

- Subaşılar, Belgin. (2002), "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, ss. 261-266.
- Şener, Burhan. (1997), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şencan (a), Hüner. (2001), "İşletme Düzeyinde Analiz", **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 45-56.
- Şencan (b), Hüner. (2001), "Bölümler Düzeyinde Analiz", **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 75-86.
- Şimşek, M. Şerif. (1999), **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Teare, Richard and Andrew Boer. (1991), **Strategic Hospitality Management**. USA: Cassell Educational Ltd.
- Uçkun, Gazi. (2002), "Değişim Yönetimi", **Stratejik Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 103-121.
- Uyargil, Cavide. (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti.
- Uyguç, Nermin. (1998), **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**. Dokuz Eylül Yayınları.
- Uysal, Özgür Özmen. (1997), **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi.
- Werther, William B. and Keith Davis. (1993), **Human Resources and Personnel Management**. New Caledonia: Mc-Graw-Hill International Editors.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. (1999), **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Prentice Hall.
- Wood, Roy C. (1997), **Working in Hotels and Catering**. London: Tourism and Hospitality Management Series.
- Wright, Patrick M. and Raymond A. Noe. (1996), **Management of Organizations**. USA: Irwin / The McGraw Hill Companies.

- Yeniçeri, Özcan. (2002), **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.
- Yüksel, Öznur. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

MAKALE ve TEBLİĞLER

- Agnaia, Almehdi A. (1996), "Assessment of Management Training Needs and Selection for Training: The Case of Libyan Companies", **International Journal of Manpower**, Vol. 17, No. 3, ss. 31-51.
- Akmel, Jale. (1992), "Turizm İşletmelerinde Stratejik Plânlama", **Türkiye Kalkınma Bankası: Turizm Yıllığı**, ss. 9-17.
- Akmel, Jale. (1999), "Hizmet İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Önemi", **İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi**, Yayın No: 640, ss. 41-54.
- Aksu, Akın. (2001), "İşletmelerdeki Çalışma Ortamı Değişiklikleri", **Hotel Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organı**, Sayı: 16, ss. 54-55.
- Aktaş, Ahmet, Akın Aksu, Ali Cengiz ve Rüya Ehtiyar. (1999), "Konaklama Sektöründe İnsan Gücü Araştırması ve Antalya Örneği", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 38, Sayı: 450, ss. 42-52.
- Alpkın, Lütfihak. (2000), "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 2, ss. 1-15.
- Aşıkoğlu, Şahap. (1997), "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, ss. 38-15.
- Aşkın, Ercan. (1999), "Etnik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Formülasyonu ve Türkiye'de Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirmek İçin Uygulanacak Konsept", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 1, ss. 155-164.
- Asunakutlu, Tuncer ve Bayram Coşkun. (2000), "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, ss. 19-27.
- Atay, Osman. (2001), "İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 469, ss. 47-51.

- Aydın, Alim. (2000), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", **Öneri**, C. 3, S. 13, ss. 77-84.
- Aytaç, Serpil. (2000), "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, **MPM Yayını**, ss. 49-78.
- Barron, Paul. (1997), "An Analysis of Australian Students' Images of the Hospitality Industry: A Focus on New Recruits", **Australian Journal of Hospitality Management**, Volume: 4, Number: 2, ss. 13-20.
- Başar, Haşmet. (1998), "İşletmelerde Stratejik Plânlama ve Yönetim", **Seminer Notları (6 Ekim – 25 Aralık 1997)**, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yayın No: 10, ss. 89-102.
- Başboğaoğlu, Uğur. (1999), "Gaziantep'teki Kamusal ve Özel Kesim İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, **MPM Yayını**, ss. 31-54.
- Batman, Orhan. (1995), "Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", **Turizmde Seçme Makaleler: 22**, Tugev Yayını, No: 34, ss. 30-37.
- Baum, Tom, Vanessa Amoah and Sheryl Spivack. (1997), "Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9/5/6, ss. 221-229.
- Becerikli (a), Sema Yıldırım. (2000), "Kriz Anlarında Stratejik Yönetim Plânlaması: Turizm Bakanlığı'nın Kriz Çalışmaları", **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 59-87.
- Becerikli (b), Sema Yıldırım. (2000), "Stratejik Yönetim Plânlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 3, ss. 97-109.
- Benligiray, Serap. (2001), "İKY'de İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş", **T.C. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XVII, Sayı: 1, ss. 35-59.
- Birdir, Kemal. (2000), "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreçleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 11, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, ss. 142-148.
- Birgan, İbrahim. (1994), "Bir Hizmet Sektörü Olarak Turizm", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 4, ss. 34-40.

- Blum, Shane C. (1997), "Current Concerns: A Thematic Analysis of Recent Hospitality Industry Issues", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9/7, ss. 350-361.
- Bolat, Tamer. (2000), "Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Plânlaması ve Bir Uygulama", **5. Ulusal Pazarlama Kongresi (16-18 Kasım 2000)**, Antalya, ss. 137-158.
- Bolat, Tamer. (2001), "Konaklama İşletmelerinde Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama", **T.C. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Hafta Sonu Semineri VII (24-26 Kasım 2000)**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Matbaası, ss. 148-159.
- Bowen, David E., Carmen Galang and Rajnandini Pillai. (2002), "The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance", **Human Resources Management**, Vol. 41, No. 1, ss. 103-122.
- Boyacı, Cemil ve Ahmet Aktaş. (1995), "Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 3-4, ss. 48-62.
- Boyacı, Cemil. (1988-1989), "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma", **Türkiye Kalkınma Bankası: Turizm Yıllığı**, ss. 109-113.
- Budak, Gülay. (2002), "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Plânlama ve Stratejik Öğrenme", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 1-11.
- Burke, Ronald J. (1996), "Training Needs At Different Organization Levels Within a Professional Services Firm", **Industrial and Commercial Training**, Volume: 28, Number: 5, ss. 24-28.
- Castro, Patricio E. and Brian H. Kleiner. (2000), "How To Orient Employees into New Positions Successfully", **Management Research News**, Vol. 23, Number: 7/8, ss. 63-66.
- Cengizhan, Sibel ve Oğuz Ersun. (2000), "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2000) Bildiriler**, ss. 731-749.

- Chon, Kye-Sung ve Michael D. Olsen. (1991), "Turizm Kuruluşlarının Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci Uygulamaları", **Turizmde Seçme Makaleler: 10**, Tugev Yayını, No: 17, ss. 1-14.
- Chung, Kyoo Yup. (2000), "Hotel Management Curriculum Reform Based on Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry", **Tourism Management**, Vol. 21, Number: 5, ss. 473-487.
- Dale, M. W. (2002), "Issue - Driven Strategy Formation", **Strategic Change 11**, John Wiley & Sons, Ltd., ss. 131-142.
- Dalli, Özen. (1988), "Gelişen Turizm Endüstrisinin Ortaya Çıkardığı Eğitime İlişkin Sorunlar", **Turizm Eğitimi Danışma Toplantısı (20-25 Haziran 1998) Boğaziçi Üniversitesi**, Tugev Yayını, ss. 1-13.
- Defeo, Joseph A. and Alexander Janssen. (2001), "Why Strategic Deployment?", **Measuring Business Excellence**, 5/3, ss. 4-5.
- Demirkan, Mahmut. (1999), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yöneticilerine İlişkin Kısmi Bir Araştırma", **İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi**, Yayın No: 640, ss. 183-203.
- Doğan, Özlem İpekgil ve Engin Deniz Eriş. (2000), "Stratejik Toplam Kalite Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 110-125.
- Doğan, Selen. (2000), "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2000)**, **Bildiriler**, ss. 187-202.
- Drost, Ellen A., Colette A. Frayne, Kevin B. Lowe and J. Michael Geringer. (2002), "Benchmarking Training and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis", **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 1, ss. 67-86.
- Durna, Ufuk. (2001), "Stratejik İşletme Yönetimi Sürecinde Stratejik Kontrol", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 40, Sayı: 480, ss. 67-70.
- Durna, Ufuk. (2002), "İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 40, Sayı: 482, ss. 85-90.
- Eighteen, Robert. (1999), "Training Needs Analysis for IT Training", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 35, Number: 4, ss. 149-152.

- Eleren, Ali ve Mustafa Kurt. (2001), "Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 1-10.
- Erdoğan, Nihat. (1997), "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması", **3. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, Ankara: MPM Yayınları 599, ss. 300-313.
- Erkoç, Zafer. (2000), "Eğitimin Olgusu İçinde Orta Öğretimin Genel Yapısı", **Human Resources İnsan Kaynakları Dergisi** 4/1, ss. 75-91.
- Eroğlu, Erhan. (1999), "İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri", **Kurgu Dergisi Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Sayı: 16, ss. 267-282.
- Eser, Zeliha. (2002), "Turizm Eğitimine Üç Açılı Yaklaşım: Profesyonel Eğitim, Mesleki Beceri Eğitimi ve Girişimcilik Eğitimi", **T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası (12-14 Nisan 2002) Bildirileri**, II. Cilt., ss. 141-149.
- Farjoun, Moshe. (2002), "Towards An Organic Perspective On strategy", **Strategic Management Journal**, Volume: 23, Issue No: 7, ss. 561-594.
- Fettahlıoğlu, Okan ve Seçil Fettahlıoğlu. (2001), "Küçük İşletmelerde Strateji Yönetimi", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 469, ss. 35-41.
- Fidan, Yahya. (1998), "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", **Seminer Notları (6 Ekim - 25 Aralık 1997), Yönetim ve Organizasyon**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yayın No: 10, ss. 189-221.
- Gainey, Thomas W. and Brain S. Klaas. (2002), "Outsourcing the Training Function: Results From the Field", **Human Resource Planning**, Vol. 25-1, ss. 16-22.
- Gamble, Paul R. (1995), "Konaklama ve Turizm Araştırmalarında Eğitim Sorunu", **Turizmde Seçme Makaleler: 22**, Tugev Yayını, No: 34, ss. 54-65.
- Garavan, Thomas N. Pat Costine and Noreen Heraty. (1995), "The Emergence of Strategic Human Resource Development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 19, No. 10, ss. 4-10.
- Gül, Hüseyin. (2000), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmetiçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 59-93.
- Gürak, Hasan. (2000), "Verimlilik Artışları ve Eğitimli - Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, ss. 7-33.

- Habir, Ahmad D. and Asti B. Larasati. (1999). "Human Resource Management As Competitive Advantage in the New Millenium", **International Journal of Manpower**, Vol. 20, No. 8, ss. 548-562.
- Hacıoğlu, Necdet. (1992), "Yükseköğretimde Mesleki Turizm Eğitimi Geliştirme Perspektifleri", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop (9-11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 91-100.
- Hankins, Christine and Brian H. Kleiner. (1995), "New Developments in Supervisor Training", **Industrial and Commercial Training**, Volume: 27, Number: 1, ss. 26-32.
- Hayes, John, Alison Rose-Quirie and Christopher W. Allinson. (2000), "Senior Managers' Perceptions of the Competencies They Require for Effective Performance: Implications for Training and Development", **Personnel Review**, Vol. 29, No. 1, ss. 92-105.
- Henry, Craig. (2002), "Kotler's Strategic Perspective On The New Marketing", **Strategy & Leadership**, Volume: 30, Issue: 4, ss. 33-34.
- Hoque, Kim. (1999), "New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry", **Human Resource Management Journal**, Volume: 9, Issue: 2, ss. 64-76.
- Horwitz, Frank M. (1999), "The Emergence of Strategic Training and Development: The Current State of Play", **Journal of European Industrial Training**, Volume: 23, Number: 4/5, ss. 180-190.
- Houtzagers, Gijs. (1998), "Business Models for the Human Resource Management Discipline", **Empowerment in Organizations**, Vol. 6, No. 7, ss. 187-196.
- Hughey, Aaron W. and Kenneth J. Mussnug. (1997), "Designing Effective Employee Training Programmes", **Training for Quality**, Volume: 5, Number: 2, ss. 52-57.
- Hwang, Ahn-Sook. (1998), "Resigning a Customer – Focused Workshop For Strategic Planning", **Journal of Management Development**. Vol. 17, No. 5, ss. 338-350.
- İçöz, Orhan. (1991), "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 23-24, ss. 15-18.
- İslamoğlu, A. Hamdi. (1992), "Turizm Eğitiminde Politika Ne Olmalıdır?", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop (9-11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 59-60.

- Kağncıoğlu, Deniz. (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", **T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 1, ss. 13-42.
- Kane, Bob and Ian Palmer. (1995), "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship?", **International Journal of Manpower**, Vol. 16, No. 5/6, ss. 6-21.
- Kanten, Selahattin. (2002), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Eğitimi", **T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri (12-14 Nisan 2002)**, II. Cilt, ss. 151-165.
- Karaca, Yusuf. (2001), "Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 125-135.
- Karamustafa, Kurutuluş ve İbrahim İlhan. (1994), "Türk Konaklama Sektöründe Personel Eğitimi ve Mevcut Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 1-2, ss. 43-47.
- Kelliher, Clare and Deborah Blackman. (1991), "Human Resource Strategies for the 1990s", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 3, No. 2, ss. 4-9.
- Keskin, Gülümser. (1998), "Doğu Anadolu Bölgesi'nde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Otellerin Personel ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 9, ss. 44-50
- Kozak (b), Meryem Akoğlan. (1999), "Konaklama Sektöründe Kariyer Plânlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 10, ss. 53-66.
- Kretz, Richard. (2002), "A Comparison of HPT and Traditional Training Approaches", **Performance Improvement**, Volume: 41, Number: 2, ss. 16-21.
- Ku, Bonim and Brian H. Kleiner. (2000), "How to Orient Employees into New Positions Successfully", **Management Research News**, Vol. 23, No. 718, ss. 44-49.
- Küçükaltan, Derman. (1998), "Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 9, ss. 51-59.
- Lawler, Edward E. (2002), "Toward High-Performance Organizations", **Performance Improvement**, Volume: 41, Number: 3, ss. 8-12.

- Lee, Seok Cheng. (1992), "İşbaşı Eğitimi", **Turizm Eğitimi Konferans - Workshop (9-11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 139-141.
- Luoma, Mikko. (1999), "The Essence of HRD Orientation: Evidence From The Finnish Metals Industry", **Journal of European Industrial Training**, 23/3, ss. 113-120.
- McCracken, Martin and Mary Wallace. (2000), "Towards A Redefinition of Strategic HRD", **Journal of European Industrial Training**, 24/5, ss. 281-290.
- McGunnigle, Peter J. and Stephanie M. Jameson. (2000), "HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment", **Employee Relations**, Vol. 22, No. 4, ss. 403-422.
- Mestre, Michel, Alan Stainer and Lorice Stainer. (1997), "Employee Orientation-the Japanese Approach", **Employee Relations**, Vol. 19, No. 5, ss. 443-456.
- Mühlemeyer, Peter and Maxine Clarke. (1997), "The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task", **Journal of Workplace Learning**, Volume: 9, Number: 1, ss. 4-11.
- Nankervis, Alan R. and Yaw Debrah. (1995), "Human Resource Management in Hotels", **Tourism Management**, Vol. 16, No. 7, ss. 507-513.
- O'Donnell, David and Thomas N. Garavan. (1997), "Viewpoint: Linking Training Policy and Practice to Organizational Goals", **Journal of European Industrial Training**, 21/9, ss. 301-309.
- Öğütveren, Nida. (1998), "Yaşayarak Öğreniyorlar", **Kariyer Dünyası**, Sayı: 6, ss. 90-93.
- Oktal, Özlem. (2001), "Personel Eğitiminde İnternet Kullanımı", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: II, Sayı: 2, ss. 87-99.
- Özdemir, Mehmet. (1993), "Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve Turban Modeli", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 1, ss. 24-32.
- Özen, Sadettin. (1998), "İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Plânlama Problemi", **Verimlilik Dergisi**, ss. 125-134.
- Pehlivan, İnyet. (1992), "İş Analizi ve Eğitim Programı Hazırlanması", **Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (9-11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 19-46.

- Pehlivan, İnyet. (1997), "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmetiçi Eğitim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 4, ss. 105-120.
- Pollitt, David. (1999), "Strategic Issues for Training", **Education + Training**, Volume: 41, Number: 3, ss. 115-156.
- Reed, Seth O. (2002), "The New Organization and Implication, for Training", **Performance Improvement**, Volume: 41, Number: 5, ss. 24-28.
- Richardson, Bill. (1994), "Comprehensive Approach to Strategic Management", **Management Decision**, Vol. 32, No. 8, ss. 27-41.
- Roffe, Ian. (1999), "Strategic Planning for the Development of a Training Innovation", **Industrial and Commercial Training**, Volume: 31, Number: 5, ss. 163-173.
- Saruhan, Şadi Can. (1986), "Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması", **T.C. Turizm Bankası A.Ş.: Turizm Yıllığı**, ss. 171-179.
- Serinkan, Celalettin. (1996), "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, **MPM Yayını**, ss. 21-36.
- Sevgi, Ahmet. (1992), "Turizm Eğitimi", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop (9-11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 19-46.
- Seymen (a), Oya Aytemiz. (2001), "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması ve Bir Model Önerisi", **T.C. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Hafta Sonu Semineri VII (24-26 Kasım 2000)**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Matbaası, ss. 1-25.
- Seymen (a), Oya Aytemiz. (2002), "Pazarlama Yönetiminde Koordinasyon Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Analizi ve Bir Uygulama", **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 16, Sayı: 2002-03, ss. 12-23.
- Seymen (b), Oya Aytemiz. (2001), "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması", **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 65-88.
- Seymen (b), Oya Aytemiz. (2002), "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Programı Modelinin Oluşturulması", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 15-26.

- Seymen, Oya Aytemiz. (1996), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları İşlevinin Modern Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Değerlendirilmesi", **Dünya Gazetesi** (9 Ocak 1996), s. 6.
- Silber, Kenneth H. (2002), "Using the Cognitive Approach to Improve Problem – Solving Training", **Performance Improvement**, Vol: 41, Number: 3, ss. 28-36.
- Sökmen, Alptekin. (1999), "Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 10, ss. 45-51.
- Taner, Bahar. (1994), "Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 4, ss. 41-46.
- Tangün, Merih. (2000), "Sinerji Training & Consultancy Genel Müdürü ile Röportaj", **Human Resources İnsan Kaynakları Dergisi**, ss. 8-10.
- Tavmergen, İge Pınar. (2000), "İşgücü Ağırlıklı Turizm Sektöründe ve Genel Olarak Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 39, Sayı: 459, ss. 80-83.
- Taymaz, Haydar. (1992), "Eğiticilerin Eğitimi", **Turizm Eğitimi Konferans – Workshop (9–11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 447-451.
- Tetik, Serdar. (1992), "Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması", **Turizm Eğitimi Konferans – Workshop (9–11 Aralık 1992)**, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti., ss. 143-149.
- Thomas, Mark A. (1996), "What is a Human resources Strategy?", **Health Manpower Management**, Volume: 22, Number: 2, ss. 4-11.
- Tikici, Mehmet ve Hüseyin Altay. (2000), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Gap Kapsamında ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25–27 Mayıs 2000) Bildiriler**, ss. 689-701.
- Tutar, Hasan. (1998), "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 37, Sayı: 442, ss. 74-80.
- Ülker, Gönül. (1999), "Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme", **İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi**, Yayın No: 640, ss. 453-472.

- Uyargil, Cavide ve Gönen Dünder. (2000), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2000) Bildiriler**, ss. 675-685.
- Watson, Sandra and Denise Drummond. (2002), “A Strategic Perspective to Human Resource Development in Scottish Tourism”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 14/5, ss. 253-254.
- Wells, Charline. (2000), “Managing A Training Organization–The Challenges of Leading the Way”, **Performance Improvement**, Volume: 41, Number: 3, ss. 37-43.
- Yıldırım, Süreyya. (2001), “Balıkesir İli Edremit Körfezi İlçelerinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin İstihdama Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Turizm Akademik**, Sayı: 1, ss. 40-49.

TEZLER ve DİĞER KAYNAKLAR

- Al, Zeynel. (1998), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Altaç, Zekeriya ve Bilal Bar. (1995), “İşletmeler ve İşgören Eğitimi”, **Eskişehir Sanayi Odası Bülteni**, Sayı: 283, ss. 1-3.
- Batlakoğlu, Aynur. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Hizmetiçi Eğitim Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakırokkalı, Nurdan. (2000), “A Needs Assessment Study To Design An In – Service Training Program For A Research Institute Employees”, In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Science In The Department Of Educational Sciences, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of The Middle East Technical University.
- Eren, Hülya. (1996), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ertan, Hayrettin. (1997), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- <ftp://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik-personel.asp> (Erişim Tarihi: 24.03.2002). (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/aday-bulmadainternet.asp/>. Erişim Tarihi 03.09.2002 (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgutsel-kariyergel-prog.asp/>, Erişim Tarihi: 03.09.2002, (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/plansurecihedefbelirle.asp>. Erişim Tarihi: 24.03.2002. (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikUcrIsDeger.asp/>, Erişim Tarihi: 03.09.2002, (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgaldegyonemi.asp/>, Erişim Tarihi: 09.09.2002. (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/orgel-ik-rolu.asp/>, Erişim Tarihi: 09.09.2002. (Internet).
- <ftp://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/personeselect.asp/>. Erişim Tarihi: 03.09.2002 (Internet).
- <ftp://moozden.comlikflikp.htm> , Erişim Tarihi: 24.03.2002. (Internet).
- Gardiner Hewpel, Arthur Andersen, James A. Landry, **Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları**, Mart, 2001, <ftp://insankaynaklari.comgloballeşendunyadainsankaynaklarihtm/>. (Internet).
- Göçgün, Pınar. **İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alm**, Eylül, 2002, (<ftp://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/e-ise-alm.asp/>). (Internet).
- Güney, Hatice İpek. (1997), “ Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimi ve Antalya Kıyı Şeridinde Uygulanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jerry, Gilley, Boughton Nathaniel ve Maycunich Ann, **Ödül Stratejilerini Belirlemek**, Eylül, 2002 (<ftp://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/odul-stra-belir.asp/>). (Internet).

- Kaptan, Zeynep, **Performans Değerlendirme ve Motivasyon**, Eylül, 2002, (<ftp://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf-motivasyon.asp/>). (Internet).
- Karagöz, Melike. (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, Yüksek Lisans Programı Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Hasan. (2000), “Otel İşletmelerinde Hizmetçi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Bire Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Obuz, Nuray. (1996), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oğuz, Şule. (1999), “Otel İşletmelerinde Hizmetçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özutku, Hatice. (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sancılı, Dilek. (2002), “Şirketlere Oyunlu Eğitim Programı”, **Sabah Gazetesi** (24 Kasım 2002), S. 20.
- Seymen, Oya Aytemiz. (1995), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sü, Sibel. (1999), “Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, Necdet. (1997), “Konaklama İşletmelerinde Personel Yönetimi ve Eğitiminin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri İle İlgili Örnek Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toker, Şengül. (1999), “Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Yönetim Geliştirme Programları ve Silikon Valisi Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Toprak, Meral. (2001), "Stratejik Yönetim Semineri", Ders Notları, Milli Produktivite Merkezi.
- Türk Dil Kurumu. (1994), **Okul Sözlüğü**. Türk Dil Kurumu Yayınları: 603. Ankara.
- Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin Yayın Organı. (2001), **Türk-Koop**. Yıl: 17, Sayı: 352. Ankara.
- Vardar, Ferit. (1998), "Stratejik Yönetim ve Prefabrikasyon Sektöründe Çalışan Bir İşletmede Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, Ümit Mustafa. (1988), "Hizmetiçi Eğitim", Bitirme Çalışması, Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.