

**OTEL İŞLETMELERİNDE
YÖNETİCİ EĞİTİMİ
Ahmet KOÇ
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-1995**

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Doç. Dr. Ramazan GEYLAN

Ahmet KOÇ

Eskişehir-1995

ÖZET

Otel işletmeleri konaklama endüstrisinin bir dalıdır. Oteller, müşterilerinin geceleme ve bunun yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

Eğitim, ekonomik ve sosyal gelişmede büyük bir öneme sahiptir. İşletmeler, çalışanlarının değişme ve gelişmelere uyum sağlamaları amacıyla, personel eğitimini uygularlar. Ayrıca yönetici eğitimi ile, yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlarlar.

Bu araştırmada; otel işletmelerinde, uygulanan yönetici eğitimi faaliyetleri incelenmiştir. İlk bölümde, otel işletmeciliği ve yönetim kavramları açıklanmıştır. İkinci bölüm; eğitim, personel eğitimi ve yönetici eğitimi konularını kapsamaktadır. Üçüncü bölümde; otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulamalarına yönelik araştırma sonuçları belirtilmiştir. Sonuç bölümünde ise; araştırmadan çıkarılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir

ABSTRACT

Hotel enterprises are a branch of the industry of staying the night. Hotels are enterprises covering the needs of passing the night, of catering and of entertainment of the customers.

Education is of big importance in economic and social development. Enterprises apply the education of personnel to adapt then to new changes and to improvements. They also aim the education of manager and to improve the knowledge, ability and behaviors of managers.

In this study the programs of education applied to the managers in hotel enterprises have been studied. In the first chapter managing-hotel and the terms of management have been explained. Second chapter contains the subjects of education, of education of personnel and of education of managers. In the third chapter the results of the investigations towards the applications of education of managers in hotel enterprises have been determined. In the last chapter the results and suggestions evaluated from the investigation have been studied.

TABLULAR

<u>NO</u>		<u>SAYFA</u>
1	: TÜRKİYE'DE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KAPASİTESİ	8
2	: YÖNETİCİLERİN ÇALIŞTIKLARI OTEL İŞLETMELERİNE GÖRE DAĞILIMI	92
3	: YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI	93
4	: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARI	94
5	: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM GÖRDÜĞÜ BÖLÜMLER	95
6	: YÖNETİCİLERİN KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ	97
7	: YÖNETİCİLERİN BLUNDUKLARI OTEL İŞLETMEİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ	98
8	: OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ İHTİYACININ KARŞILANMA YOLLARI	99
9	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME KATILIM ORANLARI	101
10	: EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİNDE YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİNİN ALINIP ALINMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER	102
11	: EĞİTİMLERİN SÜRE BAKIMINDAN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN VERİLER	103
12	: EĞİTİMLERİN KONU BAKIMINDAN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN VERİLER	104
13	: EĞİTİM PROGRAMLARININ KİM TARAFINDAN DÜZENLENDİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR	105
14	: YÖNETİCİLERİN KATILDIKLARI EĞİTİM PROGRAMLARININ KAPSADIĞI KONULAR	106
15	: EĞİTİMLERDE OTEL İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ UYGULAMALARA VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK ÇALIŞMALARA İLİŞKİN BULGULAR	108
16	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM SÜRESİNCE EDİNDİKLERİ BİLGİLERİN GÜNLÜK YÖNETİM GÖREVLERİNDE YARDIMCI OLUP OLMADIĞI KONUSUNA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI	109
17	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİNDE KULLANILAN BAŞLICA EĞİTİM YÖNTEMLERİ	110
18	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ AMAÇLARIN DAĞILIMI	111

<u>NO</u>	<u>SAYFA</u>
19 : YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARI SONUCUNDA ANI SORUNLARI ÇÖZME VE KARARALMA BECERİLERİNİ GELİŞTİREBİLMELERİNE İLİŞKİN BULGULAR	113
20 : EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YETERSİZ OLMA NEDENERİ	114
21 : EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLİP DEĞERLENDİRİLMEME DURUMUNUN YÖNETİCİLERE GÖRE DAĞILIMI	116
22 : YÖNETİCİLERİN ALDIKLARI EĞİTİMLERİN KENDİLERİNE YARARLI OLUP OLMADIĞI DURUMU HAKKINDA BULGULAR	117
23 : YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULANMAYAN OTELLERDE BU DURUMUN NEDENLERİNE YÖNELİK BULGULAR	118
24 : YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYUP DUYMADIKLARI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER	119
25 : YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYDUĞU KONULARIN DAĞILIMI	120
26 : EĞİTİMDEN SORUMLU YÖNETİCİLERİN KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ	129
27 : EĞİTİMDEN SORUMLU YÖNETİCİLERİN BULUNDUKLARI OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ	130
28 : OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMA YOLLARINA İLİŞKİN BULGULAR	130
29 : EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE TEKNİK VE BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER	131
30 : YÖNETİCİ İHTİYACINI BELİRLEME YOLLARI	132
31 : EĞİTİMDE ÖNCELİKLERİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VERİLER	133
32 : EĞİTİM HAKLARINDAN HER YÖNETİCİNİN EŞİT OLARAK YARARLANABİLME DURUMUNA İLİŞKİN VERİLER	134
33 : YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE MALİYET/FAYDA ANALİZİNİN YAPILIP YAPILMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER	135
34 : YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULAR	136

GRAFİKLER

<u>NO</u>		<u>SAYFA</u>
1	: ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN OTEL İŞLETMELERİNE DAĞILIMI	93
2	: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARININ GENEL DAĞILIMI	95
3	: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM GÖRDÜĞÜ BÖLÜMLERİN GENEL DAĞILIMI	96
4	: YÖNETİCİLERİN KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN GENEL DAĞILIMI	97
5	: YÖNETİCİLERİN BULUNDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN GENEL DAĞILIMI	98
6	: YÖNETİCİ İHTİYACININ KARŞILANMA YOLLARININ GENEL DAĞILIMI	100
7	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME KATILIMININ GENEL DAĞILIMI	101
8	: EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİNDE YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİNİN ALINMASINA İLİŞKİN GENEL DAĞILIM	102
9	: EĞİTİMLERİN SÜRE BAKIMINDAN YETERLİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL OLARAK DAĞILIMI	103
10	: EĞİTİMLERİN KONU BAKIMINDAN YETERLİĞİNE İLİŞKİN GENEL VERİLERİN DAĞILIMI	104
11	: EĞİTİM PROGRAMLARININ KİM TARAFINDAN DÜZENLENDİĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI	106
12	: YÖNETİCİLERİN KATILDIKLARI EĞİTİM PROGRAMLARININ KAPSADIĞI KONULARIN GENEL DAĞILIMI	107
13	: EĞİTİMLERDE OTELCİLİK İLE İLGİLİ UYGULAMALARA YÖNELİK ÇALIŞMALARA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI	109
14	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM SÜRESİNCE EDİNDİKLERİ BİLGİLERİN GÜNLÜK YÖNETİM GÖREVLERİNDE YARDIMCI OLUP OLMADIĞI KONUSUNA İLİŞKİN VERİLERİN GENEL OLARAK DAĞILIMI	110
15	: KULLANILAN EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN ENEL OLARAK DAĞILIMI	111
16	: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİĞİ AMAÇLARIN GENEL DAĞILIMI	112

<u>NO</u>	<u>SAYFA</u>
17 : YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARI SONUCUNDA ANI SORUNLARI ÇÖZME VE KARARALMA BECERİLERİNİ GELİŞTİREBİLMELERİNE İLİŞKİN BULGULARIN GENEL OLARAK DAĞILIMI	114
18 : EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YETERSİZ OLMASI NEDENLERİNİN GENEL DAĞILIMI	115
19 : EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLİP DEĞERLENDİRİLMEME DURUMUNUN YÖNETİCİLERE GÖRE GENEL DAĞILIMI	116
20 : YÖNETİCİLERİN ALDIKLARI EĞİTİMLERİN KENDİLERİNE YARARLI OLUP OLMADIĞI DURUMUNUNUN GENEL DAĞILIMI	117
21 : YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULANMAYAN OTELLERDE BU DURMUN NEDENLERİNİN GENEL DAĞILIMI	118
22 : YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYUP DUYMADIKLARI KONUSUNUN GENEL DAĞILIMI	120
23 : YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYDUĞU KONULARIN GENEL DAĞILIMI	121
24 : YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMA YOLLARININ GENEL DAĞILIMI	131
25 : EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE TEKNİK VE BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞININ GENEL DAĞILIMI	132
26 : YÖNETİCİ İHTİYACINI BELİRLEME YOLLARININ ORANSAL DAĞILIMI	133
27 : EĞİTİMDE ÖNCELİKLERİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI	134
28 : EĞİTİM HAKLARINDAN EŞİT OLARAK YARARLANABİLME DURUMUNUN ORANSAL DAĞILIMI	134
29 : EĞİTİMDE MALİYET/FAYDA ANALİZİNİN YAPILIP YAPILMADIĞINA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI	135
30 : EĞİTİM PROGRMALARININ SEÇENEKLER DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULARIN DAĞILIMI	136

ŞEKİLLER

<u>NO</u>		<u>SAYFA</u>
1	: Sistemin Unsurları	32
2	: Eğitim İhtiyacını Belirlemede İzlenecek Yol	48
3	: Eğitim Programının Elemanları	55
4	: Personel Eğitimi Programlarının Hazırlanma Aşamaları	56
5	: Personel Eğitimi Faaliyetlerini Değerlendirme Süreci	61
6	: Yönetim Düzeyleri	68

KISALTMALAR

G.Ü.S.B.E.	: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
H.Ü.S.B.E.	: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
E.İ.T.İ.A	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
MPM	: Milli Pürodiktivite Merkezi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
B.İ.T.İ.A.	: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
ESADER	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
G.Ü.İ.İ.B.F.	: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
E.A.Ü.İ.İ.B.F	: Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ya.	: Yayınları
Çev.	: Çeviren

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar	iii
GRAFİKLER	v
ŞEKİLLER	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİM

I. GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ	3
A. OTEL İŞLETMESİ KAVRAMI	3
1. Otel İşletmesinin Tanımı	3
2. Otel İşletmesinin Özellikleri	5
3. Dünya’da ve Türkiye’de Otel İşletmelerinin Tarihi Gelişimi	6
a. Dünya’da	6
b. Türkiye’de.....	7
B. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	9
1. Faaliyet Sürelerine Göre	10
a. Devamlı Oteller.....	10
b. Mevsimlik Oteller	10
2. Mevzuat Hükümlerine Göre	10
a. Turistik Oteller	10
b. Turistik Olmayan Oteller	11
3. Büyüklüklerine Göre	11

a. Çok Küçük Oteller	12
b. Küçük ve Orta Oteller	12
c. Büyük Oteller	12
4. Sahiplik Durumuna Göre	12
a. Özel Mülkiyete Ait Oteller	12
b. Kamu Kuruluşlarınca İşletilen Oteller	12
c. Karma Mülkiyetli Oteller	13
C- OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI	13
1. Organizasyon İlkeleri	13
2. Otel İşletmelerinin Organizasyonu	15
a. Faaliyet Departmanları	17
aa. Odalar Bölümü	17
aaa. Ön Büro	17
bbb. Kat Hizmetleri	19
ccc. Üniformalı Hizmetler	19
bb. Yiyecek-İçecek Bölümü	19
b. Hizmet Departmanları	20
aa. Yönetim Bölümü	20
bb. Satış ve Pazarlama Bölümü	21
cc. Personel Bölümü	21
dd. Muhasebe Bölümü	21
ee. Teknik İşler Bölümü	22
ff. Güvenlik Bölümü	22
gg. Çamaşırhane Bölümü	23
II. GENEL OLARAK YÖNETİM ✓	23
A. YÖNETİM KAVRAMI	23
1. Yönetimin Tanımı	24
2. Yönetimin Doğuşu	24
3. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri	26
B. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	26
1. Klasik Yönetim Yaklaşımı	27
a. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	27
b. Yönetim Süreci Yaklaşımı	28
c. Bürokrasi Yaklaşımı	30
2. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı	30
3. Modern Yaklaşım	31
a. Sistem Yaklaşımı	31
b. Durumsallık Yaklaşımı	33

C. YÖNETİM FONKSİYONLARI	33
1. Planlama	34
2. Örgütlenme	35
3. Yöneltilme	35
4. Düzenleştirme	36
5. Denetim	36

İKİNCİ BÖLÜM EĞİTİM VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

I. GENEL OLARAK EĞİTİM	38
A. EĞİTİM KAVRAMI	38
1. Eğitimin Tanımı	38
2-Eğitim Türleri	39
a. Örgün Eğitim	39
b. Yaygın Eğitim	39
B. PERSONEL EĞİTİMİ KAVRAMI ✓	39
1. Personel Eğitiminin Tanımı	40
2. Personel Eğitimin Amaçları	41
3. Personel Eğitiminin Yararları ve Önemi	42
4. Personel Eğitiminin Türleri	44
a. Hizmet Öncesi Eğitim	44
b. Hizmet İçi Eğitim	44
C. PERSONEL EĞİTİMİ İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	45
1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Gerekliği	45
2. Eğitim İhtiyacını Belirlemede İzlenecek Yol	46
3. Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	47
a. Anketler	47
b. Testler	49
c. Görüşme	49
d. Kayıt ve Raporların İncelenmesi	50
e. İş Analizleri	50
D. PERSONEL EĞİTİMİNİN PLANLANMASI	51
1. Eğitim Planlamasının Tanımı	51
2. Planlama İlkeleri	52

3. Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi	52
4. Eğitim Bütçesi	53
E. PERSONEL EĞİTİMİ PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI, UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	54
1. Personel Eğitim Programlarının Hazırlanması	54
2. Personel Eğitimi Programlarının Uygulanması	57
a. Eğitilecek Personelin Seçilmesi	57
b. Eğiticilerin Belirlenmesi	58
c. Eğitim İçin Uygun Ortamın Seçilmesi	58
d. Eğitim Yöntemlerinin Seçimi ve Ders Planının Hazırlanması	59
3. Personel Eğitimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	60
a. Değerlendirme Süreci	60
b. Değerlendirme Türleri	61
aa. Başarının Değerlendirilmesi	61
bb. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi	62
II. GENEL OLARAK YÖNETİCİ EĞİTİMİ	63
A. YÖNETİCİ KAVRAMI	63
1. Yöneticinin Tanımı	63
2. Yöneticinin Özellikleri	64
a. Manevi Özellikler	66
b. Teknik Özellikler	66
c. Sosyal Özellikler	67
3. Yönetici Düzeyleri	67
a. Üst Kademe Yöneticileri	67
b. Orta Kademe Yöneticileri	69
c. Alt Kademe Yöneticileri	69
4. Liderlik ve Yöneticilik	70
B. YÖNETİCİ EĞİTİMİ	72
1. Yönetici Eğitimi Kavramı ve Önemi	72
2. Yönetici Eğitimi Gerektiren Nedenler	74
3. Yönetici Eğitiminin Amaçları	75
4. Yönetici Eğitimi Yöntemleri	76
a. İşbaşında Eğitim Yöntemleri	77
aa. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi	78
bb. İş Değiştirme (Rotasyonu) Yöntemi	79
cc. Proje Yöntemi	80
dd. Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi	80
b. İşdışında Eğitim Yöntemleri	81

aa. Anlatma Yöntemi	82
bb. Benzetme (Simulasyon) Yöntemi	83
cc. Örnek Olay Yöntemi	84
dd. Rol Oynama Yöntemi	85
ee. Yönetim Oyunu Yöntemi	86
ff. Duyarlılık Eğitimi	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULAMALARI VE TEMEL SORUNLARI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	89
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	89
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	89
C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	90
II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	90
A. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	91
1. Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına Yönelik Bulgular	92
2. Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının İçeriğine ve Katıldıkları Eğitim Programlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular	100
3. Yöneticilerin Eğitime İhtiyaç Duydukları Konuların Belirlenmesine Yönelik Bulgular.	119
4. Bulgulardan Çıkarılan Sonuçlar ve Öneriler	121
B. OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİCİ EĞİTİMİ PROGRAMLARINA İLİŞKİN BULGULAR	128
1. Ankete Katılan Eğitim Yöneticilerin Değerlemesine Yönelik Bulgular	128
2. Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetici Eğitimi Program ve Çalışmalarına Yönelik Bulgular	131
3. Bulgulardan Çıkarılan Sonuç ve Öneriler	136
SONUÇ	139
YARARLANILAN KAYNAKLAR	I
EK-1 Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması	X
EK-2 Hotel Merit Altınel'in Organizasyon Şeması	XI

EK-3 Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi Uygulamalarına İlişkin Çeşitli Düzeylerdeki Yöneticilere Uygulanan Anket	XII
EK-4 Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi Çalışmalarına Yönelik Olarak Eğitim Yöneticilerine Uygulanan Anket	XVII

GİRİŞ

Turizm sektörünün Dünya’da ve Türkiye’de hızla gelişmesi, konaklama endüstrisine verilen önemi giderek artırmaktadır. Konaklama endüstrisinin bir dalı olarak otel işletmeleri, öncelikle misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak, bunun yanında yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla kurulan hizmet işletmeleridir. Teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel olarak, otel işletmeleri hızla büyümekte ve ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadırlar.

İşletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli faktör yönetimdir. İşletme içi ve dışı etkenlerin hızla değiştiği bir ortamda işletmelerin yönetimi, günümüzde büyük bir önem kazanmıştır. Yönetimin başarılı olabilmesi, yöneticilerin sürekli olarak, çabuk ve isabetli kararlar alabilmelerine bağlıdır. Bu durum, yöneticilerin konumları itibariyle bilgili ve yeterli bir düzeyde olmalarını gerektirmektedir.

Otel işletmeleri turizm sektöründe önemli bir yere sahiptir. Otel işletmelerinin hızla büyümeleri ve ayrıca bir hizmet işletmesi olmalarından dolayı; yönetim örgütlerinde, yönetim kaynağını en iyi biçimde sağlamaları, harekete geçirmeleri ve nitelikli yöneticileri çalıştırmaları zorunluluğunu doğurmaktadır. Birçok iç ve dış faktörler sonucu, otellerin yönetici ihtiyacı artma göstermiştir. Yönetici arzının kısıtlı olması, otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için bir yandan mevcut yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmalarını, bir yandan da daha üst yönetim kademeleri için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip yöneticileri yetiştirmelerini gerektirmektedir.

İşte bu nedenle, çalışmanın ana amacını otel işletmelerinde yönetici eğitimi konusu oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada üç bölüme yer verilmiştir.

Birinci bölümde; genel olarak otel işletmeciliği ve yönetim kavramları açıklanmıştır. Genel olarak otel işletmeciliği kavramı içinde, otel işletmelerinin tanımı, tarihi gelişimi, sınıflandırılması ve organizasyon yapıları ele alınmıştır. Genel olarak yönetim kavramı içinde ise; yönetimin tanımı, doğuşu, özellikleri, tarihi gelişimi ve yönetim fonksiyonları incelenmiştir.

İkinci bölümde eğitim, personel eğitimi ve yönetici eğitimi kavramları açıklanmıştır. Eğitim kavramı içinde eğitimin tanımı, amaçları ve türleri belirtilmiştir. Personel eğitimi kavramı içinde, personel eğitiminin tanımı, genel amaçları, yararları ve türleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca personel eğitimi sürecinin aşamaları incelenmiştir. Genel olarak yönetici eğitimi kapsamında, öncelikle yöneticinin tanımı, özellikleri ve yönetici düzeyleri belirtilmiş, daha sonra yönetici eğitimi kavramı ele alınarak; yönetici eğitimi yöntemlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetlerine yönelik araştırma ele alınmış, otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulamalarına ve çalışmalarına ilişkin bulgular ve bu bulgulardan çıkarılan sonuçlar belirtilmiştir.

Sonuç bölümünde ise; uygulama ile elde edilen bulguların kısa bir özeti yapılarak öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİM

I. GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ

A. OTEL İŞLETME

I

Genel olarak devamlı yerleşme yerini terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Konaklama sözü veya kelimesi yalnız otelleri içeren bir terim olmayıp, motel, pansiyonlarla, kaplıca, ılıca, içmece, hava değiştirme dinlenme yerlerinin; otel, lokanta, gazino vb. ünitelerini de içine alan bir terim olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle, turistin değişik mekanda geceleme, yeme, içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılayan tesisler konaklama tesisleridir. Bu tesisler konaklama endüstrisi içinde ele alınmaktadır¹.

Otel işletmeciliği konaklama endüstrisinin bir dalıdır. “Konaklama endüstrisi; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları gezilerde; birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı-mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir”².

1.Otel İşletmesinin Tanımı

Birçok yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlar; insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmışlardır³. Fakat bu tanımlarda bir anlaşmaya varamamışlardır. Çünkü gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları ve zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin

¹TURBAN TURİZM A.Ş., Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Ankara, 1989, s.2.

²Hasan OLALI, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F.Ya.No:64, İzmir, 1973, s.5.

³Fermani MAVİŞ, Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Ya.No:843, Eskişehir, 1994, s.41.

ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak ve elemanlarını belirtmek gerçekten güçtür. Bu nedenle sayısız otel tanımı ile karşılaşılır⁴.

“Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nin 60. maddesine göre otel şöyle tanımlanmıştır⁵:

“Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.”

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; otel, yolcuların gezileri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri işletmelerdir⁶.

Otelcilikle ilgili çeşitli çalışmalarda bulunan Prof.Dr.Walter Hunziker, oteli; “Yer yabancıları olan kişilerin konaklama, yeme ve içme ihtiyaçlarına cevap verecek olan ve belirli standartlarla donatılmış ticari kuruluş” olarak tanımlamaktadır⁷.

Diğer bir tanıma göre otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme şeklinde tanımlanmıştır⁸.

Otel işletmeciliğini kendilerine meslek edinmiş ve otelciliğin belirli teknik, ekonomik, sosyal ve psikolojik koşullarını gerçekleştirmiş olan girişimciler, otel kavramının haksız olarak başkaları tarafından kullanılmasını uygun görmemişler ve bu amaçla otel kelimesinin hukuki mevzuatla korunmasını istemişlerdir⁹. Bu istek üzerine 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir¹⁰:

⁴Hasan OLALI-Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, İşletme Fakültesi YaNo214, İstanbul, 1989, s.25.

⁵T.C. TURİZM BAKANLIĞI, Turizm Yatırım İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Ankara, 1993, s.21.

⁶Yılmaz BENLİGİRAY, Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü, E.İ.T.İ.A. Ya.No:180, Eskişehir, 1977, s.10.

⁷TURBAN TURİZM A.Ş., s.2.

⁸MAVIŞ, Otel İşletmeciliği..., s.41.

⁹OLALI-KORAY, s.27.

¹⁰Fermani MAVIŞ, Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Ya.No:111, Eskişehir, 1985, s.5.

Otel;

a) Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

b) Yalnız konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.

c) Müşterileri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdırlar.

d) Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.

e) Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş, banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.

f) Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıdaki tanımlar ve sözü edilen koşullar, asgari koşullardır. Çağımızda ortaya çıkan dev oteller bu olanaklardan çok fazlasını bir otel ünitesi içinde sağlamakta; müşterilerinin modern şehir ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluğunu ortadan kaldırmaktadır.

Bu tür modern otellerde kokteyl salonları, konferans salonları, ziyafet salonları, gece klüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, gazete bayii, ulaşım ve gezi acentaları, çeşitli eşya satan dükkanlar vb. bir çatı altında toplanabilmektedir¹¹.

2. Otel İşletmesinin Özellikleri

Otel işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran pek çok özellikler olduğu gibi oteller genel olarak konaklama işletmelerinin ortak özellikleri olan bir takım özelliklerin yanısıra kendilerine has özelliklerde taşırlar¹².

Otele gelen müşterilerin konaklama, yeme, içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olan otellerin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir¹³:

¹¹BENLİGİRAY, s.11.

¹²TURBAN TURİZM A.Ş., s.14.

¹³Burhan ŞENER, Modern Otel İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonu, Ankara, 1990, s.4., TURBAN TURİZM A.Ş., s.7., Orhan M. SEZGİN, Modern Otel Yönetimi, Çavaş Matbaası, İstanbul, 1972, s.4., Hasan OLALI, Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı, İzmir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya., İzmir, 1965, s.15., MAVİŞ, Otel Yönetimi..., s.19., Mehmet ALTINÖZ, Otel Zinciri İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve Türkiye Uygulaması, G.Ü. SBE. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1989, s.5.

-Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Bu gücü yaratan otel personelidir. Otel işletmelerinde, otomasyonun kullanılabileceği alanlar sınırlıdır. Bu nedenle otel işletmeciliğindeki başarı ve kâr, bilgili ve yetenekli personele bağlıdır. Sonuç olarak, işletmeler yeter derecede teknik ve eğitilmiş hizmet personeline sahip olmalıdır.

-Otel İşletmeleri zaman satar. Otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Hizmetin üretildiği veya hazırlandığı anda satılması ve tüketilmesi zorunlu olduğundan, üretilen hizmetin stoklanması veya başka bir yere taşınması mümkün değildir.

-Otel işletmeleri (mevsimlik oteller hariç) yıl boyunca günün 24 saati hiç ara vermeden, sürekli olarak faaliyet gösteren işletmelerdir.

-Otel işletmeciliği, teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren dinamik bir endüstridir. Müşteri kaldığı otelden yeni hizmetler beklediği için otel işletmeleri kendini devamlı olarak yenilemek zorundadır.

-Otel hizmetleri, personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.

-Sektörde sabit bir maliyet olan amortismanlar yüksektir.

-Modern ve tam konforlu bir otelin işgal ettiği saha içindeki kısımların hepsi, bir apartman veya işhanı gibi kira getirmez, kazanç sağlamaz.

-Otel işletmelerinde tüm kapitalin yaklaşık %85-90'ı, sabit sermayedir.

3. Dünya'da ve Türkiye'de Otel İşletmelerinin Tarihi Gelişimi

a. Dünya'da

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak bir gelişme göstermiştir.

Günümüz otel ve motellerinin ilk örneği sayılabilecek "Posting House"ların, Eski Roma döneminde (yaklaşık M.Ö. 200-M.S.500) geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir ¹⁴. Daha sonraki dönemlerde ise yine seyahat edenlere yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı ve Romalı rahipler tarafından idare edilen "Roman Hospice"ların geliştiği bilinmektedir.

Ortaçağda İngiltere'de seyahat edenlerin artmasıyla hancılık gelişmiştir.

¹⁴ŞENER, s.6.

Londra'dan Edinburgh'a kadar süren seyahatlerde yaylı arabaların mola verdikleri han ve tavernalar inşa edilmiştir. 16. ve 18. yüzyılları arasında Amerika'da liman şehirlerinde İngiltere'dekilere benzer hanlar inşa edilmiştir¹⁵.

Amerika'da 1794 yılında, otel özelliklerini taşıyan ilk bina, New York'ta hizmete giren "City Hotel"dir. Amerika'da otel terimi, ilk defa 1796 yılından sonra kullanılmaya başlanmıştır¹⁶. Ancak gerçek anlamda birinci sınıf bir otel 1829 yılında Boston'da hizmete giren Tremont House Oteli'dir. Amerika'da 1893 yılında açılan Wadorf Astoria Oteli, o güne kadar hizmete giren tüm oteller arasında en mükemmeliydi.

19. yüzyıl sonunda ve 20. yüzyıl başlarında, otellerde müşterilere sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler olmuştur. Bu dönemde tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlanmıştır¹⁷.

Tüm bu gelişmelere rağmen otelcilik, ancak 20. yüzyılın ilk çeyreğinden sonra bir endüstri olarak kabul edilmiştir. Avrupa'da II. Dünya Savaşı'ndan sonra savaşta zarar gören oteller tamir edilmiş, bundan sonra Avrupa otellerinde büyük ölçüde ABD etkisi görülmeye başlanmıştır¹⁸.

b. Türkiye'de

Türk otelciliğinin ilk bilinen örneği, konaklama amacıyla kurulan ribatlardır. Ribatları, Anadolu Selçuklu Devleti tarafından kurulan, han ve kervansaraylar izlemiştir¹⁹.

Anadolu Selçuklu Devleti zamanında han ve kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılarıdır. Han ve kervansarayların askeri amaçları yanında ticari mal taşıyan kervanların sığınmalarını sağlamak ve bu yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek gibi görevleri vardı²⁰.

¹⁵MAVİŞ, Otel İşletmeciliği..., s.45.

¹⁶Erdal POLAT, Otellerde Nakit Yönetimi, G.Ü. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1986, s.5.

¹⁷MAVİŞ, s.46-47.

¹⁸BENLİGİRAY, s.14.

¹⁹Burhan GÖKSEL, "Turizm Tarihi ve Türkler", TURİZM YILLIĞI 1985, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Ya., Ankara, 1985, s.54.

²⁰Alpaslan USAL, "Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarların Yeri", İZMİR TİCARET ODASI DERGİSİ,C.?, S.4(Nisan 1983), s.8.

Osmanlı imparatorluğu döneminde de han ve kervansaray inşaatı devam etmiştir. Bu dönemde gelir sağlama temeline dayalı şehir içi hanlarda yapılmıştır.

Türkiye’de, modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon Lits (Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Eksperleri Kumpanyası) tarafından inşa edilen Pera Palas Oteli’dir. 1931 yılında İstanbul’da Park Oteli hizmete girmiştir. Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında hizmete açılan İstanbul Hilton Oteli’dir. Turizm sektörüne yapılacak yatırımlara kredi vermek ve örnek konaklama tesisleri işletmek amacıyla kurulan T.C. Turizm Bankası A.Ş. ve Emekli Sandığına bağlı Emek İnşaat ve İşletme A.Ş., otelcilik endüstrisinin gelişmesini sağlamıştır²¹.

Tablo 1’de 1994 yılı sonu itibariyle Turizm Yatırım Belgeli ve Turizm İşletmesi Belgeli konaklama birimlerinin kapasitesi yer almaktadır.

Tablo 1.TÜRKİYE’DE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KAPASİTESİ
(31.12.1994)

TÜRÜ	TURİZM YATIRIM BELGELİ		TURİZM İŞLETME BELGELİ		TOPLAM	
	TESİS	YATAK	TESİS	YATAK	TESİS	YATAK
OTEL	1190	180.858	1.321	202.515	2.511	383.373
MOTEL	58	3.021	41	2.675	99	5.696
TATİL KÖYÜ	84	41.324	64	39.969	148	81.293
PANSİYON	198	6.156	192	6.386	390	12.542
KAMPİNG	19	5.065	24	6.425	43	11.490
OBERJ	3	382	7	1.322	10	1.704
KAPLICA	-	-	1	40	1	40
APART OTEL	-	-	22	1.782	22	1.782
ÖZEL BELGELİ	19	1.273	56	3.931	75	5.204
TOPLAM	1.571	238.439	1.728	265.136	3.299	503.575

Kaynak: T.C. TURİZM BAKANLIĞI, İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
YAYINI, Belgeli Turizm İşletmeleri İstatistik Yıllığı, 1994, s.13.

²¹İsmet S. BARUTÇUGİL, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Ya., Bursa, 1982, s.222.

B. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel tanımında olduğu gibi, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da bir birlik yoktur. Oteller, çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır²². Her ülke kendi otel işletmelerinin özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya gitmiş veya sınıflamada değişik ölçüler kullanılmıştır²³.

Otel işletmeleri, plan tiplerine göre²⁴;

- Avrupa Planı
- Amerikan Planı
- Tadil edilmiş Amerikan Planı

Kuruluş yerlerine göre²⁵;

- Şehir Otelleri
- Dağ Otelleri
- Sahil Otelleri
- Kaplıca Otelleri
- Kırsal Oteller

Konaklama sürelerine göre;

- Sayfiye otelleri (sahil, dağ otelleri vb.)
- Transit-Şehir Otelleri

Ulaştırma araçları ile bağlantılarına göre²⁶.

- Havaalanı Otelleri
- Gar Otelleri
- Liman Otelleri
- Terminal Otelleri

Bu çalışmamızda yukarıdaki sınıflandırmalar dışında otelleri, ülkemizdeki uygulama paralelinde;

²²MAVIŞ, Otel Yönetimi..., s.21.

²³BENLİGİRAY, s.14.

²⁴MAVIŞ, Otel İşletmeciliği..., s.57.

²⁵TURBAN TURİZM A.Ş., s.5.

²⁶Hikmet ÖZTEKİN-İbrahim İLHAN, "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması", ANATOLIA, S.3(Eylül 1994), s.15.

- Faaliyet sürelerine göre,
- Mevzuat hükümlerine göre,
- Sahiplik durumuna göre bir ayrıma tabi tutacağız.

1.Faaliyet Sürelerine Göre

Faaliyet süreleri açısından otelleri; devamlı oteller ve mevsimli oteller olarak ikiye ayırabiliriz²⁷.

a. Devamlı Oteller

Sözkonusu oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdürürler. Şehir otelleriyle, hava ve iş koşullarının bütün yıl faaliyet sürdürmesine imkan tanıdığı diğer otellerde bu gruba dahil edilebilir.

b. Mevsimlik Oteller

Yılım belirli bir süresince faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapatılan otellerdir. Bu tür oteller karşımıza sahil otelleri, dağ otelleri vb. şekilde çıkabilir.

Ancak sözkonusu sayfiye otellerinden bazıları yıl boyunca açık kalma düşüncesi içerisinde olabilirler. Bunlar; kaliteli personelin elden kaçmasını önlemek, sabit yatırımlardan en yüksek yararı sağlamayı amaçlamaktadırlar.

2.Mevzuat Hükümlerine Göre

Yasal açıdan ülkemizde otel işletmeleri,turistik oteller ve turistik olmayan oteller olarak ikiye ayrılırlar. Ülkemizdeki otellerin sınıflandırılmasında da bu yola başvurulmuştur.

a. Turistik Oteller

Bu tip oteller, Turizm Bakanlığı'ndan turistik belge almaktadırlar²⁸. Bunlar 12.3.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü uyarınca çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği"nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış olan otellerdir²⁹.

²⁷ŞENER, s.21.

²⁸TURBAN TURİZM A.Ş., s.5.

²⁹OLALI-KORZAY, s.49.

“Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nin 61. maddesindeki derecelendirmeye göre oteller³⁰;

- Beş yıldızlı oteller
 - Dört yıldızlı oteller
 - Üç yıldızlı oteller
 - İki yıldızlı oteller
 - Bir yıldızlı oteller
- biçiminde sınıflandırılmaktadır.

Yönetmeliğe göre beş yıldızlı oteller en az 200 odalı, dört yıldızlı oteller en az 100 odalı, üç yıldızlı oteller en az 50 odalı, iki yıldızlı oteller en az 20 odalı, bir yıldızlı oteller ise en az 10 odalı olmak zorundadır.

b. Turistik Olmayan Oteller

Turizm işletmesi belgesi olmayan otellerdir. Bunlar mahalli belediyeler tarafından sınıflandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır; fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptar³¹.

3. Büyüklüklerine Göre

İşletmenin büyüklüğü, teşebbüs tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümüdür. Üretim araçları, işletmenin faaliyetlerinde direkt kullanılan unsurlar olduğuna göre, bir otelin büyüklüğünü tespit etmeye imkan verecek ölçüler şunlardır³²:

- Oda ve yatak sayısı,
- Otel sermayesinin miktarı,
- Otelde çalışanların sayısı ile bir dönem içinde bunlara ödenen ücret ve maaş tutarı,
- Bir dönem için sağlanan satış geliri,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla; konferans, ziyafet ve kokteyl salonlarının alanı,
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin alanı.

Otel işletmelerinde, işletme büyüklüğüne bağlı olarak teşebbüsün hukuki şekli de değişmektedir. Küçük ve orta boy işletmelerde şahsi teşebbüsler ve aile şirketleri yaygın

³⁰T.C. TURİZM BAKANLIĞI, s.21.

³¹OLALI-KORZAY, s.50.

³²OLALI, Otelcilik..., s.27.

olmakta, tesis büyüdükçe artan sermaye ihtiyacı ile sermaye şirketlerine daha çok rastlanmaktadır³³.

Otel işletmelerinin büyüklüklerini tespit etmede genellikle oda sayısı ve oda başına düşen işçi sayısı esas alınmaktadır. Otel işletmeleri büyüklüklerine göre üçe ayrılmaktadır³⁴.

a. Çok Küçük Oteller

25 veya daha az odaya sahip, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü otellerdir.

b. Küçük ve Orta Oteller

Bu oteller arasında kesin bir ayırım yapılmamakla beraber 25-50 odayı kapsayan oteller küçük işletme, 50-100 odayı kapsayan oteller de orta işletme olarak kabul edilmektedir.

c. Büyük Oteller

Ortalama oda sayısı 300 ve daha fazla olan oteller büyük otel olarak kabul edilmektedir.

4. Sahiplik Durumuna Göre

Sahiplik ilkesi bakımından otel işletmelerini üç grupta toplayabiliriz³⁵.

a. Özel Mülkiyete Ait Oteller

Gerçek ve tüzel kişilerin sahip oldukları otel işletmeleridir. Özel mülkiyete ait oteller; adi şirket, kollektif, komandit, limited ve anonim şirketler tarafından işletilebilmektedir.

b. Kamu Kuruluşlarınca İşletilen Oteller

Bu tür oteller, kamu kuruluşlarının sahip olduğu otel işletmeleridir. Kamu

³³TURBAN TURİZM A.Ş., s.5.

³⁴ŞENER, s.20.

³⁵ALTINÖZ, s.14.

kuruluşları, kuruluş kanunlarının izin verdiği ölçüde otel işletmeleri kurup otel işletebilmektedirler. Belediyeler, T.C. Emekli Sandığı, Sağlık Bakanlığı ve İl Özel İdareleri bu kuruluşlara örnek olarak sayılabilir.

c. Karma Mülkiyetli Oteller

Sermayelerinin bir kısmı kamu kuruluşlarınca, bir kısmı da özel sektörece karşılanan otel işletmeleridir.

C- OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Otel işletmelerinde, diğer işletmelerde de olduğu gibi organizasyon konusunda yoğun dikkat sarfedildiği bir gerçektir. Zira otel işletmesinin yaşayabilirliği veya başarılı olabilmesi, örgütün amaca uygun olarak kullanılmasına ve faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır³⁶.

Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile biraraya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan, işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir³⁷.

Kısaca organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre otel organizasyonu;

- Oteli amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir³⁸.

1. Organizasyon İlkeleri

Otel yöneticisinin en önemli fonksiyonlarından birisinin organizasyon yapısını kurmak ve işletmek olduğu konusunda görüş birliği olduğu halde, bu yapının nasıl kurulacağı ve bu örgütlenme sırasında yararlanılabilecek ilkelerin neler olduğu konusunda çok farklı görüşler ileri sürülmektedir.

³⁶ŞENER, s.67.

³⁷Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Ya. İstanbul, 1993, s.100.

³⁸Fermani MAVİŞ, "Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci", E.A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.2 (Kasım 1987), s.112.

Klasik organizasyon ilkeleri biçimsel organizasyon yapısının kurulmasında dikkate alınması gerekli ilkeler olarak öne sürülmüş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik organizasyon görüşünün temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır. Bu düşünce üzerinde kurulan organizasyon yapısının temel birimi de kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerden oluşan pozisyonudur. Aşağıda açıklanacak olan ilkeler, bu biçimsel yapının kurulmasında dikkate alınması gereken ilkelerdir³⁹.

-Amaç Birliği İlkesi: İşletmenin amaçları, işletmenin yapısını belirlemede temel öneme sahiptir. İşletmenin bütün ana ve ikincil bölümleri genel amacı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Organizasyon amaçlarına ulaşmak için bütün bölümler uyum içinde olmalıdır⁴⁰.

-İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Organizasyondaki her birey belirli bazı işleri yerine getirmek üzere görevlendirilmelidir. Yönetici olsun, işgören olsun, iş takımlarındaki her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevleri vermeli, diğer kimselerin yapacağı görevlerden ayırmalı ve bu görevleri devamlı şekilde yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır⁴¹.

-Yetki İlkesi: Yetki ilkesi, yetki ve sorumluluğun açık ve düz bir çizgi halinde en üst yöneticiden en alta kadar gitmesi gerektiğini belirtir. Organizasyonun hiyerarşik bir yapıda olduğunu belirtir. Bu ilkeye sürekli uyulmaması halinde organizasyon parçalara ayrılacaktır⁴².

-Yetki Devri İlkesi: Organizasyonda gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Ancak yetkisini devreden bir üst sorumluluğunu devredemez. Karar verme yetkisinin örgütün kademelerine devredilmesi merkezkaç(ademi merkezi) yönetim uygulaması ile ilgilidir.

-Emir Komuta Birliği İlkesi: Bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir.

-Denetim Alanı İlkesi: Bu ilke, bir üst'e kaç sayıda ast bağlanabileceği ile

³⁹MAVİŞ, Otel İşletmeciliği..., s.108.

⁴⁰İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I., Eskişehir 1995, s.173.

⁴¹Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Ya. İstanbul, 1993, s.113.

⁴²MAVİŞ, Otel İşletmeciliği..., s.113.

ilgilidir. Bir üst'e etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üst'ü boş bırakacak sayıda az ast bağlanmamalıdır. Bu ilkeyi önemli hale getiren husus, yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekir⁴³.

-Denge İlkesi: Organizasyonda çeşitli yerlerden denge kurulmalı, bir bölümün yaptığı iş ile verilen yetki arasında denge olmalıdır.

-Ayrıklık(İstisna) İlkesi: Üst yönetim basamaklarında çalışan yöneticiler sık sık rahatsız edilmemelidir. Orta ve alt basamak yöneticileri kararları ancak karar almaya yetkili olmadıkları konularda veya olağandışı konularda karar verme sözkonusu olduğu durumlarda üst'e gitmelidir⁴⁴.

-Merkezleşme ve Merkezleşmeme İlkesi: Merkezleşme karar alma işleminin organizasyonun belirli merkezlerinde toplanması; merkezleşmeme ise karar alma işleminin organizasyon alt kademelerindeki yöneticilere yetki devri ile daha geniş hareket imkanı verme anlamındadır⁴⁵.

-Sorumluluk İlkesi: Astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludurlar. Üstlerde astlarının başarılarından ve başarısızlıklarından sorumludurlar. Bu sorumluluktan kurtulamazlar.

-Açıklama İlkesi: Bir organizasyonda görev alan kişilerin yönetici olsun, işgören olsun görevleri, yetki ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri açık ve anlaşılabilir bir dille yazılmalıdır⁴⁶.

2. Otel İşletmelerinin Organizasyonu

19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarına kadar otelcilik endüstrisinde büyük bir gelişme olmamıştır. Bu dönemler arasında faaliyette bulunan oteller mal sahibinin kişiliğini yansıtmaktaydılar. Oteller büyük olmadıkları için gelen müşteri sayı itibari ile azdı ve otelde çalışan personel birçok faaliyetleri bir arada yürütmekteydiler⁴⁷.

⁴³KOÇEL, s.127.

⁴⁴ÖZALP, s.175-176.

⁴⁵MAVİŞ, Otel İşletmeciliği..., s.112.

⁴⁶EREN, s.117-118.

⁴⁷MAVİŞ, Otel Yönetimi..., s.65.

20. yüzyılın son ikinci yarısı içinde otel işletmeciliği, müşteri hizmetleri ve otel mimarisi konusunda büyük gelişmeler olmuş, eski zamanlardaki hanların yerini bugünün modern otelleri almıştır. Önceleri mal sahibi olan tek kişinin işlettiği oteller bugün yerlerini büyük şirketlere ve anonim ortaklıklara terk etmiş, otelcilik bugün popüler bir yatırım sahası haline gelmiştir. Günümüzde otel işletmeciliği, birçok bölümlere ayrılmış ve bir çatı altında pek çok hizmet bir araya getirilmeye çalışılmıştır⁴⁸.

Oteller için tek tip bir organizasyon şeması yoktur. Çünkü, otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin çok küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemlerini bir kişi yapabildiği halde, büyük otel işletmelerinde bunun için daha fazla personele ve daha geniş işlemlere ihtiyaç vardır⁴⁹. Ayrıca bir zincir işletmenin şubesini meydana getiren otelin organizasyonunda; merkez yönetimin kontrol fonksiyonu taleplerini karşılayabilecek gelişmiş bir “Muhasebe ve Kontrol Bölümü”nün olması normaldir. Merkezi bir şehir otelinde, çok ziyafet işi olması nedeniyle daha büyük “Yiyecek-İçecek Departmanı”nın olması beklenir. Sonuç olarak tek tip bir organizasyon şeması üzerinde bir anlaşmaya varılamamıştır⁵⁰. Ancak hangi otel organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür faaliyetleri yerine getirmektedir.

Otel işletmelerinde organizasyonun kurulması için sırasıyla bazı işlemlerin yapılması gerekir. Organizasyonun kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu (ne üreteceği) saptanır. Çünkü, herhangi bir organizasyon tipi her türlü iş ve amaç için iyi sonuç vermez. Bu nedenle organizasyonu yapılacak otel işletmesinin amacının ne olduğunu bilmek zorunluluğu vardır.

Amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin (fonksiyonların) belirlenmesi gerekir. Amaç ve fonksiyonlar saptandıktan sonra birbirine benzeyen fonksiyonlar (görevler) aynı grup altında toplanır. Bu, işletme faaliyetlerinin gruplandırılmasını ifade eder⁵¹. Büyük bir otelin organizasyon yapısı, Faaliyet departmanları (Gelir getiren departmanlar) ve Hizmet departmanları (Gelir getirmeyen departmanlar) olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır⁵².

⁴⁸SEZGİN, s.5.

⁴⁹TURBAN TURİZM A.Ş., s.6.

⁵⁰Tekin ERTAN, “Turizm ve Turizm İşletmeleri”, SEVK VE İDARE DERGİSİ, C.?, S.2 (Ocak 1973), s.25.

⁵¹OLALI-KORZAY, s.463.

⁵²TURBAN TURİZM A.Ş., s.7.

Faaliyet departmanları da kendi içinde ana ve yardımcı faaliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Ana bölümler; odalar ve yiyecek-içecek hizmetlerini; yan bölümler de, telefon, fax, müşteri çamaşırları, yüzme havuzu, berber, kuaför, hediyelik eşya satışı, çiçek ve gazete satışıyla garaj hizmetleri görevlerini yürütürler.

Hizmet departmanları ise muhasebe, personel, pazarlama, satın alma, teknik işler, güvenlik ve çamaşırhane bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümler ise kendi içinde birçok kısımlara ayrılmaktadır⁵³. Büyük bir otel işletmesi organizasyon şeması Ek-1'de verilmiştir.

a. Faaliyet Departmanları

Bu departmanların sayısı otelin türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Fakat odalar departmanı, yiyecek-içecek departmanları temeldir⁵⁴. Otel işletmeciliği, gelire yönelik olduğuna göre gelir ile doğrudan ilişkisi bulunan departmanlar bu bölümde yer alır⁵⁵.

aa. Odalar Bölümü

Otel işletmeleri, genelde odalar bölümü olarak bilinmektedir. Çünkü bu bölüm, otel başarısının anahtarı olup, tüm otel faaliyet gelirlerinin yarısından fazlasını elde eden bölümdür. Odalar bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren alt bölümler üç grupta toplanabilir⁵⁶.

- Ön Büro
- Kat Hizmetleri
- Üniformalı Hizmetler

aaa. Ön Büro

Çeşitli hizmetlerin koordinasyonu, misafir ve müşterilere tanıtımı ve takdimi otellerin ön büro bölümü tarafından yerine getirilmektedir. Müşteri ile otel arasındaki bağ ve ilişki merkezi ön bürodür⁵⁷. Ancak işletme içindeki değer ve önemine çoğu zaman

⁵³ALTINÖZ, s.15.

⁵⁴BENLİGİRAY, s.21.

⁵⁵TURBAN TURİZM A.Ş., s.7.

⁵⁶Fermani MAVİŞ, "Otel Müşterileri İçin Hizmet Sunan ve Gelir Getiren Bölümlerin Analizi", E.A.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.1 (Haziran 1987), s.51.

⁵⁷Celal ÖZBAY, Otel Yönetimi Seminerleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Ya., Ankara, 1984, s.73.

yeteri kadar değinilmez. Müşterinin otele gelişte, giriş kapısından itibaren kaydı yapıp odasına çıkıncaya kadarki ilk teması, otelde kaldığı sürece resepsiyon ve danışma ile günlük yaşantısı ve otelden ayrılıştta oda anahtarının tesliminden sonra çıkış kapısı ve kapıcıya kadarki teması hep ön büro ile dir⁵⁸.

Ön büro bir bütündür, görev ve sorumlulukları parçalanamaz ve ayrıca otelin diğer bölümleri ile olan ilişkileri kısıtlanamaz. Ön büro organizasyonu, otelin türüne ve büyüklüklerine göre farklılık gösterir⁵⁹.

Ön büro bölümü iki kısma ayrılır. Bunlar rezervasyon ve resepsiyondur. Rezervasyon müşteri tarafından değişik kanallardan yapılabilir. Genellikle, büyük otel işletmelerinde rezervasyon için bilgisayar kullanılmaktadır. Müşteriler otellere ya şahsen veya grup halinde gelirler. Müşterilerin otele girişinden çıkışına kadar olan kayıt işlemlerini resepsiyon izler⁶⁰. Bir otel işletmesinin odak noktası veya beyin merkezi konumunda olan önbüro, işletmenin organizasyon yapısının her basamağında neler olup bittiğinden haberi olmalıdır⁶¹.

Ön büro, aşağıda belirtilen başlıca görevleri yerine getirmekle yükümlüdür⁶².

- 1) Müşterileri karşılamak,
- 2) Otelde kalmak isteyen veya kalan müşteri ile dolaylı veya dolaysız ilişki kurmak, oda yer ayırma işlemini yapmak,
- 3) Odaları satmak, satışla ilgili müşteri kayıtlarını tutmak,
- 4) Bütün müşteri işlemlerinin hesap kayıtlarını tutmak,
- 5) Müşterilerin dilek ve şikayetleriyle ilgilenmek,
- 6) Müşterilerin rahatı ile ilgili tüm işlerde müracaat noktası olmak,
- 7) Müşteriyi memnun etmek amacıyla otelin yönetim ve diğer bölümleri ile ilişki kurup işbirliği yapmak.

⁵⁷Celal ÖZBAY, Otel Yönetimi Seminerleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Ya., Ankara, 1984, s.73.

⁵⁸Orhan M. SEZGİN, "Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Personeli", MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM, C.2 S.176 (Ekim 1967), s.18.

⁵⁹MAViŞ, "Otel Müşterileri...", s.52.

⁶⁰ALTINÖZ, s.18.

⁶¹Sabah KOZAK, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 868, Ekişehir, 1995, s.23.

⁶²TURBAN TURİZM A.Ş., s.7.

bbb. Kat Hizmetleri

Oteller, buldukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş işletmelerdir. Bu sebeple otelciliğin esası, müşterilerine yatacak yer ve yemek temin etmektir. Otel işletmeciliği denildiğinde en önemli fonksiyon olarak karşımıza oda, yani yatak satışları, yatak satışları denildiğinde de kat hizmetleri gelmektedir⁶³.

Kat hizmetlerinin en önemli görevleri, müşteri odalarının, koridorların, salonların ve otelin genel temizliği, yatakların yapılması, kirli çamaşırların değiştirilmesi, mevcut eşyaların temizliğini sağlamaktır. Ayrıca satışa hazır durumdaki odalar için resepsiyona rapor vermek, tamir ve bakımla ilgili işleri teknik departmana bildirmekle de sorumludur⁶⁴.

ccc. Üniformalı Hizmetler

Otel, bir tanıma göre müşterinin evidir. Bu sebeple iyi bir otel işletmesi ancak, müşterilerine, kendi evindeki rahatlık ve kolaylığı sağlayabildiği derecede başarılı olmuş sayılır. Otel işletmeciliğinde esas olan müşterinin evindeki atmosferi otelde de yaratabilmektir. Otel sahibinden, en küçük personeline kadar herkesin devamlı olarak dikkat edeceği ve yapmaya çalışacağı başlıca husus, müşterinin evindeki aile havasını otellerinde de yaratabilmeleridir⁶⁵. Bu bölümde üniformalı personel çalışır ve bölümün temel amacı hizmettir. Faaliyetleri çok basit olmakla beraber fonksiyonları çok önemlidir. Çünkü müşterilerin karşılanması ve otelden uğurlanması bu bölümün personeli tarafından gerçekleştirilir⁶⁶. Bu bölümün başlıca görevleri, müşterileri karşılamak ve ön büroya götürmek, müşterileri odalarına götürmek, müşteri bagajlarını taşımak, müşterilerin danışma işlerinde yardımcı olmaktır⁶⁷.

bb. Yiyecek-İçecek Bölümü

Otel işletmelerinde, oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölüm, yiyecek-içecek bölümüdür. Otellerin çeşitli yiyecek ve içecek alanları olabilir. Bunlar arasında

⁶³Orhan Mesut SEZGİN, Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri, MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM, C.?, S.178 (Aralık 1967), s.15.

⁶⁴BENLİGİRAY, s.23.

⁶⁵Orhan Mesut SEZGİN, Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara, 1994, s.18.

⁶⁶OLALI-KORZAY, s.544.

⁶⁷MAVIŞ, "Otel Müşterileri...", s.59.

halka açık ve özel yemek salonları, kokteyl salonları, barlar, Amerikan barlar ve o mahalde yaşayan insanların iş çıkışından sonra akşam içki almalarına imkan sağlayan uğrak salonları bulunmaktadır⁶⁸. Ayrıca yiyecek ve içecek için bahçe restaurantları, yüzme havuzu gibi özel tesisler de vardır. Bunların her otelde bulunabileceği anlamında değil fakat yiyecek ve içecek tesislerinin çeşitliliğini göstermek amacıyla belirtilmektedir. Yiyecek ve içecek satışları bütün oteller için çok önemlidir ve potansiyel olarak kârlı olabilecek her türlü yiyecek ve içecek imkanlarının araştırılması otelin başarısı için gereklidir.

Yiyecek ve içecek bölümü müşterilerin üç tür ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bunlar⁶⁹;

- Yiyecek
- İçecek
- Servistir.

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek satışından elde edilen gelir, oda satış gelirlerine eşit, hatta daha fazla olup toplam gelirlerin yüzde ellisine yakın bir miktarı teşkil etmektedir. Otellerde yiyecek ve içecek bölümleri çok iyi uygulandığı ve deneyimli personel ile desteklendiği sürece kârlı birer bölüm olurlar. Aksi halde büyük kayıplara neden olan otel bölümleri haline gelirler⁷⁰.

b. Hizmet Departmanları

Doğrudan gelir getirmeyen fakat gelir ünitelerini sevk ve idare eden, bu ünitelere yardımcı olan departmanlar hizmet departmanları içinde yer alır⁷¹. Hizmet departmanlarının otel işletmeciliğinde oldukça büyük bir yeri ve önemi vardır. Otel müşterilerinin yatma, yeme ve içme ihtiyaçlarının dışındaki diğer ihtiyaçlarını karşılayan yardımcı bölümlerin sayısı, otellerin büyüklük ve organizasyonuna bağlı bulunmaktadır⁷². Bu bölümlerin çalışmalarını ayrıntıya girmeden incelemeye çalışalım.

aa. Yönetim Bölümü

Otel işletmelerinde, personelin yönetim ve denetim işlerinin yapıldığı bölümdür.

⁶⁸ŞENER, s.76.

⁶⁹MAVİŞ, "Otel Müşterileri...", s.65.

⁷⁰OLALI-KORZAY, s.550.

⁷¹TURBAN TURİZM A.Ş., s.7.

⁷²SEZGİN, Modern Otel..., s.9.

Ayrıca iş toplantıları ve iş ziyafetleri sağlamak, reklam ve kredi konularını denetlemek, otel yazışmalarını yapmak da bu bölümün görevleri arasındadır⁷³. Bu görevler işletmenin büyüklüğüne göre değişebilir.

bb. Satış ve Pazarlama Bölümü

II. Dünya Savaşı'ndan sonra düşmeye başlayan otel işletmelerinin doluluk oranları 1950'li yıllarda biraz daha azalmıştır. Bu düşüşle mücadele etmek, yiyecek ve içecek satışlarını arttırmak ve gelirlerini arttırmak isteyen otel işletmeleri uzman satış ve pazarlama yöneticilerine ihtiyaç duymuşlardır.

Otel işletmeleri, iç bünyelerinde satış yapacak bütün bölümleri kullanmaktadır. Bu da ancak otelin pazarlama personeli, halkla ilişkiler uzmanı, uluslararası satış temsilcisi ve diğer satış görevlilerinin birlikte yapacakları çalışma ile gerçekleşebileceği bir gerçektir. Satış ve pazarlama yöneticileri özellikle bağlantılı satışlar yoluyla otellerinin doluluk oranlarını arttırmaya çalışmaktadırlar⁷⁴.

cc. Personel Bölümü

Otel işletmelerinde personel bölümü daha çok muhasebe bölümüne bağlı olarak çalışmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrası gelişmeler personel bölümünü ayrı bir bölüm olarak kabullenmeyi gerekli kılmıştır. Otellerde personel bölümünün görevi diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla daha çok karmaşık ve önemlidir. Otellerde teknolojiye ve otomasyona sınırlı yer verilmesi, hizmetlerin çoğunun insanlar tarafından görülmesi ve insanlararası ilişkinin yoğun olması bu karmaşıklığı ve önemi daha da arttırmaktadır.

Otel işletmelerinde personel bölümünün en önemli görevi, eğitim faaliyetlerini düzenlemesidir. Eğitim faaliyetleri sonucunda daha nitelikli personel ile daha kaliteli hizmet verilebilmektedir⁷⁵.

dd. Muhasebe Bölümü

Otel işletmelerinde muhasebe bölümü, diğer işletmelerde olduğu gibi büyük öneme sahiptir. Otellerde muhasebe bölümü daha çok iç kontrole yöneliktir. Bu kontrol

⁷³ALTINÖZ, s.22.

⁷⁴ŞENER, s.93.

⁷⁵MAVİŞ, Otel Yönetimi..., s.72-73.

üç aşamalıdır. İlk olarak müşterilere yapılan indirim ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamaktır. İkinci olarak otel harcamalarını ve ödemelerini düzenlemektir. Üçüncü olarak gereksiz harcamaları önlemeyi hedef alır⁷⁶.

Muhasebe bölümünün temel görevi, otel yönetimine işlerin gidişi ile ilgili raporlar hazırlayarak, onların işletmenin son durumundan haberdar olmalarını sağlamaktır⁷⁷.

ee. Teknik İşler Bölümü

Teknik işler bölümünün görevleri bir kaç bölüme ayrılır. Bunların bazıları, elektrik, ısı, havalandırma, soğutma, su tesisatı genel bakımı ve koruyucu bakımı ve onarımı ile enerji ve su yönetimidir. Bütün bu işlerin görülmesi teknik işler bölümüne uzman personelin ve donanımın sağlanmasıyla mümkündür.

Ancak teknik işler bölümü; üst yönetimin ilgisizliği, bilinç eksikliği, yetersiz bakım ve onarım personeli gibi sorunlar nedeniyle çoğu otelde yakın zamana kadar gözardı edilmekteydi. Ancak çağımızın gelişmiş modern otellerinde bu bölümün önemi anlaşılmış ve ayrı bir bölüm olarak ele alınması uygun görülmüştür⁷⁸.

ff. Güvenlik Bölümü

Otel işletmelerinde müşterileri, müşterilerin mallarını ve otelin mallarını korumak güvenlik bölümünün en önemli sorumluluğudur. Bu nedenle müşterilere ait malların özellikle kıymetli eşyaların çalınması ve bu tür olayların sık sık tekrarlanması otel yönetimini, hatta otelin başarısını da önemli ölçüde etkiler.

Güvenlik bölümü müdürü ve personeli özellikle eski emniyet elemanlarından, polis memurlarından veya özel eğitilmiş elemanlardan oluşur ve bunlar otel hırsızlarını tanıyacak şekilde eğitilmişlerdir. Bu nedenle herhangi bir hırsızlık olayı olmadan önce veya olduğunda etkili olabilmektedirler. Otelin huzurunu sağlama ve koruma bu bölümün etkin ve başarılı çalışmasına bağlıdır⁷⁹.

⁷⁶BENLİGİRAY, s.24.

⁷⁷MAVİŞ, Otel Yönetimi..., s.74.

⁷⁸OLALI-KORZAY, s.557.

⁷⁹T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, Konaklama Endüstrisine Giriş, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Ya., Ankara, 1986, s.112.

gg. amaşırhane Bölümü

Bir otelin amaşırhane bölümü, otelin bütün çamaşırlarının stoklandığı, kirli çamaşırların yıkandığı, ütülendiğı, tamir edildiğı bölümlerden biridir. Büyük bir otelin amaşırhanesi beş bölümden oluşur⁸⁰.

- Kirli amaşır bölümü (ayırma ve sayım bölümü),
- Yıkama ve kurutma bölümü,
- Dikiş ve tamir bölümü,
- Ütü ve kola bölümü,
- Temiz amaşır bölümü.

Günümüz otel işletmelerinde, özellikle büyük modern otellerde daha kuruluş aşamasında, amaşırhane bölümünün ekonomik ve başarılı bir şekilde çalışması için değişik model ve sistemdeki makina ve teçhizatların kurulması düşünülmektedir⁸¹.

II. GENEL OLARAK YÖNETİM

A. YÖNETİM KAVRAMI

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve yerde, yönetim süreci var olmuştur. Yönetim uygulama olarak, insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır⁸².

Modern toplumlarda insan ihtiyaçlarının çoğalması, kıt kaynakların daha rasyonel bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik çeşitli örgütler yoluyla sağlanabilir. İşte işletme örgütleri de toplumun arzuladığı mal ve hizmetlerin ortaya konulması için ortaya çıkan ve üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak, yalnızca işletme örgütlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilemez. Aynı şartlarda ortaya çıkan iki işletmeden biri, birkaç yıl sonra dev gibi büyürken diğeri aynı süre içinde kaybolur gider. Bütün bunların temelinde yatan kavram yönetimdir. Yönetim evrensel bir kavramdır⁸³.

⁸⁰MAVİŞ, Otel Yönetimi..., s.80.

⁸¹ŞENER, s.97.

⁸²Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.162.

⁸³Halil CAN-Doğan TUNCER-Doğan Yaşar AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1991, s.105.

1. Yönetimin Tanımı

Yönetimin temel özelliği çeşitli disiplinler tarafından geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmış olmasıdır⁸⁴. Yönetim konusunda değişik görüşlerin olması ve genellikle yönetimin bir bilim, sanat veya bir meslek olarak ele alınması konusunda ortak görüşe varılamaması yönetimin tanımını zorlaştırmaktadır⁸⁵. Yönetim nedir? sorusuna pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır.

Yönetim kısaca, işlerin başkalarına yaptırılmasını sağlama fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bireyleri belirlenmiş bir amaç etrafında toplayabilmek, onlarda istek yaratarak veya mevcut isteklerini çoğaltarak iş gördürmeye özendirmek ve fonksiyonlarını ahenkleştirmek başlı başına bir yetenek işidir⁸⁶.

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak, organizasyon amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır. Bu tanımda beş önemli noktaya değinilmektedir. Bunlar⁸⁷;

- Başkalarıyla birlikte ve beraber çalışma
- Organizasyon amaçlarına ulaşma
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurmak
- Sınırlı kaynaklar
- Değişen çevre.

Bu tanımlardan sonra, genel bir tanım vermek gerekirse yönetim, saptanan işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, başta işletme personeli olmak üzere, diğer bütün işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi çabalarının bütünüdür⁸⁸.

2. Yönetimin Doğuşu

Yönetim uygarlıkla birlikte doğmuştur denilebilir. Eski tarih çağları

⁸⁴Joseph L. MASSİE (Çev. Şan ÖZ-ALP), İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983, s.8.

⁸⁵ÖZALP, s.4.

⁸⁶Erol EREN, "Klasik ve Neoklasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi", İ.Ü.İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.III., S.2 (Kasım 1974), s.139.

⁸⁷ÖZALP, s.6.

⁸⁸Mehmet ŞAHİN, Genel İşletme, Eskişehir, 1994, s.96.

incelendiğinde yönetim konularını ilgilendiren pek çok sorunla karşılaştığı görülecektir⁸⁹. İnsanların birlikte yaşamaya başladıklarından beri yönetim faaliyetleri vardır. Yönetimle ilgili bilgiler ve kayıtlar çok eskilere dayanmaktadır. Bu kayıtlar arasında Mısırlılar, eski Yunanlılar ve eski Romalılar'a ait olanlar belirtilebilir⁹⁰. Örneğin Mısır Medeniyeti'nde vergilerin toplanması, yolların, kanalların yapılması, öteki toplum hizmetlerinin yerine getirilmesi ve ayrıca M.Ö. 5000 yıl önce inşa edilen piramitlerin yapılması sırasında pek çok yönetsel kararla karşılaşılmış ve iyi işleyen bir yönetim sürecinin varlığı ile bu sorunlara çözümler bulunabilmiştir.

İlk çağlarda nüfusun artmaya başlamasıyla insanlar göçebe ve dağınık yaşama biçimlerinden kurtularak, sürekli yaşama merkezleri olan köyleri kurmaya başlamışlardır. Bu yerleşim merkezlerinde yaşayan insanların ürettikleri malları birbiriyle ve köyler arasında değiştirilmesinin başlamasıyla tüccarlar ve taşıyıcılar ortaya çıkmıştır. Böylece yeni yönetsel koşullar oluşmuş, ister istemez merkezi bir düzenleme ve denetim örgütü gelişmiştir.

İlk yönetim ilkelerinin çoğu askerlikle gelmiştir. Bölüklerin ayrılması ve kurmaylık hizmetleri yönetime büyük katkıda bulunmuştur. Kurmay sistemini büyük ölçüde kullanan ilk komutan Büyük İskender'dir. Ayrıca eski krallar görevlerinin bir kısmını yardımcılarına bırakarak yetki devrini ortaya çıkarmışlardır.

Bütün bu gelişmeler olurken yönetim işlevinin ilk önce ailede başladığı, sonradan kabilelerde geliştiği ve daha sonrada siyasal birimlerde yani devlette uygulandığı söylenebilir⁹¹.

Tarihin ilk devrelerinde yönetimin bir deneme-yanılma safhasında olduğunu söyleyebiliriz. Teoriye çok az veya hiç önem verilmemiş, eski tecrübelerden çok az yararlanılmıştır. Bunun sebepleri arasında yetersiz kayıtlar, zayıf haberleşme ve başarısızlıktaki faktörlerin anlaşılmasında sayılabilir.

Ortaçağda ise organizasyon ve yönetim konularında önemli adımlar atılmıştır. M.S. 900-1100 yıllarında Farabi ve Gazali devlet idarecilerinin nasıl hareket etmeleri gerektiğini ve gerekli yeteneklerini incelemişlerdir.

XVIII. yüzyılda sanayi devriminin başlangıcı ve şehirlerin büyümesi yönetimi

⁸⁹Güngör ONAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, B.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Ya. No:9, Bursa, 1982, s.3.

⁹⁰ÖZALP, s.37.

⁹¹ONAL, s.3-4.

önemli şekilde etkilemiştir. 1700-1785 yılları arasında İngiliz Sanayi Devrimi ile fabrika sistemi gelişmiştir. Bu dönemde kontrol ve koordinasyon önem kazanmıştır. Ayrıca yönetici fonksiyonları ve çalışmalarlarıyla ilgili hususlar önem kazanmıştır⁹².

3. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

Yönetim faaliyetleri her işletme organizasyonunda ve diğer organizasyonlarda yer alır. Yönetim faaliyetinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz⁹³;

1. Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir. Ancak belirli amaçlar varsa yönetim sözkonusudur. Belirli bir amaç olmadan yönetim olmaz.

2. Yönetim bir grup faaliyetidir. Yönetim süreci ancak, birden fazla kişinin var olduğu durumlarda oluşur. Yönetimin olması için bir yöneten ve en azından bir de yönetilen insanın olması gerekir.

3. Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır. Yönetimde yöneten ve yönetilen insandır. İnsan olmadan yönetim olmaz.

4. Yönetim bir işbirliği faaliyetidir. Yönetim beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum uyumu ve işbirliği gerektirir.

5. Yönetim bir uyumlaşma (koordinasyon) faaliyetidir. Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin birbiriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmaları esastır.

6. Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir. İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işler belirli kimseler tarafından yapılır. Böylece işbölümü ve uzmanlaşma sağlanmış olur.

7. Yönetim rasyonel bir faaliyettir. Yönetimde yapılan tüm faaliyetler etkin, verimli ve kârlı, yani rasyonel olmalıdır.

8. Yönetim bir yetki ve emir-komuta faaliyetidir.

B. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim bilimi esas itibariyle Endüstri Devrimi'nden sonra, fakat özellikle 1900'lardan itibaren sistemli bir şekilde incelenmeye başlanmış ve yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak kendini kabul ettirmesi XX. yüzyıl içinde olmuştur.

Yönetim ve organizasyon teorileri çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Burada

⁹²Şan ÖZ-ALP, Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, E.İ.T.İ.A. Ya. No:100, Ankara, 1972, s.16-17.

⁹³-ÖZALP, s.9., EREN, Yönetim..., s.4., TOSUN, s.182., İlker BİRDAL-Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul, 1992, s.3.

daha çok kronolojik bir sınıflama esas alınacaktır. Bu açıdan bakıldığında yönetim ve organizasyon yaklaşımlarını Klasik Yönetim Yaklaşımı, Davranışsal Yönetim Yaklaşımı, Modern Yaklaşım içinde Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak sınıflamak mümkündür⁹⁴.

1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı, kendi içinde öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç grupta incelenir⁹⁵.

a. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetimin kurucusu Frederick W. Taylor'dur. Taylor çalışmalarını 1911 yılında "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" isimli eserinde toplamıştır⁹⁶. Bir mühendis olan Taylor, daha çok sanayi örgütlerinde, üretimde bulunan ilk kademe işçilerin yaptıkları işlere önem vermiş, bu işlerin özellikleriyle bunları en verimli bir biçimde yapabilmek için gerekli olan insan yeteneklerini ve sınırlılıklarını incelemiştir. Taylor günlük (rutin) işlerle ilgilenmiş, birbirinin benzeri olan eylemlerin yinelenmesi ile yapılan bu işlerin işçilerin fiziksel yetenekleri ve sınırlılıkları ile olan ilişkisini araştırmıştır⁹⁷.

Taylor'a göre yönetimin temel amacı, hem işverenin hem de herbir personelin maksimum refahını sağlamak olmalıdır. Taylor, bir işi yapmanın çeşitli yolları olabileceğini ancak bilimsel incelemelerle işin yapımına ilişkin yöntem ve uygulamaların içinde "En İyi Tek Yol"un keşfedilip geliştirilebileceğini belirtmiştir⁹⁸.

Taylor, gerçek bilimselliğin geliştirilmesi için çalışacak olanların bilimsel olarak

⁹⁴Tamer KOÇEL, "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.?, S.1-2 (Haziran 1978), s.237.

⁹⁵ŞAHİN, s.101.

⁹⁶BİRDAL-AYDEMİR, s.17.

⁹⁷Yücel ERTEKİN, "Yönetim Kuramında Düşünce Akımları", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XVIII, S10(Aralık 1985), s.85-86.

⁹⁸Burhan AYKAÇ-Öznur YÜKSEL, "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XXVII, S.4(Aralık 1994), s.88.

seçilmesi, seçilenlerin bilimsel biçimde eğitimi, yönetim ile işçiler arasında iyi ilişkiler kurulmasının gerekliliği üzerinde durarak bu yaklaşım için şunları önermiştir⁹⁹.

- Parmak hesabı yerine bilimsellik,
- Grup faaliyetlerinde düzensizlik yerine uyum,
- Kısıtlanmış bir çıktı yerine en yüksek çıktı,
- Karmaşık bireycilik yerine bireylerin işbirliğini sağlama,
- Her işçinin yetiştirilmesi.

Taylor, standartlaştırmaya gitme, hareket ve zaman etüdü, sistematik seçim ve eğitim ve parçabaşı ücret sistemi konularında çalışmalarında bulunmuş, öneriler sunmuştur¹⁰⁰.

Taylor'un çalışmaları yönetim alanında çok önemli çalışmalar olmasına rağmen, yönetimde insan ögesini, çevresel değişkenlerin karşılıklı etkilerini, örgütsel davranışın mekanik olmayan yönlerini hesaba katmaması ve makina benzeri verimlilik anlayışı eleştirilere neden olmuştur¹⁰¹.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımında Taylor'dan başka Frank Bunker ve Lillian M. Gilbreth, Emerson ve Henry Gantt'da çalışmalarda bulunmuştur. Gilbreth, Taylor gibi fiziki işler üzerinde durmuştur. Emerson işletmeyi bir bütün olarak görmüş ve verimliliğe ait on iki ilke ortaya atmıştır. Henry Gantt ise ücret sistemleri üzerinde çalışmış ve Gantt Şemasını geliştirmiştir¹⁰².

b. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı'dır. Taylor'un ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır¹⁰³.

Bir Fransız maden mühendisi olan Henry Fayol, bilimsel araştırmalardan daha çok kendi kişisel deneylerine dayanarak bazı görüşler geliştirmiştir. Bunlar; işin

⁹⁹İnan ÖZALP, "Bilimsel Yönetim ve Taylor: Frederick Wanslow Taylor'un Görüşleri, Yenilikleri ve Eleştirisi", A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IV, S.1(Haziran 1986), s.9.

¹⁰⁰ÖZALP, "Bilimsel...", s.10.

¹⁰¹ERTEKİN, s.86.

¹⁰²ÖZALP, Yönetim..., s.61.

¹⁰³KOÇEL, İşletme..., s.115.

bölünmesi, yetki, disiplin, emir ve komuta birliği, eşitlik, ödül gibi konulara ilişkindir¹⁰⁴.

Fayol görüşlerini 1916 yılında yayınladığı “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adlı kitapta toplamıştır. Fayol işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir¹⁰⁵. Fayol’a göre beş tane yönetim fonksiyonu vardır. Bunlar¹⁰⁶;

1. Planlamak
2. Örgütlemek (hem insanları, hem de malzemeyi)
3. Kumanda etmek (astlarına ne yapacaklarını anlatmak)
4. Koordine etmek
5. Denetlemek

Fayol yönetime yönelik araştırma ve önerilerini 13 temel ilkede toplamıştır. Bunlar¹⁰⁷;

1. Otorite sorumluluktan ayrı düşünülmemelidir.
2. Bir kumanda birliği olmalıdır.
3. Bir yönetim birliği olmalıdır.
4. Kumanda zincirinin aksamaması için iskele tahtaları kullanılmalıdır.
5. İşbölümü
6. Disiplin
7. Bireysel çıkarların genel çıkarlara bağlılığı
8. Ücret
9. Merkezci Yönetim
10. Eşitlik
11. Personelin görev süresinde istikrar
12. İnsiyatif
13. Grup içinde birlik duygusu

Fayol’un çalışmalarını daha ayrıntılı inceleme ve araştırmaları ile destekleyen

¹⁰⁴ERTEKİN, s.86.

¹⁰⁵EREN, Yönetim..., s.15.

¹⁰⁶Ernest DALE (Çev. Osman AKINHAY), Yönetim Teorileri, Öteki Yönetim Dizisi 8. Kitap, Ankara, 1993, s.106.

¹⁰⁷DALE (Çev AKINHAY), s.106-107.

Urwick, Mooney ve Gulick insan davranışları ve psikoloji üzerinde durmaktan çok, bölümlere ayırma ilkeleri, insanlararası fiziksel ilişkilerin artışı, bunların koordinasyonu ve optimal kontrol alanı gibi hususlar üzerinde çalışmışlardır¹⁰⁸.

c. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı, Alman toplumbilimcisi Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Günlük dilde “kırtasiyecilik” anlamında kullanılan bürokrasi kavramı, Max Weber’e göre “belirli özelliklere sahip örgüt” anlamını taşımaktadır¹⁰⁹. Weber’e göre eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamışlardır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Yazara göre bürokrasilerde aşırı bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş politika, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedir¹¹⁰.

Max Weber, otoriteyi, geleneksel otorite, karizmatik otorite ve meşru otorite olarak üçe ayırmıştır. Weber’in bürokrasi modeli akılcı-yasal (meşru) otoriteye dayalıdır. Meşru otoritenin bürokratik örgütler için en uygun yetki tipi olması nedeniyle, bu yetkiye “bürokratik yetki” adı verilmektedir¹¹¹.

2. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı

Bu ekol, Hawthorne ve Elton Mayo’nun incelemeleri sonunda, İkinci Dünya Savaşı öncesi F.Roethlisberger, C. Barnard, A.Maslow, K.Lewin, D.McGregor, C.Argyris ve R.Likert isimli düşünürler tarafından kurulmuştur¹¹². Bu yaklaşıma katkıda bulunan düşünürler yönetimin “insan” kesimine ağırlık vermekte ve amaçları başarmak için grup olarak biraraya gelen kişilerin bulunduğu yerde “insanlar insanları anlamalıdır” ilkesi üzerinde durmaktadır¹¹³.

¹⁰⁸EREN, Yönetim..., s.17.

¹⁰⁹Mesut GÜLMEZ, “Weber ve İdeal Tip Bürokrasi Anlayışı”, AMME İDARESİ DERGİSİ, C.VII., S.1(Mart 1975), s.47-48.

¹¹⁰CAN-TUNCER-AYHAN, s.112.

¹¹¹BİRDAL-AYDEMİR, s.21.

¹¹²EREN, “Klasik...” s.145.

¹¹³Harold KOONTZ (Çev. İnal Cem AŞKUN), “Yönetim Teorisinde Okullar”, ESADER, C.VII, S.1(Ocak 1976), s.72.

Davranışsal yönetim yaklaşımının ana fikri, bir organizasyon içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek için neler yapmak gerektiğidir. Başka bir deyişle davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla birlikte, buna yeni bir boyut, çalışanın tatmin olması boyutunu getirmiştir. Beşeri ilişkiler, gruplar ve davranışları, informel organizasyon, algılar ve tutumlar, motivasyon, önderlik, kararların davranışsal yönü gibi konular davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu ana konular olmuştur¹¹⁴.

Davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar tarafından yapılan, grup içi ve gruplararası ilişkilerin düzeltilmesi, grup üyelerinin morellerinin yükselmesi ve örgütteki grupların üretimi arttıracak biçimde oluşturulması yolundaki çalışmalar sonucunda yönetimde baskıcı yöntemler yerine daha özgür ve katılımcı yöntemler yaygınlık kazanmıştır¹¹⁵.

Böylece klasik yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı alanlar davranışsal yaklaşım adı altında toplanabilecek görüşlerle tamamlanmaya çalışılmıştır. Bunun sonucu olarak da uygulamadaki yöneticiye, karşılaştığı yönetim sorunlarını çözmekte kullanabileceği yeni kavramlar ve aletler vermiştir. Davranışsal Yaklaşım da klasik yaklaşımın evrensellik anlayışını devam ettirmiştir¹¹⁶.

3. Modern Yaklaşım

1950’den sonraki dönemde araştırmalara hız verilmiş ve birleştirici kuramlar ortaya koyma yolunda çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımına önem verilmiştir¹¹⁷.

a. Sistem Yaklaşımı

Yönetim ve organizasyon teori ve uygulamaları 1960’lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğramıştır. Klasik teori, davranış bilimleri ve sibernetik ile zenginleştirilmiştir. Son 30 yıl içinde genel sistem teorisi adı altında yeni bir akım ve uygulama geliştirilmiştir¹¹⁸. Sistemi belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan

¹¹⁴KOÇEL, “Yönetim ve...”, s.242.

¹¹⁵ERTEKİN, s.89.

¹¹⁶KOÇEL, “Yönetim ve...”, s.242.

¹¹⁷ÖZALP, *Yönetim...*, s.110.

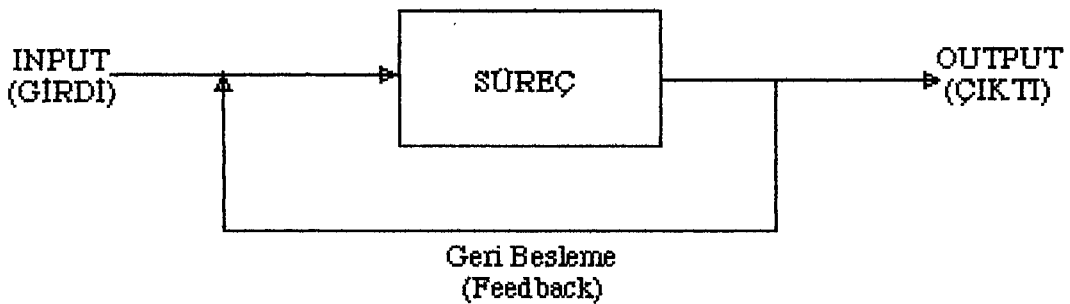
¹¹⁸EREN, *Yönetim...*, s.35.

bir bütün olarak tanımlamak mümkündür¹¹⁹.

Genel Sistem Teorisi, biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından geliştirilmiştir¹²⁰. Sistem düşüncesi zamanla yönetim bilimi alanına da girmiş, bir örgütün kendisinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, o örgütteki tüm yönetim faaliyet ve fonksiyonlarının, birlik ve bütünlük içerisinde ve birbirleriyle uyum halinde yürütülmesi gereği üzerinde özellikle durulmaya başlanmıştır¹²¹.

Bir sistemin dört temel unsuru vardır: input (girdi), süreç, output(çıktı) ve geri besleme (feedback). Bunu aşağıdaki şekil 1’de göstermek mümkündür¹²².

ŞEKİL 1: Sistemin Unsurları



Kaynak: KOÇEL, "Yönetim...", s.248.

Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına getirdiği en önemli yeniliklerden birisi, organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. İkinci yenilik sistemin parçaları (alt sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın vurgulanmış olmasıdır. Sistem yaklaşımı organizasyonda neler olduğunun açıklanmasına ek olarak bunların nasıl ve niçin olduklarının açıklanmasını da sağlamıştır.

Sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak; dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkanı doğmuştur¹²³.

¹¹⁹KOÇEL, İşletme..., s.157.

¹²⁰İnal Cem AŞKUN, "Yönetimde Sistem Yaklaşımı", AKADEMİ, C.II. S.3(Kasım 1973), s.1112.

¹²¹Cemil CEM, "Yönetimde Sistem Yaklaşımı", SEVK VE İDARE DERGİSİ, C.?,S.6(Haziran 1972), s.10.

¹²²KOÇEL, "Yönetim...", s.248.

¹²³KOÇEL, İşletme..., s.171.

b.Durumsallık Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklıdır¹²⁴.

Durumsallık yaklaşımı, her koşula uygun bir organizasyon yapısının olmadığı ve organizasyonlarla ilgili herşeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Yaklaşım, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için organizasyonun içinde bulunduğu ortamı daha iyi teşhis etmesi gerektiğini ifade eder. Bu yaklaşıma göre yönetsel süreçlerde “en doğru” ve “en uygun” yol tek değildir. Bu nedenle en iyi, durumdan duruma değişir. Herhangi bir durumda sözkonusu olabilecek tüm faktörleri dikkate alarak bir politika belirlenmelidir¹²⁵.

Durumsallık yaklaşımı açık sistem yaklaşımını esas alır. Durumsallık yaklaşımının sonucu olarak esas itibarıyla Burns ve Stalker tarafından geliştirilen mekanik ve organik organizasyon yapıları en çok kullanılan sınıflama olmuştur¹²⁶. Bu yaklaşımın uygulandığı alanların başında organizasyon yapısının kurulması gelmektedir. Bu görüşe göre organizasyon yapısının oluşturulması çeşitli koşullara bağlıdır. Bu koşulların başlıcaları, organizasyonu oluşturan personel, yapılacak işin niteliği, çevresi, organizasyonun kullanacağı teknoloji ile organizasyonun alt sistemleri arasındaki ilişkilerin niteliğidir¹²⁷.

Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkardığı en önemli yeniliklerden birisi de matriks organizasyon yapısıdır. Proje çalışmalarında uygulanan matriks organizasyon, uzmanlığın çok ileri aşamalarında olduğu karmaşık örgütlerde uygulanan bir yapı olup genellikle gelişmiş ülkelerde rastlanmaktadır¹²⁸.

C. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Sistem yaklaşımına göre yönetim bir birim olarak ele alındığında alt birimlerinin

¹²⁴EREN, “Yönetim...”, s.53.

¹²⁵BİRDAL-AYDEMİR, s.37.

¹²⁶KOÇEL, İşletme..., s.236.

¹²⁷KOÇEL, “Yönetim...”, s.261.

¹²⁸BİRDAL-AYDEMİR, s.39.

olması gerekir. Bu alt birimlere yönetim fonksiyonları (işlevleri) adı verilir. Yönetimin başlıca fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür¹²⁹;

- Planlama,
- Örgütlenme,
- Yöneltme,
- Düzenleştirme,
- Denetim.

Bu fonksiyonları kısaca incelemeye çalışalım.

1. Planlama

Plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır¹³⁰. Planlama ise bir veya birden fazla amacın saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araç, yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecidir¹³¹. Daha dar bir tanıma göre planlama; gelecekte ne yapılacağını belirtmek ve buna şimdiden karar vermektir.

Yukarıdaki tanımlara göre planlamada 5N, 1K yönteminden yararlanılmaktadır. Şöyle ki;

- a. Ne yapılacağına,
- b. Nerede yapılacağına,
- c. Nasıl yapılacağına,
- d. Ne zaman yapılacağına,
- e. Ne kadar yapılacağına,
- f. Kim tarafından yapılacağına önceden karar verilir¹³².

Planlama, işletme yaşamında büyük önem taşıdığı için iyi bir planın sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir¹³³;

1. Planlar açık, seçik ve kesin olmalı,

¹²⁹ŞAHİN, s.106.

¹³⁰KOÇEL, *İşletme...*, s.60.

¹³¹BİRDAL-AYDEMİR, s.8.

¹³²Ahmet BARANOK, "İşletmelerde Planlama Fonksiyonu", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.2(Mart 1975), s.52.

¹³³BİRDAL-AYDEMİR, s.8.

2. İşletmenin değişen iç ve dış koşullarına sürekli uyulmalı,
3. İşletmeye en az gideri yüklemeli,
4. Optimal bir zaman süresini kapsamalıdır.

2. Örgütlenme

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynaklarını, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde biraraya getirmeleri gerekir. Bu biraraya getirme sürecine de örgütlenme adı verilmektedir¹³⁴.

Örgütlenme faaliyetlerinin ilk safhası, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasıdır. İşletmenin faaliyet konusuna göre yapılacak işler belirlenir. Daha sonra hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verilerek ana bölümler oluşturulur. Her ana bölümün ikincil bölümleri oluşturulur. Aynı ayrı tanımlanmış fonksiyonları bir organizasyon şeması gibi belirli bir şekil verilmiş bir bütün içinde gruplama; örgütlemenin ilk aşamasıdır.

İkinci aşama personelin belirlenmesi ve atanmasıdır. Birinci aşamada belirlenen her çalışma grubu için personel belirlenir ve atanır.

Üçüncü aşamada ise yer, araç ve yöntemler belirlenir. Bu aşamada her bireyin kendi mevkisinin fonksiyonlarını doyurucu bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli olan fiziksel faktörler sağlanır¹³⁵.

Örgütlemenin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde biraraya getirmektir. İyi bir örgütlemenin olmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur¹³⁶.

3. Yöneltilme

Yöneltilme, planlama ve örgütlenme aşamalarında kurulan sistemin harekete geçirilmesi, iletişim yöntemlerinden yararlanarak astlara gerekli emirlerin verilmesi, astların işletme amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak onlara önderlik yapılmasıdır. Yöneltilme işlevinde başarı sağlanabilmesi için

¹³⁴CAN-TUNCER-AYHAN, s.127.

¹³⁵ÖZALP, *Yönetim...*, s.172.

¹³⁶CAN-TUNCER-AYHAN, s.127.

iletişim, önderlik ve güdüleme konularında başarılı olunması gerekmektedir¹³⁷.

Yöneltme işlevi, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu niteliği ile yöneltme işlevinin konusu insandır. Kuruluşun işleyişi süresince oluşan olayları, hemen dikkate alıp, ona göre emir ve yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsayan yöneltme işlevi dinamik olduğu kadar sürekli bir niteliğe de sahiptir¹³⁸.

4. Düzenleştirme

Düzenleştirme (koordinasyon), işletmenin amaçlarına erişebilmesi için kişilerin gayretlerinin uyumlaştırılması şeklinde tanımlanabilir.

H.Fayol'a göre düzenleştirme, çalıştırmayı kolaylaştırmak ve başarı elde etmek için bir kurumun bütün eylemlerini ahenkleştirmektir.

Bir işletmede iyi bir organizasyonun kurulması her bölüm ve birimin birbirinden haberli olmasına ve değişen koşullara karşı uyum içinde bulunmasına bağlıdır. Bu açıdan uyumlu olmada ve başarıya ulaşmada bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz¹³⁹;

1. Düzenleştirme, sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmelerle sağlanmalıdır.
2. Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken öncelikle düzenleştirme sağlanmalıdır.
3. Bir sorun ile ilgili tüm etkenlerin karşılıklı olarak birbiri üzerine olan etkileri dikkate alınarak düzenleştirme sağlanmalıdır.
4. Düzenleştirme sürekli olmalıdır.

5. Denetim

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar; çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonunda belli olabilir¹⁴⁰. Buna göre denetim, yapılan işlerin tespiti, değerlendirilmesi ve gerekiyorsa düzeltme önlemlerinin alınması şeklinde tanımlanabilir. Denetim işlemi bazı

¹³⁷ŞAHİN, s.110.

¹³⁸TOSUN, s.241.

¹³⁹BİRDAL-AYDEMİR, s.12-13.

¹⁴⁰TOSUN, s.279.

aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar esas olarak dört gruba ayrılabilir¹⁴¹.

1. Denetim standartlarının saptanması,
2. Uygulama sonuçlarının belirlenmesi,
3. Uygulama sonuçları ile standart ölçülerin karşılaştırılması ve farkların tespit edilmesi,
4. Denetim standartlarıyla uygulama arasındaki farkların düzeltilmesi.

Denetim faaliyetlerinin nedeni, iç ve dış çevre koşullarının sürekli değişmesi, hataların zamanında giderilmemesi halinde toplu bir şekilde artarak işletmeyi tehdit eder boyutlara ulaşması ve organizasyonların kompleks yapıya sahip olmasıdır¹⁴².

¹⁴¹Yıldırım KILKIŞ, “İşletme Yönetiminde Kontrol”, İSTANBUL TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.4-6(Nisan-Haziran 1973), s.33-34.

¹⁴²BİRDAL-AYDEMİR, s.14.

Eğitimin öğrenme sürecinin bir yönü olduğu rahatlıkla ileri sürülebilir. Eğitim planlı bir deneyim biçimidir. Buna göre eğitim, öğrenilenlerden edinilen deneyimin sonucudur¹⁴⁷. Genel ve soyut bir süreç tanımı vermek gerekirse eğitim, “bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” şeklinde tanımlanabilir¹⁴⁸.

2-Eğitim Türleri

Eğitim sistemi incelendiğinde bireylerin eğitim gereksinimlerini karşılayacak şekilde alt sistemlerden oluşturulduğu görülür. Eğitim sistemi bir bütünlük içinde örgün eğitim ve yaygın eğitim alt sistemlerinden oluşur. Örgün eğitim ve yaygın eğitim bugün genel olarak kabul edilmiş iki büyük eğitim alanıdır¹⁴⁹.

a.Örgün Eğitim

Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Bu eğitim türünde genel, mesleki ve teknik programlar uygulanır.

b.Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerin birinden ayrılmış olan bireylere, ilgi ve gereksinme duydukları alanda yapılan eğitimidir. Halk eğitimi, yetişkin eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim de bu alt sistemin birer öğeleridir¹⁵⁰.

B. PERSONEL EĞİTİMİ KAVRAMI

Günümüzde hızlı ve sürekli bir değişim içinde bulunan organizasyonlarda, etkinlik ve verimli çalışma üzerindeki etkisi açısından personelin eğitimi önem kazanmaktadır¹⁵¹. İşletmelerde personel eğitimi, işletmenin temel personel fonkiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda personelin başarısını

¹⁴⁷Doğan CANMAN, Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim, TODAİE Ya.No.181, Ankara, 1979, s.6.

¹⁴⁸BAŞARAN, s.17.

¹⁴⁹Halit TANYELİ, Personel Eğitimi, Ankara, 1970, s.9.

¹⁵⁰Haydar TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim, Ankara Üniversitesi Ya., Ankara, 1981, s.4.

¹⁵¹Azize Verel ERGENELİ, “Organizasyonlarda Eğitim Gereği ve Hizmet İçi Eğitim Kavramı”, G. Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.III, S.1/2 (1987), s.417.

geliştirmek ya da artırmak olanağından söz edilemez¹⁵².

Personel; seçildikten, işe alındıktan ve işbaşına getirildikten sonra eğitim görmelidir. Eğitim, personelin belli bir işi yapmak için bilgi ve becerisinin artırılmasıdır. Bir işletme eğitim vermek ya da vermemek konusunda tercih yapamaz. Tercih, yalnızca eğitimin nasıl verileceği üzerinde olabilir¹⁵³. Kişilerin eğitim gördükleri örgün öğrenim dalları, genellikle görev için gerekli yeteneğinin tümünü verememektedir. Bu durum, görevin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasında tam bir uyum sağlamak gereksinmesini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden, işletmelerde görev alan personelin işe başladığı andan itibaren hatta işe başlamadan önce zaman zaman eğitime tabi tutulmaları istenmektedir.

Çalışan kişilerin görevlerine hazırlanabilmeleri, mesleklerindeki değişiklikleri izleyebilmeleri ve yükselebilmeleri, eğitimin yardımıyla mümkün olabilmektedir. Bu yüzden, mesleğe girme ve gelişme yönünden, eğitim ile iş arasında devamlı ve sıkı bir ilişki bulunmaktadır¹⁵⁴.

1. Personel Eğitiminin Tanımı

Bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan tüm elemanlara personel adı verilmektedir.¹⁵⁵ Personel eğitimi, her seviyedeki personelin kendi işlerinde başarılı olmaları ve dolayısıyla çalıştıkları kuruluşun daha yetkinleşmesi için bilgilerin, becerilerin ve davranışların devamlı ve düzenli bir şekilde geliştirilmesidir¹⁵⁶.

İster kamu, isterse özel kesim olsun, her ikisi de değişen üretim standartlarının gerisinde kalan personeli için iki ayrı yol ile karşı karşıyadır. Bunlardan birincisi eskimiş, yetersizleşmiş personel yerine yenilerini almak, ikincisi ise bu personeli yeni üretim ve nitelikler bakımından yeni standart düzeylere eriştirebilmek için onları değiştirmektir. Bu iki yol da uygulanmaktadır. Fakat önemli ve diğerine göre ekonomik olan hiç kuşkusuz ikinci yoldur.

¹⁵²İnal Cem AŞKUN, İşgören, E.İ.T.İ.A. Ya. No:207, Eskişehir, 1978, s.430.

¹⁵³Edwin P. FLIPPE (Çev.Bintuğ AYTEK), “Çalışanların Eğitimi”, YÖNETİM GÖREVLERİ, Ankara, 1978, s.212.

¹⁵⁴Aynur GÜLDAMLA, “Eğitim Gereksinmesinin Saptanmasında Görev Analizi, Görev Tanımı ve Görev Niteliklerinin Yeri”, VERİMLİLİK, C.III, S.3 (Nisan-Haziran 1974), s.966.

¹⁵⁵Ramazan GEYLAN, Personel Yönetimi, Met Basım Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1994, s.2.

¹⁵⁶John F. MEE (Çev.Dündar DİLMEN), “İşletmelerde Eğitim ve Öğretim”, İŞVEREN, C.IX, S.6 (Mart 1971), s.9.

Bu durumda, sözü geçen değiştirme işini yapmak üzere eğitim devreye girmekte ve araç olmaktadır. Böylece personel eğitimi, bir meslek elemanının, mesleğine girişinden çeşitli (emeklilik, istifa, ölüm, işi bırakma gibi) nedenlerle ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışların da değişiklik yapmaya yönelik faaliyetlerin tümü olmaktadır¹⁵⁷.

Personel eğitimi, kişilere belirli işleri yapabilmeleri için gerekli bilgilerin sistemli bir biçimde ğretilmesidir¹⁵⁸. Diğer bir tanıma göre personel eğitimi, mesleğe yönelmiş kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının işinde çalıştığı sürece olumlu yönde ve görevlerinin gerekleri doğrultusunda değiştirilmesine yönelik etkinlikler şeklinde tanımlanmıřtır¹⁵⁹.

Yukarıdaki tanımlar ışığı altında personel eğitimini aşağıda belirtildiği şekilde tanımlamak mümkündür. Personel eğitimi, kişinin işe başlamasından işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir.

2. Personel Eğitimin Amaçları

Personel eğitimi planlamasına başlamadan önce genel amaçların saptanması gerekmektedir. Genel amaçlar, personel eğitiminin yapılacağı işletmenin politikasına ve amaçlarına uygun olarak bir sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel gereksinmeleri karşılayacak şekilde saptanmalıdır¹⁶⁰.

Bir eğitim programı için amaçların saptanması, daha sonraki çalışmalara yn vereceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar, genel olarak eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireylerin davranışlarında meydana getirilmesi istenen deęiřikliktir¹⁶¹. Uygulanacak eğitim

¹⁵⁷A. Hayrettin KALKANDELEN, “Eğitimden Geçen Yol”, ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.7 (Temmuz 1975), s.26.

¹⁵⁸Ferhat şENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul, 1978, s.166.

¹⁵⁹TAYMAZ, s.4.

¹⁶⁰Haydar TAYMAZ, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı”, MPM EğİTİCİLERİN EğİTİMİ SEMİNERİ, Afyon, 19-23 Nisan 1982, s.2.

¹⁶¹Ahmet Haşim KÖSE-Nurettin ALPKENT-Dilek BİRĐİL, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, MPM Ya.No:512, Ankara, 1993, s.10.

süresinin amaç belirleme üzerinde etkisi vardır. Uzun süreli eğitimler, uzun süreli ve tüm işletmeyi kapsayacak amaçları gerektirir¹⁶². Personel eğitiminin genel amaçları saptanırken gözönünde bulundurulması gereken bir takım hususlar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz¹⁶³;

-Personel eğitimi amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.

- Saptanan amaçlar kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, personel eğitimi yoluyla kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
- Amaçlar ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, bireylerin gereksinmelerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.
- Amaçlar, geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Personel eğitiminin amaçları sınırlı olmamakla birlikte aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır¹⁶⁴;

- Kurumda üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak,
- Üretimde verimliliği arttırmak,
- Üretimin zamanında yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufu sağlamak,
- Üretim araçlarının yerinde kullanılması, yeni teknolojilerin uygulanmasını sağlamak,
- Gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, üretim metodlarını geliştirmek,
- İş kazalarını ve meslek hatalarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,
- Personel arasında iletişimi ve koordinasyonu güçlendirmek,
- İşgücünün kalitesini yükseltmek,
- Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,
- Personele gerekli yeterlik ve yetenekleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak,
- Personelin kurumda yer değiştirme ve yükselme olanağını sağlamak,
- Personelin işinde başarısını, değerini ve saygınlığını arttırmak.

3. Personel Eğitiminin Yararları ve Önemi

Bir işletmede, personele yönelik eğitim etkinlikleri; personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, işletmenin saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar

¹⁶²ERGENELİ, s.420.

¹⁶³KÖSE--ALPKENT-BİRDİL, s.10.

¹⁶⁴TAYMAZ, s.7.

amaçların kapsamında yer alır¹⁶⁵.

Eğitim, işletmelerin insana yaptıkları bir yatırımdır. Personel eğitiminin yararları sıralandığında ortaya çıkan sonuçlar, insana yapılan bu yatırımlara kıyasla kendini daha çabuk amorti ettiğini ortaya koyar. Personel eğitiminin yararlarını iki ana grupta toplayarak özetlemek mümkündür¹⁶⁶.

İşletmeye Sağladığı Yararlar

- Üretilen mal ve hizmetin kalitesi artar.
- Kârı artırır ve/veya kâr bilincini yükseltir.
- Tüm bölümlerde, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır.
- Üretimde zaman kayıpları önlenir.
- İş güvenliği sağlanır.
- Verimlilik artar.
- İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir şekilde büyümesini sağlar.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetleri düşer.
- Kontrol ve nezaret işlem yükü hafifler.
- Kuruluşun saygınlığı artar.
- İç kaynaklardan personel temini yükselir.

Personele Sağladığı Yararlar

- Güven duygusu gelişir.
- İş tatmini artar.
- Karar verme ve sorun çözme yeteneği gelişir.
- Geleceğe daha güven ve ümitle bakılır.
- İşlerde sınıma-yanılma süresi kısalmır.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesi sağlanır.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.
- Personel işinde isteklenir ve güdülenir.
- İş kazalarından korunur.
- İş devamlılığı ve başarı artar.
- Bireysel tatmini ve işinde saygınlığı artar.

Yukarıda sözkonusu olan yararlar, personel eğitiminin ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Personelin bilgi, beceri ve davranışını, görevin istediği niteliğe ulaştırmak için personel eğitimi faaliyetlerine aralıksız devam etmek gereklidir. Çünkü içinde bulunduğumuz çağda bilim ve teknolojiye hızlı bir ekonomik ve teknolojik

¹⁶⁵KÖSE-ALPKENT-BİRDİL, s.11.

¹⁶⁶GEYLAN, s.96., TAYMAZ, "Hizmet İçi...", s.6., KÖSE-ALPKENT-BİRDİL, s.12.

değişiklik ve gelişme, başka bir yerde çok kısa bir zamanda etkisini göstermektedir¹⁶⁷. Son yıllarda otomasyon, eğitimin; personel yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak önemini arttırmıştır. İşletmeler, eğitim yolunda çok çaba göstermeye zorunlu olacaktır; çünkü, personeli otomasyonun gerektirdiği yeni becerilerde eğitmek yeterli olmayacak, yerleri değiştirilen personelin de yeniden yetiştirilmesi gerekecektir¹⁶⁸.

Eğitim, toplumun yaşama düzeninde bir ana kuruluş olarak bu türlü değişme ve gelişmelerin dışında kalmaz. Gerçekte eğitimin kendisinin, toplumun bu değişme-gelişme sürecini yürüten bir olgu olması gerekir. O halde eğitim hem bilim ve teknolojinin dev adımlarına ayak uydurmak, hem de ilerlemeyi toplumun yapısı içinde yaratmak ve yapmak zorundadırlar¹⁶⁹.

4. Personel Eğitiminin Türleri

Personel eğitimi genel olarak eğitim türleri ile benzerlik göstermesine rağmen iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitimidir.

a. Hizmet Öncesi Eğitim

Genel ve yaygın bir tanımlamaya göre hizmet öncesi eğitim, kişinin çalışma hayatına girmeden önce almış olduğu eğitim türüdür. Bu tanım, kişinin çalışma hayatına giriş tarihini ölçüt olarak almaktadır. Buna göre, kişinin herhangi bir işe girmeden önce almış olduğu tüm eğitim etkinlikleri hizmet öncesi eğitim sayılır. Başka bir deyişle hizmet öncesi eğitim her düzeydeki öğrenim kurumlarında verilmekte olan genel öğretim etkinlikleriyle her türlü meslek ve teknik öğrenim etkinliklerini içerir¹⁷⁰.

b. Hizmet İçi Eğitim

Kişinin hizmette bulunduğu sürece gördüğü eğitime hizmet içi eğitim adı verilir¹⁷¹. Hizmet içi eğitim, herhangi bir sektör ayrımı düşünülmezsizin gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında ve ücret karşılığında bir göreve atandıktan sonra

¹⁶⁷Hüseyin AYTAÇ, "Hizmet İçi Eğitim", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.7(Temmuz 1975), s.35.

¹⁶⁸FLİPPE (Çev.AYTEK), s.215.

¹⁶⁹AYTAÇ, s.35.

¹⁷⁰TUTUM, s.118.

¹⁷¹Leyla KÜÇÜKAHMET, Hizmet İçi Eğitim (Teori ve Uygulamaları), Ankara, 1992, s.2.

görülen eğitimidir ve üretilen mal veya hizmete emek faktörüne düşen payın üretkenlik değerini arttırmaya yönelik bilgi, beceri ve davranışların kazanılmasını amaçlar¹⁷².

C. PERSONEL EĞİTİMİ İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Personel eğitimi programlarının hazırlanmasından önce personel eğitimi ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekir. Personel eğitimi ihtiyacı, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve davranış bakımlarından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir¹⁷³. Bir bilgi toplama süreci olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, personel eğitimi programının biçim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar¹⁷⁴.

1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Gerekliliği

Personel ister mesleki öğrenimle, ister işbaşı eğitimiyle yetişmiş olsun, iki durumda da mesleğinin standartlarının gerektirdiği nitelik ve nicelikte mal veya hizmet üretsin; yine de bilim ve teknolojinin getirdiği hızlı değişiklik ve yenilikler karşısında yetersiz hale gelmektedir. İşte bu olumsuz durumun giderilmesinde yine eğitim yardımı çağrılmaktadır¹⁷⁵.

Personel eğitimi ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanması ve gerekli bilgilerin toplanması için yapılan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacının saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturmaktadır. Bu nedenle planlamanın zorunlu bir aşamasıdır. Bu kademe gerektiği şekilde aşılmadan diğerlerine geçilirse veya hatalı, eksik geçiş yapılırsa başarı sağlanması beklenemez. Personel eğitimi ihtiyacının doğruluk ve geçerlilik derecesi, bütün eğitimsel etkinlikler zincirinin kuvvetli ve kurumların amaçlarını gerçekleştireci başarısının nedeni olmaktadır. Gerçek ihtiyaçlar ve bunların giderilmesine yönelik çalışmalar, başarılı sonuca varılmasının zorunlu aşaması olmaktadır¹⁷⁶.

Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına dayalı eğitsel etkinlikler, personel arasında birlikte hizmet, birlikte çaba ve birlikte başarı ruhunu geliştirmektedir. Bu

¹⁷²TANYELİ, s.9.

¹⁷³TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.23.

¹⁷⁴Mahmut ARSLAN, İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi., H.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1991, s.34.

¹⁷⁵KALKANDELEN, s.27.

¹⁷⁶TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.23.

durum, dolayısıyla iletişim olanaklarını arttırmakta ve bu yolla birçok sorunun hemen çözümlenmesine ve darboğazların aşılmasına olanak vermektedir.

Kısaca eğitim ihtiyaçlarının saptanması, kamu ve özel girişim hizmetlerinde başarının anahtarı, programların istenilen sonuçlara erişebilmesinde bir ışık olmakta ve eğitim merdiveninin aşılmadan geçilmesi olanaksız ilk basamağını oluşturmaktadır¹⁷⁷.

Burada eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekliliği için eğitimi gerekli kılan belirtilere de değinmekte yarar vardır. Standartların altında, kalitesiz mamul veya hizmet üretimi, zaman standartlarının altında iş çıkarılması, personel devir hızının yüksekliği, fazla mesai, bakım-onarım ve maliyetlerinin artması, disiplin olaylarının sıklığı, iş kazalarının çokluğu ve işi kabulde isteksizlik gibi durumlar sonucunda işletmelerde personel eğitimine ihtiyaç olduğu ortaya çıkmakta ve acilen bu belirtilerin tespitine yönelmek gerekmektedir¹⁷⁸.

2. Eğitim İhtiyacını Belirlemede İzlenecek Yol

Personel eğitimi ihtiyacının belirlenmesi için eğitim yöneticisi aşağıdaki yazılı konuları gözönünde bulundurmalı ve belirlenen işlemleri yapmalıdır¹⁷⁹.

-Kurum amaçlarının belirlenmesi: Eğitim etkinliklerinde kurumun amaçları gözönünde tutulmalı ve amaçlar esas olarak kabul edilmelidir.

-Kurum örgütünün tanınması: Personel eğitimini planlayabilmek için örgütteki kademelerin, bunların görev, yetki ve sorumluluk dereceleri ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir.

-İş gereklerinin saptanması: Örgütün her bölüm ve kademelerinde çalışacak personel için iş tanımlamalarının yapılması ve gereklerinin belirlenmesi gerekir.

-Personelde aranılacak niteliklerin belirlenmesi: Personelde aranacak mesleki ve bireysel nitelikler işin gereklerine göre saptanmalıdır.

-Görevde çalışan personelin niteliklerinin belirlenmesi: Çalışan personelin görevindeki başarısı ile kişiliği değerlendirilir. Sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumu saptanır.

¹⁷⁷A.Hayrettin KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, 1979, s.72.

¹⁷⁸TANYELİ, s.22.

¹⁷⁹TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.24.

-Personel eğitimi ihtiyacının belirlenmesi: Bunun için ilk önce işin gerektirdiği niteliklerin, daha sonra da bireylerin taşıdıkları niteliklerin belirlenmesi ve aradaki farkın ortaya konulması gerekir.

Personel eğitimi ihtiyaçları kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar. Kısa vadeli personel eğitim ihtiyaçları, bir kişinin halen çalışmakta olduğu pozisyondaki performansı için gerekli bilgi ve beceri ihtiyacıdır. Uzun vadeli eğitim ihtiyaçlarına literatürde geliştirme ihtiyaçları adıyla da rastlanmaktadır. Uzun vadeli eğitim ihtiyaçlarının varlığını ortaya çıkarmak için firma bazında araştırmaların yanında sektörel ve ekonomik analizlerin yapılması, ekonomi dışı faktörlerinde dikkate alınması gerekmektedir¹⁸⁰. Personel eğitimi ihtiyacı aşağıdaki Şekil 2’de basit formüllerle açıklanabilir¹⁸¹.

3. Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Personel eğitimi ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemleri, anketler, testler, görüşme, kayıt ve raporların incelenmesi ve iş analizleri olarak gruplamak mümkündür.

a. Anketler

Anket, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yöneltilen soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anketler, bir konuda kişilerin bildiklerinin ne derecede doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, görüşlerini, tepkilerini, ihtiyaçlarını, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır¹⁸². Anketler fazla zamana ihtiyaç göstermemesi, çekinme, unutmaya gibi faktörlerden uzak olarak ifade fırsatı vermesi, ekonomik olması ve geniş alanlar için uygulama yeteneğine sahip bulunması bakımından avantajlıdır.

Anket soruları hazırlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir¹⁸³.

- Sorular yanlış anlamaları önleyecek şekilde olmalıdır.
- Sorular açık ve herkesin anlayabileceği türde olmalıdır.

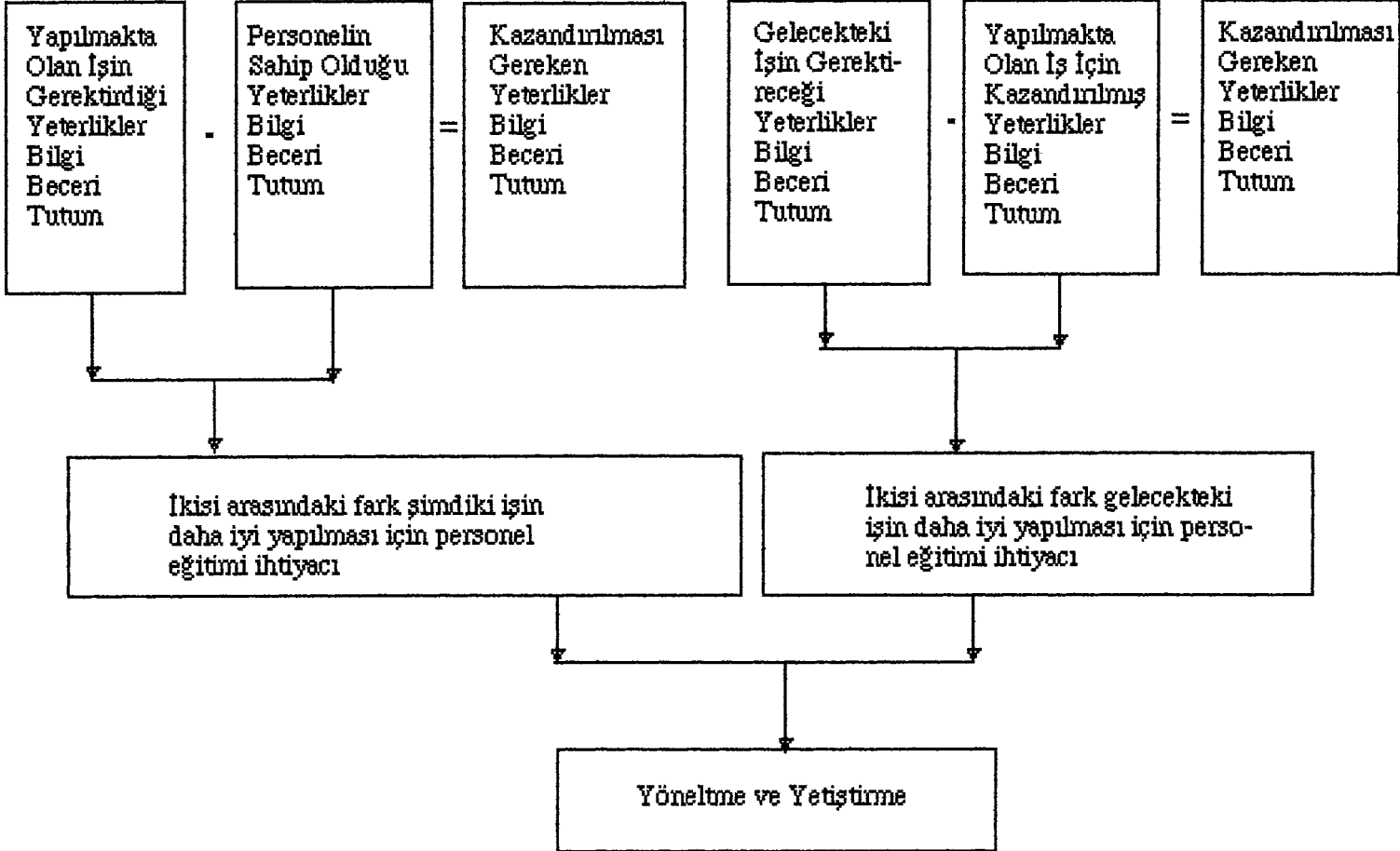
¹⁸⁰ARSLAN, s.32.

¹⁸¹TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.25.

¹⁸²TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.41.

¹⁸³Çağatay ÜNÜSAN, Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları, Ankara, 1989, s.28.

Kaynak: TAYYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s25.



ŞEKİL.2: Eğitim İhtiyacını Belirlemede İzlenecek Yol

- Sorular, cevap vericinin bilgi ve yaşantısına uygun düşmelidir.
- Soruların istenilen amaca uygun olmasına dikkat edilmelidir.
- Anketler, alınacak cevapların tasnif ve değerlendirilmesi kolay olacak şekilde düzenlenmelidir.

Anket, eğitimin tasarlandığı grubun ihtiyaçlarına yöneltilmelidir. Anketin uygulanması ve sonuçlarının analizi sonunda eğitim amaçları geliştirilmeli ve program düzenlenmelidir.

b. Testler

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde testlerden de geniş ölçüde yararlanmak mümkündür. Özellikle başarı testlerinin kişisel eğitim ihtiyaçlarının tespitinde önemli bir rolü olabilir. Ancak testlerin, uzman elemanlar tarafından uygulanması ve sonuçların da yine onlar tarafından değerlendirilmesi gereklidir¹⁸⁴.

Testler bilgiyi, beceriyi ya da her ikisini birden ölçmeyi amaçlamaktadırlar. Bilgiyi ölçmeye yönelik testlerin birinci amacı, kişinin sorumlu olduğu işi yapacak kadar bilgisinin olup olmadığını belirlemektir. Testlerin hazırlanması ve değerlendirilmesi, bu konuda yeterliliğe sahip uzmanların görevi yerine getirmeleri ile mümkün olabilmektedir¹⁸⁵.

Eğitim ihtiyacını saptamak üzere çeşitli tip testlerle, bireylerde var olan özellikler ortaya konulabilir. Genellikle test soruları işin gerektirdiği, eğitim sonunda bireye kazandırılması beklenen bilgi, beceri ve tutumlar göz önünde bulundurularak farklı düzeylerde hazırlanabilir¹⁸⁶.

c. Görüşme

Sözlü görüşmelerle personelin işleri ile ilgili düşünceler, işleri yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar belirlenir. Bu belirlemede görüşme yapılan kişiler görüş ve fikirlerini serbestçe açıklama imkanı bulurlar. Görüşmelerde bulunurken aşağıdaki konulara dikkat etmek gereklidir¹⁸⁷;

- Rahat ve samimi bir ortam yaratılmalıdır.

¹⁸⁴TANYELİ, s.30.

¹⁸⁵ÜNÜSAN, s.30.

¹⁸⁶TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.48.

¹⁸⁷ÜNÜSAN, s.31.

- Elde edilmesi istenen neticeyi çok iyi bilmek gereklidir.
- Konuşmada tartışmadan kaçınılmalıdır.
- Konuşmada mantıklı bir süreç izlenmelidir.
- Daha çok görüşme yapılan kişiye konuşma fırsatı verilmelidir.

Görüşmelerde istenilen bilgileri elde edebilmek için, önceden iyi hazırlanmış soruların sorulması, sonucun başarısı için çok önemlidir. Soruların hazırlanması ile güvenilir bilgilerle birlikte zamandan da tasarruf edilmiş olur.

d. Kayıt ve Raporların İncelenmesi

Bu yöntem, eğitim ihtiyacının belirlenmesi için gereken bilgileri içermesi mümkün olan yazılı belgelerin incelenmesini kapsar. İncelemeyi yapan, bu belgelerin içeriğinden hangi ilgili verilerin elde edilebileceğini araştırır, bu konuda notlar alır veya gerekli bölümlerin fotokopisini çıkarır¹⁸⁸.

Kayıt ve raporlar ile ilgili belgeleri; üretim ve personel ile ilgili olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Üretimle ilgili incelenecek belgelerin bazıları şunlardır; Gerçek/Standart çalışma saat sayısı, genel yönetim giderleri, kalite kontrol belgeleri, Enerji/üretim oranı, hammadde üretim oranı. Personelle ilgili incelenecek belgeler ise; personel devir oranı, devamsızlık oranı, iş kazaları ve disiplin işleriyle ilgili belgelerdir¹⁸⁹.

Bu yöntem, bir yerde bulunan çeşitli kaynaklardan verilerin toplanmasını sağlayabildiğinden zamanı ve masrafı azaltır. Ayrıca başkalarının yorum ve görüşlerine bağlı kalmaz. Bunun yanında düzensiz ve gelişigüzel bilgiler toplanabilir, doğru bilgileri çıkarmak yetenek gerektirir¹⁹⁰.

e. İş Analizleri

İş analizi, her işin özelliğini, yapılmasını gerektiren işlemlerini ve o görevin görüldüğü çevre ile çalışma koşullarını belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökmedir¹⁹¹. İş analizleri yardımıyla kişilerin yapacakları görevlerin gerektirdiği

¹⁸⁸Kay Tytler ABELLA (Çev. Mahir BARIŞ), Başarılı Eğitim Programları, Öteki Yönetim Dizisi 9. Kitap, Ankara, 1993, s.26.

¹⁸⁹Haluk UZEL, "Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması", MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Abant, 26-29 Mart, 1979, s.7.

¹⁹⁰ABELLA, s.28.

¹⁹¹GÜLDAMLA, s.969.

niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri sırasındaki nitelikleri karşılaştırarak aradaki farkın tespit edilmesi mümkündür. Bu çerçevede, görev tanımında ve personel eğitim programının hazırlanmasında yararlanılan iş analizleri, yapılan her işin niteliğini ve o işin yerine getirildiği çevre koşullarının çeşitli yöntemlerle incelenmesini sağlar¹⁹².

Eğitim ihtiyaçları, en belirgin biçimde iş ve işgören analizleri yoluyla ortaya çıkartılır. İş analizleri; işin fonksiyonu ve niteliği hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler, kişinin işi yapması ve nezaretçinin görüşleriyle çeşitlendirilebilir¹⁹³.

D. PERSONEL EĞİTİMİNİN PLANLANMASI

Her kuruluştaki eğitim işlevinin örgütlenmesi ve yönetimi, uygulama planlarına yani eğitim planlarına dayanır. Saptanan plan, eğitim işlevinin kapsam ve sorumluluklarını belirttiği gibi; eğitimin işletme amaçlarına erişilmesi konusundaki katkısını da açıkça ortaya koyar¹⁹⁴. Eğitime yer veren her işletme, eğitim faaliyetlerine geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli planlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderlerinin belirlenmesi gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir¹⁹⁵.

1. Eğitim Planlamasının Tanımı

İşletmelerde eğitim işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim planına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde olursa olsun, çapı ne olursa olsun tüm işletmelerin kendilerine özgü bir eğitim plan ve politikası olmalıdır. Kuşkusuz eğitim planı, örgütün genel amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir.

Eğitim planı, genel olarak geliştirilmek istenen amaçlarla, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir¹⁹⁶. Personel eğitimi planlaması, varolan durumdan, saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesidir. Bu tanıma göre planlama süreci için ilk defa

¹⁹²ÜNÜSAN, s.32.

¹⁹³ARSLAN, s.45.

¹⁹⁴UZEL, s.8.

¹⁹⁵Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Ya., Bursa, 1982, s.122.

¹⁹⁶Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Ya. No:676, Erzurum, 1990, s.151.

varolan durumun betimlenmesi, amaçların ulaşılabilir hedefler olarak saptanması, daha sonra olanaklardan yararlanılarak, hedeflere ulaşma yol ve şeklinin tasarlanması gerekir.

2. Planlama İlkeleri

Eğitim planlamasında başarı sağlanabilmesi için aşağıdaki konuların gözönünde bulundurulması gerekir¹⁹⁷.

1. Eğitim plançıları, kendi görev ve sorumluluklarını bilmek zorundadırlar.
2. Eğitim planlamasında politik, yönetim ve teknik alanlar arasında açık, katı olmayan ayrımlar yapılmalıdır.
3. Eğitim politika ve öncelikleri önceden belirlenmeli, plançılar neyi, niçin planladıklarını bilmelidir.
4. İşletme yöneticilerinin, eğitim planlamasının gerektirdiği değişiklikleri etkin olarak desteklemeleri sağlanmalıdır.
5. Eğitimin gelecekteki gelişmeleri ve alacağı yön hakkında, ilgililerin görüşleri değerlendirilmelidir.
6. İşletmenin uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları incelenmelidir. Personel eğitimi, bu plan ve programların içinde yer almalıdır.
7. İşletmede personel kadrosu önceden belirlenmelidir. Personelin işi ve niteliklerinin bilinmesi, eğitim planlamasını kolaylaştırır.
8. Personel eğitimi için personelin eğitim ihtiyacının saptanması zorunludur. İhtiyaçlar açıkça ortaya konmaksızın, başarılı bir çalışma yapmak olanaksızdır.
9. İşletmenin planlanacak personel eğitimi için var olan olanakları incelenmeli ve belirlenmelidir.
10. Eğitim planlaması için beklentiler ve yapılacak eğitimin amaçları açık olarak ifade edilmelidir.

3. Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının önceliklerini sıralama görevi birim yöneticilerine ait olmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarında önceliklerin belirlenmesi yetkisi ise kurumun üst yöneticisine aittir¹⁹⁸.

Personel eğitimi programlarının uygulanmasında öncelik sırasını belirlemede tek bir yol yoktur. Eğitim programlarının hangi bölüm ve kademedeki personel için

¹⁹⁷TAYMAZ, *Hizmet İçi Eğitim...*, s.53-55.

¹⁹⁸KALKANDELEN, *Hizmet İçi...*, s.82.

hazırladığı önemlidir. Eğitim programı, tabana doğru inildikçe alanı daralır ve özelleşir, yukarı doğru çıktıkça alan genişler ve genelleşir. Program seçiminde, uygulanacak programın niteliği ile katılacak personel açılarından bakıldığında, hangisi daha çok gerekli ise ona öncelik verilir. Ancak çeşitli faktörler öncelik sırasının belirlenmesini etkiler. Personel eğitiminde öncelik sırası aşağıdaki yaklaşımlarla saptanır¹⁹⁹

1. Alt düzeyden başlamak; her örgütte alt düzeyde çalışan personel daha çok rutin, beceriye yönelik işler yapar ve tabanı oluşturur. Bu nedenle ilk defa bu düzeyden başlanarak, işlerin öğretiminden daha yukarı düzeylere, uygulamadan çok kuramlaşan eğitime doğru gidilebilir.

2. Orta kademededen başlamak; işletmelerde orta kademe personel, genellikle işlerin yapımından sorumlu olan gruptur. Bu kademedekiler alt taban gruba yol gösteren, yetiştiren, işlerini denetleyen, ürünü kontrol eden personel olduğuna göre özellikle endüstride ilk önce bu gruptakiler yetiştirilerek başarı sağlanır.

3. Üst düzeyden başlamak; bir işletmenin başarısı, örgüt amaçları, politika, plan ve stratejinin uygun bir şekilde hazırlanmasına, geçerli ve uygulanabilir kararların alınmasına, iyi bir yönetim ve denetime bağlıdır. İşletmede bu fonksiyonlarda aksama görülüyorsa eğitime üst düzeyden başlanır.

4. Etken faktörlere göre; öncelik verilecek personelin ve programın seçimi, bir bakıma içinde bulunulan ve karşılaşılan koşullara da bağlıdır. İşletmenin çalışmalarını en çok aksatan, işbirliği ve üretim eksikliği görülen ünite personelinin yetiştirilmesine önem ve öncelik verilebilir.

Eğitim öncelikleri belirlenirken, öğretici eleman kadrosu, eğitilecek personelin durumu ve işletmenin eğitim olanakları gibi kurumun olanakları da gözönünde bulundurulmalıdır.

4. Eğitim Bütçesi

Bir örgütün eğitim çalışmalarını düzenlemekle sorumlu olan eğitim yöneticisinin, eğitim ile ilgili çalışmalarını genel bir bütçe ve maliyet kavramı içerisinde yürütmesi zorunludur²⁰⁰. Eğitim için bir bütçe hazırlama, tamamen modern yönetim yöntemlerinin uygulanmasını ve işletme içinde bir alt sistem olarak harekette bulunan eğitim biriminin yaptığı gider ile sağladığı fayda arasındaki akılcı ilişkinin saptanmasını mümkün

¹⁹⁹TAYMAZ, *Hizmet İçi Eğitim...*, s.60., TUTUM, s.130.

²⁰⁰TANYELİ, s.177.

kılmaktadır²⁰¹. Bir işletmede personel eğitiminin planlanması ve uygulanması için karar verme durumunda olan yönetici, yapılacak eğitimin maliyeti hakkında gerekli verileri sağlamış olmalıdır. Eğitim birimini kurmak ve geliştirmek, yetiştirme programlarını hazırlamak ve uygulamaya koymak üzere varolan olanakların yeterli olup olmadığı, gereksinme duyulacak parasal ve diğer kaynakları belirlemek gerekir. Eğitim yöneticisi tarafından, elindeki farklı durumlar arasında seçim yapılması kuşkusuz bu seçimlerin faaliyetle ilgili doğru değerlendirmelere dayandırılması zorunludur. Eğitime yapılan harcamalar, işletme bütçesinden eğitim için sarfedilen paralardır. Eğitim bütçesi, verimli olacak şekilde ve optimum düzeyde olmalıdır²⁰².

E. PERSONEL EĞİTİMİ PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI, UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Personel Eğitim Programlarının Hazırlanması

Eğitimin programlanması; kısaca, hazırlanan eğitim planlarının uygulamaya aktarılmasıdır. Dolayısıyla programlama planlamayı izler²⁰³. İşletmelerde personel eğitimi programlarının hazırlanmasından ve kontrolünden eğitim yöneticisi ve bölüm yöneticilerinin birlikte sorumlu olmaları en elverişli yöntemdir. Eğitim yöneticisi danışman, düzenleyen ve kontrolcü bir rol oynamalı, bölüm yöneticisi ise bölüm içinde eğitim sorumluluğunu almalıdır²⁰⁴. Eğitim programlarının hazırlanmasında üzerinde durulması gereken en önemli nokta, hangi kademede ve ne tür işletmede olursa olsun, çalışmalarda yatay ve dikey koordinasyona gidilmesi, araştırma ve inceleme esaslarına uyulması gereğidir.

Bir işletmede hazırlanan eğitim programlarının genel amacı, o işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasına dönüktür. Programların özel amaçları yönünden ise, elbette farklılıklar sözkonusudur. Örneğin bir kurumda çalışan eğitim uzmanları için hazırlanan programlarla, o eğitim uzmanlarının öteki personel için hazırlayacağı programlar arasında özel amaçlar yönünden farklılıklar vardır. Fakat özel amaçların genel amaçlara uygun olması gereği gözden uzak tutulmamalıdır²⁰⁵.

²⁰¹KALKANDELEN, Hizmet İçi..., s.84.

²⁰²TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.64.

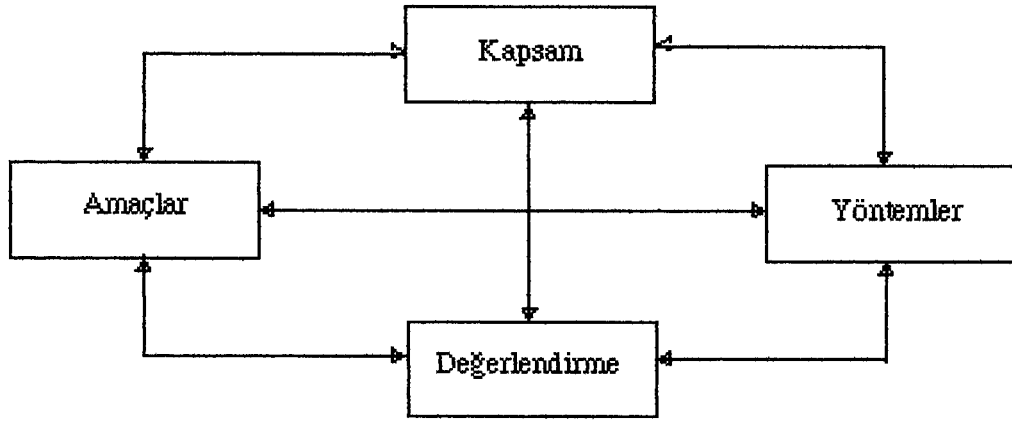
²⁰³KALKANDELEN, Hizmet İçi..., s.85.

²⁰⁴MEE (Çev. DİLMEN), s.10.

²⁰⁵-----, "Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Değerlendirilmesi", MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Afyon, 19-23 Nisan 1982, s.6.

Personel eğitimi programlarının hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin çeşitli yaklaşımlar vardır. Her yaklaşım kendine özgü modeller hazırlamış ve geliştirmiştir. Bir eğitim programının birbiri ile yakından ve karşılıklı ilişkili dört boyutu vardır. Program hazırlama aşamaları olarak görülen bu boyutlar a) amaçlar, b)kapsam, c)yöntemler ve d)değerlendirmedir²⁰⁶.

ŞEKİL.3: Eğitim Programının Elemanları



Kaynak: Haydar TAYMAZ, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı”, MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Afyon, 19-23 Nisan 1982, s.10.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, bu dört eleman birbirinden bağımsız ve ilişkisiz değildir. Aksine, dört eleman birbiriyle sıkı bir ilişki halindedir. Her eleman, diğerleri tarafından etkilendiği gibi, diğerlerini de etkiler. Böyle olunca, eğitimde program süreci, dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkar²⁰⁷.

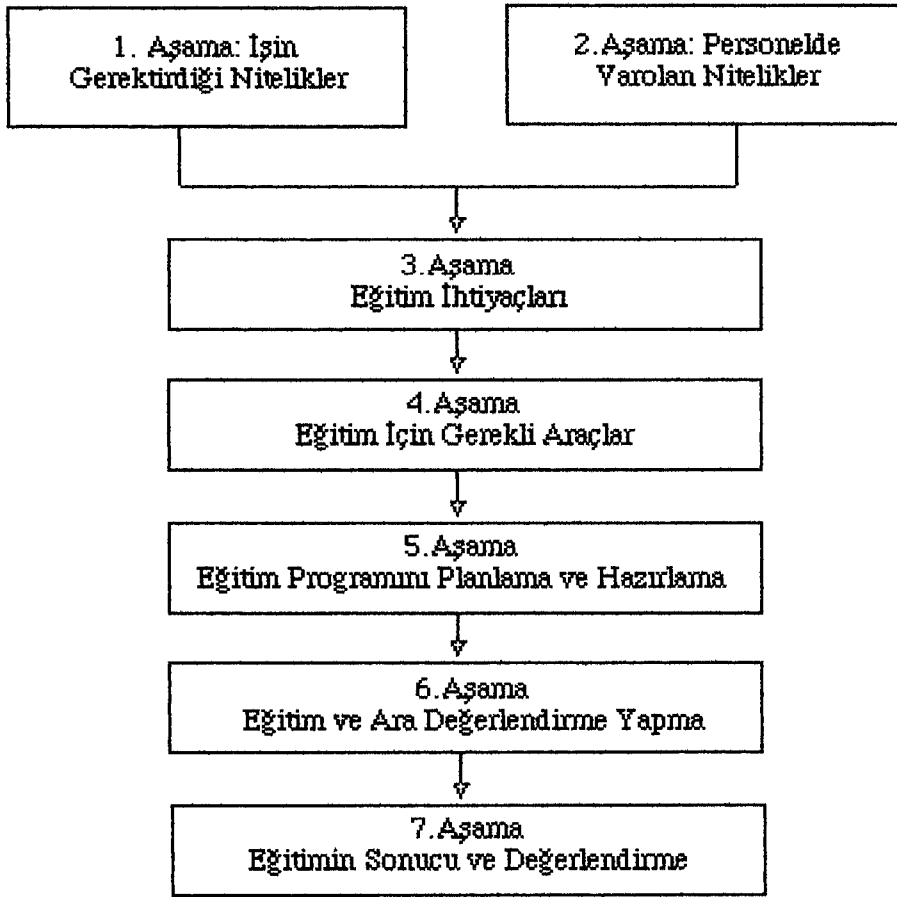
Personel eğitimi programının hazırlanmasında yapılacak çalışmaların, belirli amaçlara yönelik ve planlı olması gerekir. Özellikle bir meslek kolunda görevli personelin eğitimi için hazırlanacak program yedi aşamada yapılacak çalışmalarla tamamlanır.

Birinci aşamada, personelin yapacağı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum sistemli bir analiz yapılarak belirlenir. Bu aşamada elde edilecek veriler daha sonra yapılacak çalışmalarda kullanılır. İkinci aşamada, personelde varolan nitelikler yine bilgi, beceri ve tutumla ilgili davranışlar çeşitli şekillerde ölçülerek saptanır.

²⁰⁶TAYMAZ, “Hizmet İçi Eğitim”, s.10.

²⁰⁷_____,”Eğitim...”, s.2.

ŞEKİL.4:Personel Eğitimi Programlarının Hazırlanma Aşamaları



Kaynak: TAYMAZ, "Hizmet İçi Eğitim...", s.10.

Üçüncü aşamada, işin gerektirdiği nitelikler ile personelde varolan nitelikler arasındaki fark bulunarak eğitim ihtiyacı saptanır. Dördüncü aşamada, gereksinmeyi karşılamak üzere yapılacak eğitim için gerekli olacak eğiticiler, araçlar, yer ve para miktarı belirlenir. Beşinci aşamada eğitim programları ders planları ve eğitim esnasında uygulanacak testler hazırlanır. Altıncı aşamada eğitim programları uygulanır, personelin yetiştirme durumunu belirlemek, programı geliştirmek üzere ara dinlenmeler yapılır. Son aşamada ise eğitim sonunda amaca ulaşma, personele gerekli nitelikleri kazandırma derecesini saptamak üzere ölçme ve değerlendirme yapılır, sonuçlardan yararlanılarak hazırlanan eğitim plan ve programı geliştirilir²⁰⁸.

İşletmelerde iki tür eğitim programlaması yapılmaktadır. Birincisi örgütlerin eğitim planındaki esaslar içerisinde yıllık olarak uygulanan eğitsel etkinliklerin tümü; öteki

²⁰⁸TAYMAZ, "Hizmet İçi Eğitim...", s.11.

ise bir yıllık çalışmalar içindeki programlarından herbiri, başka bir deyişle herbiri kendi başına bir ihtiyacı gidermek üzere düzenlenen eğitim programlarıdır. İkisi arasındaki belirgin fark, her eğitim programının kendine özgü hedefi bulunurken, yıllık eğitim programı, birden çok eğitim programının hedeflerinin birleşmesi ile oluşan üst düzeydeki hedeflerle karşı karşıyadır.

Ayrıca, birincisi belli bir konuda ve sınırlı alanda bir sonuç verirken yıllık eğitim programı, örgüt çapında eğitsel çalışmalar toplamı olarak, örgütün başarısına yön veren çeşitli konuları ve geniş alanları kapsamaktadır²⁰⁹.

Eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle personeli işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli bir süre aksatabileceği unutulmamalıdır²¹⁰.

2. Personel Eğitimi Programlarının Uygulanması

Eğitimin eylemsel aşaması olarak da tanımlanan eğitim programlarının uygulanmasının, eğitim yönetimindeki yeri son derece önemlidir. Bir bakıma her türlü araştırma tamamlanmış, plan ve programlar hazırlanmış ve kaynaklar ayrılmış veya yatırımlar yapılmıştır. Bu aşamada plan ve programlarla öngörülmuş tüm kaynaklar belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli hedeflere ulaşmak üzere harekete geçirilmektedir. Beklenen sonuçların alınabilmesi, ön çalışmaların gerçekçi ve başarılı olmasına olduğu kadar, bu çalışmaların modern yöntemlerin gereklerine göre yürütülmesine de bağlı olmaktadır.

Eğitimin uygulanması, en geniş anlamıyla, eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli türdeki ve sayıdaki eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır²¹¹.

a. Eğitilecek Personelin Seçilmesi

Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim ihtiyacı çalışmaları gözönünde bulundurularak, o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere

²⁰⁹KALKANDELEN, *Hizmet İçi...*, s.85.

²¹⁰SABUNCUOĞLU, s.125.

²¹¹KALKANDELEN, *Hizmet İçi...*, s.95.

öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin niteliğine göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır²¹².

Yetiştirilecek personelin seçimi, eğitime öncelik verdiren unsurlardan biridir. İşletmelerde personel eğitimi programına katılacak elemanların seçiminde en önemli faktör, üretime katkısı bakımından değerlendirilir. Belirli kademe ve alandaki personel için hazırlanan programlara yetiştirilecek olanların seçiminde, yönetici görüşlerinden, personel değerlendirme raporlarından ve anketlerden yararlanılır.

b. Eğiticilerin Belirlenmesi

Personel eğitimi etkinliklerinde başarı ve verimi etkileyen çeşitli faktörler sözkonusu olmakla birlikte, bunların en önemlilerinden biri de eğitici personeldir. Eğitim sürecinde yetiştirici personel, tümüyle diğer faktörlere anlam kazandıran ve eğitim ürününün oluşumunda büyük etkisi olan bir unsurdur²¹³. Birçok eğitim programının etkinliği, doğrudan doğruya eğitimcilerin ilgi ve öğretme yeterliliklerine bağlı kalmaktadır. Gerçi birçok yönetici ve gözetimcinin eğitimci olarak görev alması olumlu bulunursa da, böyle bir seçimin yapılmasında çok dikkatli olunmalıdır. Eğer aralarından eğitimci niteliği yönünden etkisiz kalanlar çıkarsa, bunların örgütte mevkileri ne olursa olsun böyle bir görevden alınması gerekir²¹⁴.

İşletme içinden veya dışından görevlendirilecek eğitimcilerde çeşitli yeterlilikler aranmalıdır. Bunlar; konuda yeterlilik, öğretim tekniklerinde yeterlilik, öğretmeye arzulu olmak, objektif olmak ve olumlu ilişkiler kurmada yeterliliklerdir²¹⁵.

c. Eğitim İçin Uygun Ortamın Seçilmesi

Eğitim programları uygulamasında üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır²¹⁶. Personel eğitimi, işletmede işbaşında veya işdışında yapılabilir. Uygun yer ve ortamın sağlanma durumu, amaçlara ulaşma derecesini etkiler.

Personele yalnız bilgisel alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan eğitim

²¹²SABUNCUOĞLU, s.125.

²¹³TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.112.

²¹⁴AŞKUN, s.438.

²¹⁵TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.112.

²¹⁶SABUNCUOĞLU, s.124.

yapılacaksa, dersane düzeyinde yer gerekecektir. Böyle bir yerde oturma yerlerinin rahatlığı sağlayacak şekilde olması uygundur. Konunun özelliğine göre yardımcı ders araçları da kullanılabilir. Beceri kazandırılması amaçlanan eğitim için laboratuvar veya atelye düzeyinde yer gerekecektir. Yetiştirilecek personelin yapacağı iş ile ilgili bilgi kazandırıldıktan ve yapılarak gösterildikten sonra aynı işin yetiştirilen bireylere yaptırılması ve izlenmesi gerekir. Bu bakımdan bu tür eğitim genellikle işbaşına yaptırılır. İş dışında yapılması gerektiğinde işyerinde kullanılan makina, araç ve gereçler sağlanarak hazırlanan laboratuvar veya atelyelerde gerçek iş ortamı yaratılarak eğitim yapılmalıdır²¹⁷.

d. Eğitim Yöntemlerinin Seçimi ve Ders Planının Hazırlanması

Örgütlerde personel eğitimi politikasının yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Ancak personel eğitiminde kullanılacak “en iyi yöntem” mevcut değildir. Her bir yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır²¹⁸. İşletmelerin uygulayacakları eğitim yöntem veya yöntemleri çeşitli etkenlere bağlı olarak değişmektedir. Eğitim yönteminin seçiminde rol oynayan bu etkenler şöyle sıralanabilir²¹⁹.

- Maliyet-etkinlik analizi
- Programda yer alan konuların içeriği
- Araç, gereç ve tesis olanakları
- Eğitilecek personelin yetenek düzeyi ve tercihleri
- Eğitimcilerin yetenek düzeyi ve tercihleri

Yöntemlerin seçim ve düzenlenmesinde öğretmenlerin önemli bir rolü vardır. Bununla birlikte öğretmenin hazırlığında yöntemleri etkileyen bir yanı olduğu unutulmamalıdır. Yöntemlerin seçiminde grubun özelliği, konuların niteliği, daha önce edinilen eğitim tecrübelerinin önemli bir yeri olduğu bilinmektedir²²⁰.

Ders planı ise işlenecek konunun amacına, uygulanacak eğitim yöntemine göre hazırlanır. Plan, bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olmak üzere iki şekilde tasarlanır. Bu planlar gruba yapılan eğitimde kullanılır ve öğreticiye eksiksiz, beklentiye uygun öğretim yapma olanağı sağlar. Hazırlanan ders planları, eğiticinin uygulamaları sonunda gözden geçirilerek geliştirilebilir.

²¹⁷TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.115-116.

²¹⁸BİNGÖL, s.159.

²¹⁹GEYLAN, s.100.

²²⁰----, “Eğitim...”, s.5.

İyi bir ders planı, öğreticinin ulaşacağı amacı, izleyeceği yolu, kullanacağı araçları, yapacağı çalışmayı ve sonucunu nasıl değerlendireceğini gösterir. Böylece plan, öğreticinin başarısını olumlu yönde etkiler, kendine güven sağlar, eğitimin amaca ulaşmasını kolaylaştırır²²¹.

3. Personel Eğitimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Personel eğitimi faaliyetleri sonunda oluşan değişmelere ilişkin veriler, ancak değerlemeye tabi tutulduktan sonra, özellikle amaçlar doğrultusunda değerlendirilince bir anlam ifade ederler. Eğitimin değerlendirilmesi, ölçme sonucunda belirlenen değişmelere ilişkin verilerin, önceden saptanan amaçlarla karşılaştırılması suretiyle; bu sonuçların amaçlara uygunluk derecesini saptama anlamını vermektedir. Bu karşılaştırma sonucunda eğitim için harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanakları, elde edilen sonuca değerip değmediği ortaya çıkarılabilir²²².

Eğitim faaliyeti sürecinin son aşaması değerlendirmedir. Değerlendirme, gerçek sonuçlarla, beklenen sonuçlar arasında bir kıyaslama ile sonuca varmayı sağlar. Değerlendirme yapmaksızın, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini, eğer gerçekleşti ise, ne dereceye kadar gerçekleştiğini bilmek olanaklıdır.

Değerlendirmenin etkinliği açısından şu hususların gerçekleşmesi gerekir²²³.

- Değerlendirme, eğitim sürecinin bütünleyici bir parçası olarak kabul edilmelidir.
- Değerlendirmenin yapılabilmesi için, programın gereksinimleri ve standartları başlangıçta belirlenmelidir.
- Yönetici, uzman, öğretmen ve eğitilenlerin hangi yöntemlerle eğitim yapılacağını bilmesi gerekir.
- Değerlendirme, kuramsal bilgi kadar uygulamalı çalışmaları da kapsamalıdır.
- Değerlendirme, çeşitli aşamaları kapsayan bir süreklilik içinde yapılmalıdır.
- Tutarlı olmalıdır.
- Çok amaçlı yapılmalıdır.
- Geçerli olmalı ve objektif bir şekilde yapılmalıdır.

a. Değerlendirme Süreci

Eğitim çalışmaları değerlendirilirken belirli aşamaları bilmek gerekir. Bu

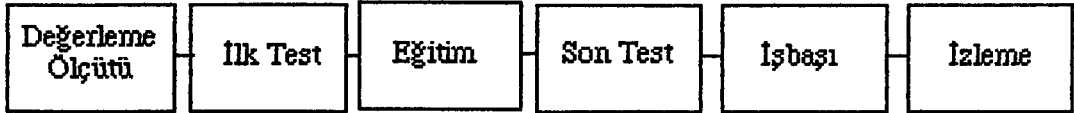
²²¹TAYMAZ, *Hizmet İçi Eğitim...*, s.118.

²²²KALKANDELEN, *Hizmet İçi...*, s.99.

²²³---, "Eğitim...", s.6.

aşamalar Şekil 5’de gösterilmiştir. Değerleme çalışmalarının birinci aşamasında, değerlendirme ölçütü belirlenir. Değerleme ölçütünün eğitim başlamadan önce belirlenmesi gerekir.

ŞEKİL. 5: Personel Eğitimi Faaliyetlerini Değerlendirme Süreci



Kaynak: GEYLAN, s.106.

Değerlendirme ölçütü, eğitim hedeflerinin ya da amaçlarının aynısı olabilir. Değerleme ölçütü kolayca ölçülebilir nitelikte olmalıdır²²⁴. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi sürecinin ikinci aşaması ilk testtir. Burada eğitimden önceki bilgi ve davranışlar belirlenir. Bu aşama oldukça zordur. Değerlendirmenin doğru olması ve başarıya ulaşması için eğitim öncesi bu tespitlerin yapılması gereklidir²²⁵. Birinci testten sonra personele eğitim uygulanır. Uygulanan eğitim programının, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde ne gibi değişiklikler yaptığını öğrenmek amacıyla personel ikinci bir test sınavına alınır. Şayet birinci ve ikinci test sınavlarının ortaya koyduğu gelişme düzeyi değerlendirme ölçütüne eşitse; yapılan eğitim başarılı olmuş demektir. Bu aşamadan sonra personelin işine geri gönderilir ve gelişmeler yakından izlenir²²⁶.

b.Değerlendirme Türleri

Eğitim programlarının değerlendirilmesi çeşitli yönlerden yapılır. Burada değerlendirme türleri olarak başarının değerlendirilmesi ve eğitim programlarının değerlendirilmesi ele alınacaktır.

aa. Başarının Değerlendirilmesi

Personel eğitimi faaliyetlerinden beklenen yararların sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için etkinliklere katılan personelin başarılı olması gerekir²²⁷. Eğitime katılanların belli bir süre, örneğin üç ay sonra

²²⁴GEYLAN, s.106.

²²⁵Donald L. KIRKPATRICK (Çev. Haluk UZEL), “Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi”, VERİMLİLİK, C.VII, S.3(Nisan-Haziran 1978), s.59.

²²⁶GEYLAN, s.107.

²²⁷TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.156.

işyerlerindeki başarılarının, karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi durumunda çeşitli kaynaklardan yararlanılır. Bunlar arasında bizzat eğitime katılanları, bunların yöneticisi ve denetleyicilerini, görev arkadaşlarını, denetleyicilerin raporları sayılabilir. Bu işin uygulanmasında yerine göre mülakat, anket, gözlem yöntemlerinden ve belgelerden yararlanılabilir²²⁸.

Personel eğitimi programına katılan personelin başarılarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmalar, zaman ve amaçlarına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir²²⁹.

-Ön Değerlendirme: Eğitim programının uygulanmasına başlamadan önce yapılan değerlendirmedir.

-Ara Değerlendirme: Eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere veya yetiştirmeye dönük değerlendirmedir. Personelin öğrenme derecelerini saptamak, öğretim metod ve araçlarının uygunluğunu yoklamak üzere yapılır.

-Son Değerlendirme: Eğitim programı uygulandıktan sonra, bireylerin yetiştirme seviyesi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek üzere yapılır. Bu değerlendirme sonunda, yetiştirilenlerin eğitim devresi sonundaki davranışları, eğitim süreçlerinde yetersiz, eksik ve hatalı saptamaya yardım eder.

-İzleme Değerlendirmesi: Sistemin geliştirilmesine dönük olarak, eğitim gören personelin izlenmesi ile yapılan değerlendirmedir.

İzleme değerlendirme, tepki ölçümü yoluyla yapılabilir. Tepkiyi ölçmek için eğitime katılanlara program (ele alınan konular, süreler, eğitim etkinliği, eğitim yerinin uygunluğu, yemekler vb.) konusunda ne düşündükleri sorulabilir²³⁰.

bb. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

İşletmelerde eğitim programları, önceden saptanan amaçlara ulaşmak üzere hazırlanır ve uygulanır. Programı oluşturan amaç-kapsam-yöntem-değerlendirme süreçlerine ilişkin; ilgililerin görüşleri alınarak eğitim programı tümü ile değerlendirilir. Programın değerlendirilmesinde öğrenci olarak katılan personel, öğretmenler ve denetçi olarak izleyenlerin görüşleri alınır.

Personel eğitimi programının hazırlanması ve uygulanmasında görev alan ilgili

²²⁸KALKANDELEN, *Hizmet İçi...*, s.102.

²²⁹TAYMAZ, *Hizmet İçi Eğitim...*, s.156.

²³⁰KIRKPATRICK (Çev. UZEL), s.56.

personelin görüşlerini kolaylıkla ve kısa zamanda elde etmek için genellikle anket uygulanır. İlgili personelin az olması ve yakın ilişki kurulabilmesi halinde, daha çok önerilerin alınmasına önem verildiğinde görüşme yapılır. Görüşleri alınacak her grup için hazırlanacak anket veya görüşme formunda ayrı sorulara yer verilebilir. Ancak, belirli konular hakkındaki görüşleri kıyaslayabilmek için aynı amaçla veri sağlayacak sorular farklı ifadelerle hazırlanır²³¹.

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirme işlemi ekonomik olmalı ve değerlendirmeden elde edilecek yararlar, doğuracağı giderlerden yüksek olmalıdır. Değerlendirme hataları anında gösterilmeli, stratejik durumlardaki bazı ayrıcalıklı kurallara dikkati çekebilmeli, en uygun araçlarla uygulanmalıdır²³².

II. GENEL OLARAK YÖNETİCİ EĞİTİMİ

A. YÖNETİCİ KAVRAMI

Başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belirli amaçlara ulaşmak isteyen herkes, bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. Yönetimin en genel tanımı ile “başkaları aracılığıyla iş yapmak” olduğu hatırlanırsa; yönetici de başkaları aracılığıyla iş yapan kişidir. Bu görüşle, yönetim faaliyeti içinde işletmelerde yalnız genel müdür veya bölüm başkanı yönetici değil bir utabaşı veya bir şef de yöneticidir²³³.

Çeşitli yaklaşımlarla günümüze kadar değişkenlik gösteren yönetim bilimi, insanın ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi üzerinde çalışmaktadır. Yönetici kavramı da “patron-işçi”, “sermaye-emek” kavramları yanında yeni bir meslek terimi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici, bir amaca ulaşma yolunda girişilen iş ve eylemlerden oluşan yönetim sürecini yerine getiren kişidir²³⁴.

1. Yöneticinin Tanımı

Yönetici kelimesi dilimizde idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetici terimi, her zaman tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın sözkö-

²³¹TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim..., s.156.

²³²FLIPPE (Çev. AYTEK), s.229.

²³³İnan ÖZALP, “Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg’in Yaklaşımı”, A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IX, S.1-2(1991), s.29.

²³⁴Ömer PEKER, Yönetici Eğitimi, TODAİE Ya. No:230, Ankara, 1989, s.9.

nusu olduğu durumlarda kullanılmaktadır²³⁵. Yönetici kavramı üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bir tanıma göre yönetici; planlama, organize etme, kaynakları düzenleme ve sağlama, yöneltme, düzenleştirme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmek suretiyle, ortak çaba ile amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesine yol gösteren, liderlik eden kişidir²³⁶.

Beşeri bir tanıma göre yönetici; emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. Ancak bu tanımlar uygulamada görülen yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir. O halde yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makina, demirbaş vb. üretim araçlarını biraraya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.

Son olarak, sistem ve durumsallık görüşlerine uygun genel bir tanım vermek gerekirse yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde biraraya getiren ve çalıştıran kişidir²³⁷.

İşletme içi ve dışı etkenlerin gelişmesi ve işletmelerin hızla büyümeleri yönetimde profesyonel yöneticileri gerekli kılmıştır. Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimselerdir²³⁸.

2. Yöneticinin Özellikleri

Yönetici, insanlardan oluşan grup veya grupları, başka bir ifadeyle insanları en önemli üretim aracı olarak harekete geçirebilmelidir. Böylesine önemli bir görevi başarabilecek kişinin, hiç kuşkusuz, normal bir insanın sahip olduğu nitelik ve özellikler dışında ve ötesinde başka nitelik ve özelliklere ihtiyacı olacak ve bunlara sahip bulunması gerekecektir. Bu nedenle, iyi bir yönetici için gereken özellikler üzerinde durulması ve bunların saptanması hem gerekli, hem de çeşitli yönlerden faydalıdır²³⁹.

²³⁵KOÇEL, *İşletme...*, s.9.

²³⁶Kenan SÜRĞİT, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.III, S.1(Mart 1970), s.16.

²³⁷EREN, *Yönetim...*, s.6.

²³⁸KOÇEL, *İşletme...*, s.12.

²³⁹A. Hayrettin KALKANDELEN, "Sevk ve İdareci ve Nitelikleri", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.6(Temmuz 1975), s.3.

Bir yöneticiye düşen iş, gerek işletmenin gerekse çalışan personelin amaçlarının gerçekleştirilebilmesine yardımcı olabilecek bir atmosfer yaratabilmektir. Bunu yerine getirebilmesi için bir yöneticinin ne gibi özelliklere sahip ve nasıl bir insan olması gerektiği konusunda bir görüşe varabilmek oldukça güçtür. Bir yöneticinin çalışanları etkileyebilen, onları motive edebilen, işletmenin işine yönveren bir kimse, hedef ve amaçları açıklıkla gösterebilen bir kişi olması gerekmektedir. Bunların yanında, bir yöneticinin başarı sağlayabilmesi için kendi alanında da teknik yeteneklere sahip olması zorunludur.

Yönetici açık fikirli bir insan olmalıdır. Normal düşünebilme işleminin ötesini görebilecek düzeyde düşünme ve görüş yeteneğine ihtiyacı vardır. Alışılmış yöntemler, ideal politika veya tekniklerden daha etkili olabilecek yollar araması gerekir. Bir işin daha iyi yapılabilmesine olanak sağlayacak teklif ve önerilere daima açık bir kişi olmalıdır²⁴⁰.

İsviçre Psikoteknik Kurumu, bir yöneticide bulunması gereken yetenekleri ve özellikleri şu şekilde tespit etmiştir²⁴¹.

- a. İnsanları tanımak,
- b. Objektif olmak ve objektif kalmak,
- c. Kendine güvenmek,
- d. Yerinde kararlar alabilmek,
- e. İnsiyatif sahibi olmak,
- f. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- g. İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıdaki özelliklere sahip kimselerin de yönetici olamayacağını ileri sürmüştür.

- a. Anlayışsız,
- b. Taraflı,
- c. Çabuk etkilenebilen,
- d. Kararsız,
- e. Sağduyusuz,
- f. Korkak.

Yöneticilerin fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için sahip

²⁴⁰Besim BAYKAL, "Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?", İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, C.?, S.12(Aralık 1973), s.13.

²⁴¹ÖZ-ALP, s.28.

olmaları gereken nitelik ve özellikleri üç ana grupta toplayabiliriz.

a. Manevi Özellikler

Bir yönetici başladığı işi başarı ile bitirebilmesi için, hareketlerinde dengeli, etrafında güven veren bir kimse olabilmesi için şu manevi özelliklere sahip olmalıdır²⁴².

- Akıl ile duygu arasında denge kurmalıdır.
- Zeki olmalıdır. Problemlerin çözümünde gerekli yolu bulabilmeli ve ortaya çıkan yeni durumlar karşısında zekasını en iyi biçimde kullanmalıdır.
- Dikkatli olmalı ve aşırı riske girmemelidir.
- İyi bir hafıza gücüne sahip olmalıdır. Önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmelidir.
- Karakter sahibi olmalıdır. Kendisini diğer kişilerden ayırt edici kişilik özelliklerine sahip olmalıdır.
- Yetenekli olmalıdır.
- İşlerin yapımında süratli olmalı, ciddi bir şekilde işini görmelidir.
- Tertipli ve düzenli olmalıdır.

b. Teknik Özellikler

Bir işin yapılabilmesi için özel bilgi ve tecrübenin olması veya araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olma yeteneğidir²⁴³. Teknik özellikleri kesin şekilde sayıp dökmek çok güç olmakla beraber bilgi, beceri ve tecrübeye ilişkin olarak bir yöneticide bulunması gereken nitelik ve özelliklerden bir kaçını aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür²⁴⁴.

-Yönetim tekniklerini bilme ve uygulama: Bu özellik kapsamında ilk önce yönetimin ne olduğu ve ne olmadığı, sonra da yönetimin uygulama alanında kullanılmasının öngördüğü belli başlı tekniklerin nelerden oluştuğu bilinmelidir.

-Haberleşme yöntemlerini bilme ve uygulama: İyi bir yönetici, haberleşme araçlarını, yöntemlerini çok iyi bilmeli ve etkili bir haberleşmeci olmalıdır.

-Bireysel ilişkiler ve davranış psikolojisini bilme ve bunlardan faydalanma: Yöneticiler, yönetimin en önemli ve başta gelen kaynağı olan insangücünden en fazla

²⁴²KALKANDELEN, "Sevk ve...", s.3., EREN, Yönetim.... s.25.

²⁴³ÖZALP, Yönetim.... s.25.

²⁴⁴KALKANDELEN, "Sevk ve...", s.5.

yararlanmak durumundadırlar. Yöneticiler, başarılarında büyük katkılarda bulunan ve önemli bir yönetim aracı veya yöntemi olan bireysel ilişkiler ve davranış psikolojisini bilmeli ve bunlardan yararlanmalıdır.

c. Sosyal Özellikler

Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına ve varsa üstlerine kabul ettirebilmek için şu sosyal özelliklere sahip olmalıdır²⁴⁵.

- Dış görüntüsü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir.
- Bilgi, tecrübe, adalet, güven ve özel hayatında dikkatlilik ile; çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

3. Yönetici Düzeyleri

Yöneticilerin hepsi yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirmektedirler. Yöneticiler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Birinci ayırım olarak pozisyonları itibariyle sınıflamak mümkündür: Tepe yöneticileri, üst yöneticiler ve faaliyet personeli. İkinci olarak yöneticiler kademeleri (düzeyleri) itibariyle sınıflandırılabilirler: Üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim. Üçüncü olarak ünvanına göre sınıflandırılabilir. Genel müdür, genel müdür yardımcısı, personel müdürü, finansman müdürü, üretim müdürü vb. İşletmelerde kademe itibariyle üç yönetim düzeyi vardır²⁴⁶. Bu yönetim düzeyleri Şekil 6'da gösterilmektedir.

a. Üst Kademe Yöneticileri

Üst kademedeki yöneticiler, zamanlarının çoğunu planlama ve amaçların saptanması için geçirir²⁴⁷. Alt ve orta düzey yöneticilerin çalışmaları çoğunlukla işletmenin içiyle ilgilidir. Üst düzey yöneticisini diğerlerinden ayıran en önemli ayrıcalık, çalışmalarının işletme dışına da çevrik olması ve işletmeyi bir tüm olarak görebilmesidir²⁴⁸.

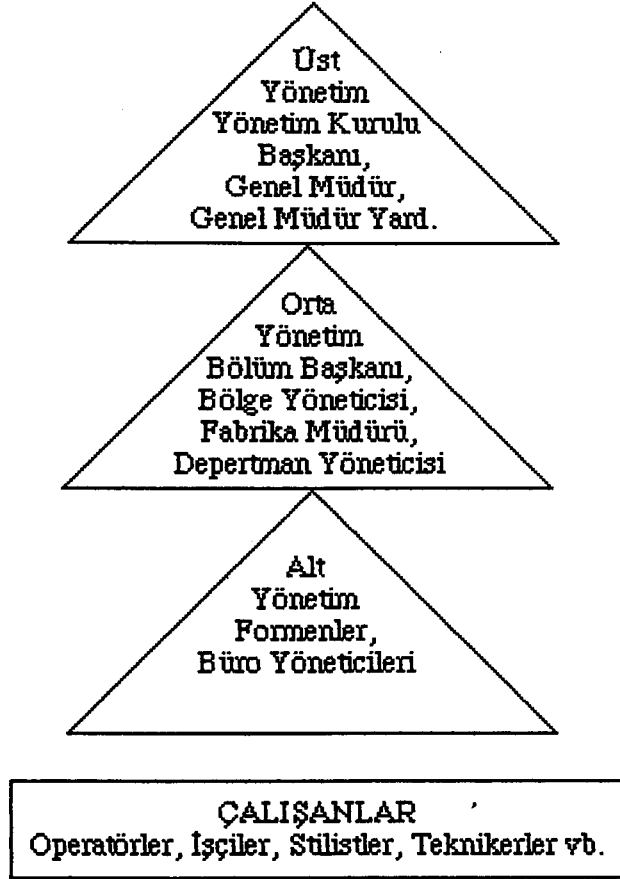
²⁴⁵EREN, Yönetim..., s.8.

²⁴⁶ÖZALP, "Yöneticilikte...", s.31-33.

²⁴⁷ÖZALP, "Yönetim...", s.16.

²⁴⁸Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. Ya. No:172, Eskişehir, 1976, s.22.

ŞEKİL 6: Yönetim Düzeyleri



Kaynak: ÖZALP, "Yöneticilikte...", s.33

Üst kademe yöneticileri işletme için en önemli kararları alırlar. Uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlırlar. Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler. İşletme sahipleri ile işletme organizasyonu arasında köprü görevi görürler²⁴⁹.

Üst kademe yöneticilerin başlıca görev ve sorumlulukları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁵⁰.

- İşletme ortaklarının kısa ve uzun devrede işletme kârını en üst düzeye çıkarmak.
- İşletme sermayesinin artmasını ve güvenliğini sağlamak.
- İşletmenin ana politikalarının saptanmasında sorumluluk yüklenmek.
- İşletmenin yönetim kurulu tarafından belirlenen ana politikasının uygulanmasını sağlamak amacıyla işletmenin maddi ve beşeri kaynaklarını en etkin biçimde düzenlemek.

²⁴⁹ÖZALP, Yönetim..., s.17.

²⁵⁰Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, İ.T.İ.A. Ya., İstanbul, 1972, s.77.

- İşçilerin çıkarlarını korumak ve tüketici talebini karşılamak.
- İşletmenin her alanda uygulayacağı kısa ve uzun süreli planları ve işletmenin yetiştirme programlarını düzenlemek.

b. Orta Kademe Yöneticileri

Yönetim piramidinde alt kademe yöneticileriyle, üst kademe yöneticileri arasında yeralan orta kademe yöneticilerinin (müdürler, müdür yardımcıları, idare amirleri, vb.) başlıca görevi şunlardır²⁵¹.

- İşletmede uygulanacak plan ve programların düzenlenmesinden çok, üretim sonuçlarının değerlemesini yapar.
- İşletmede çalışan personelin uzun süreli verimliliklerinin yerine, kısa süreli verimliliklerini inceleyip değerler.
- İvedilikle yapılması gerekli işleri ve sorunları çözümlenmeye çalışır.
- Üst düzey yöneticilerince istenen amaçların gerçekleştirilmesi için planlar yapar.
- Yine üst düzey yöneticilerince saptanan işletme politikalarını uygularlar.

c. Alt Kademe Yöneticileri

Alt kademe yöneticileri zamanlarının çoğunu işletme projelerinde çalışanları yönlendirme ve denetleme işleri ile geçirirler. Ulaşmak istedikleri standartları vardır ve çalışanların maliyetleri düşürücü, kaliteyi yükseltici yönde çalışmaları için uğraşırlar²⁵². Alt kademe yöneticilerin başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır²⁵³.

- İşgücünü etkin bir şekilde yöneltmek ve geliştirmek,
- Mesleki ve teknik gelişmeleri günü gününe izlemek,
- Yerinde kararlar almak, bu kararları bekletmeden üst'üne duyurmak,
- İşi iyi planlamak, örgütlemek, yöneltmek, düzenleştirmek ve denetlemek,
- İşletme politikalarını bilmek ve uygulamak,
- Sendikalarla yapılan sözleşmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmak,
- Şikayetleri tam olarak öğrenmek, fakat bunların çıkmasına meydan vermemek,
- İşçilere değişiklikleri tanıtmak ve yöntemleri düzeltmek,
- Disiplini sağlamak,
- İşbirliğini korumak ve moral sağlamak,
- Dürüst olmak.

²⁵¹ARTAN, s.21.

²⁵²ÖZALP, Yönetim..., s.16.

²⁵³ARTAN, s.20.

4. Liderlik ve Yöneticilik

İnsanlık tarihinin ilk çağlarından bu yana sürekli olarak toplulukları belirli bir yapı içerisinde organize eden ve düzenleyen kişilere gereksinme duyulmuştur. İnsanların gereksinme ve beklentilerini dile getiren ve davranışlarını belirli bir amaca doğru yönlterek düzenleyen kişiler, lider olarak kabul edilmektedir. Toplumsal ve siyasal yaşamda çok önemli bir yere sahip olan liderlik olgusunun, son yıllarda işletme yönetimine ilişkin konularda da giderek önem kazandığı görülmektedir²⁵⁴.

İnsanlar, yüzyıllardır neden bazı kimselerin lider rolünü ötekilerden daha iyi oynadığını bulmaya çalışmışlardır. Yirminci yüzyılda liderlik konusunda araştırmalar çıktığı gibi büyümüştür. Lider ve liderlik alanında birçok araştırma yapılmış ve birçok tanım yapılmıştır. Liderlik; lideri, kendisine liderlik edileni ve durumu içeren bir süreçtir. Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, bu üç değişkenden biri üzerinde yoğunlaşma eğiliminde olmuştur²⁵⁵.

Liderlik, belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir²⁵⁶. Liderlik, bir grup bünyesinde bir kişinin istek, duygu ve anlayışlarının; grubun bir amaca ulaşmadaki faaliyetlerine yön verme ve kontrol etmesidir²⁵⁷.

Diğer bir tanıma göre liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini; amacı başarıya doğru yolda yönlertme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan biçimde kullanımınıdır şeklinde tanımlanmaktadır²⁵⁸.

Liderlik ile ilgili üç temel kuram geliştirilmiştir. Birincisi kişilik özellikleri kuramı, ikincisi davranış kuramı ve üçüncüsü durumsallık kuramıdır.

Kişilik özellikleri kuramının savunucuları, yirminci yüzyılın başlarında kişilerde etkin bir liderden etkin olmayamı ayıran belirli kişilik özellikleri olduğunu öne sürmüş-

²⁵⁴İnan ÖZALP-Gülten EREN- Hülya ÖCAL, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik", E.A.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C.X, S.1-2(1992), s.162.

²⁵⁵John W. HUNT (Çev. Mesut ODMAN), Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu, Öteki Yönetim Dizisi 3. Kitap, Ankara, 1993, s.188.

²⁵⁶KOÇEL, İşletme..., s.257.

²⁵⁷Besim BAYKAL, "Liderlik", BANKA VE EKONOMİK YORUMLAR, C.?, S.2(Eylül 1991), s.52.

²⁵⁸ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.163.

lerdir. Kişilik özelliklerinin etkin liderlik özellikleri ile arasındaki ilişki, istatistiksel olarak belirlenmeye çalışılmıştır²⁵⁹.

Davranışsal yaklaşım veya davranış kuramı, liderlerin özellikleri yerine, liderin ne yaptığı üzerinde durmaktadır. Buna göre liderlik bireye özgü bir unsur değil, daha çok liderin, grubun diğer üyelerin sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış tarzı olarak kabul etmektedir²⁶⁰.

Durumsallık yaklaşımına göre kişisel özellikler gözönüne alınmaz, sadece ortamsal özellikler sözkonusudur. 1980'lerden başlayarak araştırmacıların ilgisi, lider ve grubu çevreleyen ortamsal faktörlere yönelmiştir. Bu yaklaşıma göre çevrede meydana gelen değişiklikler liderin davranışını etkileyecektir²⁶¹.

Lider kavramı, çoğunlukla yönetici kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır; oysa, bu iki kavram birbirleriyle yakın ilişki içinde olmasının yanında, oldukça farklı anlamlara sahiptir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabilir, ancak iyi bir liderin etkin bir yönetici olması zorunlu değildir. Ayrıca iyi bir lider, yönetici pozisyonunda olmayabilir.

Yöneticiler; planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Liderlik ise genellikle yürütme fonksiyonu içinde yer alan bir süreç olarak kabul edilebilir. Yönetici, yürütme fonksiyonu içinde yer alan motivasyon ve iletişim süreçlerini etkili kullanımıyla liderlik davranışında bulunmaktadır.

Yakın ilişki içinde olduğu kabul edilen liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran bazı önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunları şöyle belirtebiliriz²⁶².

-Liderler, zor kullanmaksızın toplumsal ve psikolojik etki yapma gücüne sahiptirler. Bu durumda genellikle karizmatik ilişkiden yararlanılmaktadır.

-Yöneticinin sahip olduğu yetki, tümüyle organizasyon hiyerarşisindeki konumuyla ilgilidir. Oysa, liderin sahip olduğu yetki, organizasyon hiyerarşisinden çok, izleyicilerin kabul alanlarına bağlıdır. Bununla beraber yönetici gücünü bulunduğu statüden alırken, lider, genellikle izleyicilerden almaktadır.

²⁵⁹KARİZMA, "Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitimi Programlarının Yeniden Değerlendirilmesi",

KARİZMA DERGİSİ 1986 YILLIĞI, Ankara, 1986, s.169.

²⁶⁰ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.167.

²⁶¹İnan ÖZALP, "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred E. Fiedler İle Robert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", AÜİLB.F.DERGİSİ, C.IV, S.2(Kasım 1986), s.28.

²⁶²ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.164.

Aşağıdaki ayırmda solda yeralan sütun, yönetimin yapılan planlar, oluşturulan prosedür, öngörülen hedefler, niyetlenen işin somut verileri, buna nasıl karar verildiği ve bunların nasıl gerçekleştirilecekleri ile ilgili olduğunu göstermektedir. Yönetim özellikle beş duyunun algılayabileceği şeylerle ilgilidir.

Sağdaki sütun da; liderliğin daha çok öngörü ve işdeki risklere dair güçlü bir sezgisi ile ilgilidir²⁶³.

YÖNETİM

- Kararlar, daha önceden oluşturulmuş yönde verilir.
- Vurgu, sezgi ile desteklenmiş mantık ve yapıyadır.
- Kaynakların efektif kullanımı önemlidir.
- İnsanlar planlar ve programlar dahilinde çalışırlar
- Belirlenmiş sorumluluklara bağlılık.
- Analitik, mantıksal, sonuçsal ve objektif.
- Pratik, somut ,“bugün” oryantasyonlu.

LİDERLİK

- Kararlar, geleceğe dönük görüşlere bağlı olarak verilir.
- Vurgu akıl tarafından desteklenmiş sezgiyedir.
- Kaynakları genişletme kaygısı vardır.
- İnsanlar projenin bugünkü gereklerine uygun iş yaparlar
- Daha geniş projeye bağlılık, bugünü, geleceğe bağlı olarak düşünme.
- Subjektif, sezgisel, organik, yaratıcı.
- Pratik olmayan, kavramsal ve “gelecek” oryantasyonlu.

B. YÖNETİCİ EĞİTİMİ

1. Yönetici Eğitimi Kavramı ve Önemi

Yöneticiler, özel ve kamu sektöründe büyük bir önem taşımakla birlikte yöneticilik tekniği, 20. yüzyıl başlarına kadar pek az işlenmiş bir konu olarak kalmıştır. Yetmiş-seksen yıl öncesine kadar, bütün ülkelerde yöneticilerin eğitimi, normal olarak usta-çırak yöntemine dayanmış, izlenen eğitim yöntemi genellikle yaz-boz yönteminden, hata-sevap metodundan ibaret kalmıştır²⁶⁴. İkinci dünya savaşını izleyen dönemde işletmelerin büyük gelişme göstermeleri sonucu; işletmelerin sayısı ve büyüklükleri artmış, pazarlar genişlemiş, rekabet ve üretimleri artmıştır. Buna bağlı olarak işletmelerde işbölümü ve uzmanlaşma büyük önem kazanmıştır. Üretim, pazarlama, muhasebe,

²⁶³KARİZMA, “Liderlik ve Yöneticilik”, KARİZMA DERGİSİ 1986 YILLIĞI, Ankara, 1986, s.10.

²⁶⁴SÜRGİT, s.20.

finansman, personel gibi uzmanlık dallarında yetişmiş kişilere büyük ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Aynı şekilde bu dönemde işletmelerin çevre ile ilişkileri de büyük ölçüde artmıştır. Örneğin, işletmelerin türlü sorunlarına yardımcı olabilecek bankalar, sigorta şirketleri, hukuk ve çeşitli danışmanlık kurumlarıyla düzenli ilişkiler kurulması zorunluğu ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin değişen talepleri ve işçi sendikalarının artan baskıları ve işletme amaçlarına göre onlara karşı güdülecek politikaların saptanması, işletme yöneticilerinin eğitilmesi gereğini zorunlu hale getirmiştir²⁶⁵.

Günümüzde, bir taraftan yöneticiliğin bir meslek haline gelmiş olması, diğer taraftan hızla değişen çevre şartları yönetici eğitimini gerektiren nedenlerin başındadır. Burada belirtmek istenen eğitim, henüz hiç yöneticilik yapmamış elemanların yetiştirilmelerini değil, halen çeşitli yönetim kademelerinde çalışmakta olan yöneticilerin değişen çevre şartlarına uyum sağlamaları amacını güden faaliyetleri kapsamına almaktadır²⁶⁶. Literatürde bu işlem yönetici geliştirme adı altında da geçmektedir. Ancak burada karışıklığa yer vermemek için yönetici eğitimi kavramı kullanılacaktır.

Özetle, yöneticilerin eğitimi konusu, bir işletme için yaşamsal öneme sahiptir ve üst yöneticilerin, diğer yöneticilerin ve genel olarak işletmenin yakın ilgisini ve dikkatini gerektirir. Yönetici eğitimi, yönetim görevlerinden biri, hatta giderek en önemlisi haline gelmektedir. Yönetici personelin eğitiminin önemi ancak son zamanlarda anlaşılmış ve giderek bazı yazarlarca ayrı bir yönetim işlevi olarak ele alınması gereksinmesi duyulmuştur²⁶⁷. Halen işletmelerin yönetim kademelerinde bulunanların veya ileride bu kademelerde görev alacak kişilerin eğitilmesi ile ilgili olarak, çeşitli kuruluşlar tarafından, değişik kapsamda pekçok program düzenlenmekte ve işletmeler yönetici personellerini eğitmek için daha fazla fedakarlığa katlanmaktadırlar.

2.Yönetici Eğitimi Gerektiren Nedenler

Yönetici olan kişilerin özel eğitimini gerekli kılan çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler arasında, yönetici konumuna gelen kişilerin daha önce yöneticilik eğitimi görmemiş olmaları, daha farklı alanlarda öğrenim ve pratik kazandıkları halde yöneticilik ile ilgili görevlerde bulunmaları, üniversite düzeyinde verilen yöneticilik eğitimi ile

²⁶⁵Sinan ARTAN, "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu", ESADER, C. XIII, S. 1-2(Haziran 1977), s. 85.

²⁶⁶Tamer KOÇEL, "Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı", BANKA DERGİSİ, C. VII, S. 10(Ekim 1970), s.31.

²⁶⁷TOSUN, s.274.

çalışma hayatında karşı karşıya gelinen gerçek arasında bir boşluğun ortaya çıkması, kişilerin iş değiştirip yeni bir alan ve kesimde veya yöneticiliğin farklı bir kademesinde yeni bir görev almaları sıralanabilir.

Bunlar arasında en önemli olanı, yöneticilerin daha önceden yöneticilik öğrenimi görmemiş olmalarıdır. Yöneticilik için gerekli bilgiden yoksun olan yöneticiler, eğitime en fazla ihtiyaç duyanlardır. Eğitim ihtiyacına yol açan diğer bir neden de yöneticilerin daha üst görevlere aday olmalarıdır. Bu durumda bulunan yöneticiler; yeni görevlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyi kazanabilmek için sürekli ve uygulamaya dönük eğitim ihtiyacı duymaktadırlar²⁶⁸.

Bu belirtilenlerin dışında yönetici eğitimini gerekli kılan nedenler çoğaltılabilir. Bu nedenlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır²⁶⁹.

a. İşletmelerin beklenen başarıya erişebilmesinde yöneticilerin rolü son derece önemlidir. Yöneticilerin eğitilmesiyle başarılı hale getirilmeleri; işletmeyi de başarılı kılar.

b. İşletmeler hızla büyümektedirler. Büyüme ile beraber yönetim problemleri de artmış ve daha karışık bir hal almıştır. Bu problemlerin çözümü eğitilmiş yöneticileri gerektirmektedir.

c. Organizasyonda yetki kullanımında değişiklik olmuş ve merkezkaç (ademi merkezi) organizasyon önem kazanmıştır. Bu yönetim tarzının gelişmesi, yöneticilerin eğitilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.

d. İşletmeler sayı bakımından da artmaktadır. Çeşitli sanayi kollarında kurulan her işletme, yönetici talebini artıran birer faktör olmaktadır.

e. İşletmelerdeki personel sayısının artması, problem ve işlemlerin gittikçe daha karmaşık hale gelmesi, her kademedede daha bilinçli yönetim, kontrol ve nezareti zorunlu kılmaktadır. Bu durum da nitelikli yöneticilere duyulan ihtiyacı sürekli artırmaktadır.

f. En önemlisi, işletmelerin faaliyette buldukları çevrede ekonomik, teknolojik ve hukuki şartlarda, devletle olan ilişkilerde sürekli bir artışın oluşması, işletme

²⁶⁸Ayfer ERBESLER-Olgun KIRÇIL-Nurdoğan ARKIŞ, Türk İmalat Sanayiinde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Nitelikleri ve Eğitim İhtiyaçları, Ankara, 1983, s. 9.

²⁶⁹Besim BAYKAL, İdarecilerin Eğitimi, SEVK VE İDARE DERGİSİ, C.?, S.22 (Kasım-Aralık 1969), s. 19., Tamer KOÇEL, “İşletme Yöneticilerinin Eğitimi”, BANKA DERGİSİ, C. VII, S. 9(Eylül 1970), s. 53.

yöneticilerini bu şartlardaki değişimleri izlemeye zorlamaktadır.

g. Genel olarak halkın, özel olarak personelin kültür seviyesi ile beraber gelir seviyesi de yükseldiğinden kişilerin otorite kabul sahaları daralmaktadır. Yani insan yönetimi güçleşmektedir. Bir yandan kişilerin pazarlık güçlerinin artması, diğer yandan kişilere isteyerek iş yaptırma gereği, yönetici eğitimini zorunlu kılan nedenlerden olmuştur.

3.Yönetici Eğitiminin Amaçları

Eğitim faaliyetlerinde amaç son derece önemlidir. Düzenlenecek eğitim programı amaca bağlı olduğu gibi, elde edilen sonuçların değerlemesi de bu amaca göre yapılacaktır. Ancak uygulamada, pekçok eğitim programının açık bir amaca sahip olmadan başladığı, aynı şekilde devam ettiği ve başarısız bir şekilde sonuçlandığı görülmektedir²⁷⁰.

Yönetici eğitiminin genel amacının yönetici durumunda olan veya olacak kişilere planlama, örgütleme, yönlendirme, düzenleme, denetleme gibi yönetimin temel fonksiyonları hakkında bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir.

İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri yöneticilerin sayılarına ve niteliklerine bağlıdır. Bu bakımdan her kuruluş yeter sayı ve nitelikte yöneticileri ihtiyaçlarına hazır bulundurmak zorundadır. Yeter sayı ve nitelikten söz ederken yalnız bugünü değil geleceği de dikkate almak gerekir. Buna göre işletmelerde yönetici eğitiminin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür²⁷¹.

- a. İşletmelerde artan yönetici ihtiyacının karşılanması,
 - b. Yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri.
- a. İşletmelerde artan yönetici ihtiyacının karşılanması:

Nitelik ve nicelik bakımından artan yönetici ihtiyacının ancak eğitim ile karşılanabileceği bir gerçektir. Aksi halde günümüzde, kişilerin dizgeli bir programdan geçmeden kendiliklerinden günün koşullarına uygun bilgi edinmelerine ve bu edindikleri bilgileri uygulamalarına olanak yoktur. Yaratıcılığa sahip, etkin bir yöneticinin eğitim işi tüm yaşam boyunca sürecektir.

Yöneticilerin eğitiminde en etkin yol işletmelerde uygulanan programlardır.

²⁷⁰KOÇEL, "İşletme Yöneticilerinin...", s. 54.

²⁷¹ARTAN, Endüstri..., s. 32.

Başka bir deyişle insanların yaparak daha iyi ve kolay bir şekilde yetişecekleri bir gerçektir. Ancak eğitim eylemi belli bir süreyi gerektirir. Bu nedenle işletmelerde eğitim programlarını zamanında düzenlemek, ihtiyaçları saptamak ve programın sürekli olmasını sağlamak gerekir.

Kuşkusuz işletmelerde eğitim eylemi hiç bir zaman ulaşılması gerekli bir amaç değil, amaca ulaşmada kullanılacak bir araç olmalıdır²⁷².

b. Yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri:

Yöneticilerin halen yapmakta oldukları işleri en iyi nasıl yapabilecekleri ve gelecekte dolduracakları mevkilerde başarılı olabilmeleri için nelere ihtiyaçları olduğunun saptanması eğitim programlarında ele alınması gerekli başlıca sorunlardır. Örneğin; yöneticilere işleriyle ilgili teknik bilgilerin verilmesinden, işletmedeki insan ilişkilerinin düzenlenmesi ve davranışların belirlenmesine kadar türlü konular bu programın kapsamına girebilir. Aynı şekilde yöneticilere, gelecekte dolduracakları mevkilerin gerektirdiği türlü bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılmasına da çalışılabilir²⁷³.

Yönetici eğitiminde güdülecek amaçlar içinde aşağıdaki konular da dikkate alınmalıdır²⁷⁴.

- Eğitim, yöneticilerin manevi özelliklerinin geliştirilmesine hizmet etmelidir.
- Eğitim, yöneticilerin sosyal yeteneklerinin geliştirilmesi amacına hizmet etmelidir.
- Ayrıca eğitim, yöneticiye asgari düzeyde de olsa teknik bilgileri kazandırabilmelidir.

4.Yönetici Eğitimi Yöntemleri

İşletmelerde yönetici eğitimi programlarının yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Ancak eğitim için kullanılabilecek "en iyi yöntem" mevcut değildir. Her yöntemin birtakım sakıncaları ve üstünlükleri bulunmaktadır²⁷⁵. Bu bakımdan eğitim programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilmesi için kullanılacak eğitim yönteminin en uygun olanının seçilmesi gerekir. Bu seçimde en iyi kararı verebilmek, aşağıdaki faktörlerin gözönüne alınmasına

²⁷²ARTAN, "İşletmelerde...", s. 89.

²⁷³ARTAN, Endüstri..., s. 33.

²⁷⁴KOÇEL, "İşletme Yöneticilerinin...", s. 55.

²⁷⁵Osman TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1972, s. 172.

bağlıdır²⁷⁶.

- a. Eğitimin amacı,
- b. Eğitime katılacakların sayısı,
- c. Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- d. Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- e. Eğitim yöntemlerinin getirdiği zaman,
- f. Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- g. İşletmenin maddi olanakları, eğitim bütçesi,
- h. Eğitim yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Eğitim yöntemleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunların başlıcaları;

- a. Bireysel ve grup eğitim yöntemleri,
- b. İşbaşında ve işdışında eğitim yöntemleridir.

Uygulamada en çok kullanılan sınıflandırma şekli, işbaşında ve işdışında eğitim yöntemleridir²⁷⁷. İşbaşında eğitim yönteminde adayların, kendi işlerinin başında eğitimi sözkonusudur. Burada daha çok, bir şeyi yapmak suretiyle edinilecek bilgi ve tecrübenin daha gerçekçi olduğu varsayımından hareket edilmektedir. İşdışında eğitim yönteminde ise, adaylar çalışmakta oldukları işten bir süre ayrılarak işdışında eğitime tabi tutulurlar. Bu durumda daha çok işletme dışındaki yüksek okul, enstitü v.b. kuruluşların programlarından yararlanılır²⁷⁸.

a. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

Yöneticiye işini yaparken eğitmeyi amaçlayan bu yöntemlerin üstün yanları şöyle sıralanabilir²⁷⁹.

- Gerçek iş koşulları öğrenimin etkinliğini artırır.
- Personelin güçlü ve zayıf yönleri kolayca saptanır.
- Hatalar anında düzeltilir.
- Öğrenilen konuların hemen uygulanması mümkün olur.
- Öğrenme süreci hızla gerçekleştirilir.

²⁷⁶BİNGÖL, s. 159.

²⁷⁷TELİMEN, Yüksek Kademe..., s. 58..

²⁷⁸Sinan ARTAN, "İşletmelerde Başlıca Yönetici Yetiştirme Yöntemleri", ESADER, C. XIII, S. 1-2(Ocak 1977), s. 50.

²⁷⁹GEYLAN, s. 102.

-İşgücü kaybı olmadan öğrenme sağlanır.

Başlıca işbaşı eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

aa. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi

Uygulamada kullanılan en yaygın yönetici eğitimi yöntemidir. İnsanların en iyi “yaparak” öğrenebileceklerini ve yetiştirilmesi düşünülen adayın en iyi ancak kendisinin bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştirebileceği varsayımından hareket eder²⁸⁰.

Bir üst yönetici gözetiminde eğitim yöntemi; yöneticilerin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara üst yöneticilerinin yardımcı olmaları gerektiği görüşünden doğmuştur²⁸¹. Üst yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de yetiştirmedir. Üst yönetici gözetiminde eğitim yöntemi yeni bir yöntem değildir ve her zaman için işin devam ettirilmesini ve zaman kaybını önler. Yöntemin başarılı olabilmesi için üst’ün yetkilerinin bir kısmını devretmesi, astlarına öğütler vermesi, yetenekli olması ve karşılıklı güvenin bulunması gereklidir²⁸².

Çoğunlukla biçimsel olmayan şekilde işletmelerde uygulanan bu yöntemin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır²⁸³.

Başlıca Yararları:

- 1-Bu yöntemin işletmeye maliyeti oldukça düşüktür.
- 2-Üst yönetici ile eğitim gören yönetici arasında karşılıklı saygı ve anlayışın oluşmasını sağlar.
- 3-Ast işi; yerinde görerek öğrenir ve öğrendiklerini hemen uygulama olanağı bulabilir.

Başlıca Sakıncaları:

- 1-Üst’ün öğretme yeteneğinin olmaması, bildiklerini öğretememesi yöntemi geçersiz kılar.
- 2-Eğitilen yönetici, dolaylı olarak üst yöneticinin kötü huyları, hataları, zayıf yönleri ve arzu edilmeyen davranışlarının etkisi altında kalabilir.

²⁸⁰ARTAN, Endüstride..., s. 78.

²⁸¹TELİMEN, Yüksek Kademe..., s. 63.

²⁸²Myles L. MACE (Çev. Sinan ARTAN), “Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi”, ESADER, C. X, S. 1-2(Ocak 1974), s.161.

²⁸³ARTAN, Endüstride..., s. 79., SABUNCUOĞLU, s. 128., TELİMEN, Yüksek Kademe..., s. 64.

3-Ast'ın sorumluluktan kaçma, eleştiriden korkma veya konuya ilgisizlik vb. zayıflıkları varsa, yöntem başarılı olamaz.

bb. İş Değiştirme (Rotasyonu) Yöntemi

Yöneticilerin eğitiminde en çok kullanılan yöntemlerden biri de iş değiştirme yöntemidir. İş değiştirme, bir kişinin yetiştirilmesi amacıyla, planlı bir şekilde çeşitli işlerde çalıştırılmasını, böylece bu çeşitli işlerle ilgili bilgi, beceri ve yetenek kazanmasını ifade eder²⁸⁴.

Bu yöntemin tipik özelliği, yüksek ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirilmesidir. Amaç, ilerde daha üst görevlere atanabilecek yöneticilerin işletmede yeralan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak, sadece yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır²⁸⁵. İş değiştirme yöntemine göre, bazı örneklerde olduğu gibi yetiştirilecek yöneticiler bir çeşit "uçan filo" olarak örgütlendirilirler ve herbiri önceden belirlenmiş işlerde belirli süre ile çalıştırılırlar. Bu süre sona erdiğinde sözkonusu yöneticiler arasında yer değişimi yapılır. Sonuçta, eğitilenler bu işlerin hepsinde belli bir bilgi, anlayış ve deneyim elde etmiş olurlar. Böylece yönetim kademesinde olanların işletmeyi bir bütün olarak görebilmeleri ve çeşitli bölümlerin işlevlerini tanımasını sağlamış olur²⁸⁶.

Yöntemin başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz²⁸⁷.

1. Herşeyden önce adaya geniş görüşlülük kazandırılmış olur.
2. Aday, işletmenin türlü işlerinde yönetim fonksiyonlarının önemini daha iyi anlamış olur.
3. Birden fazla aday sözkonusu ise, adaylar arasında yarışmayı özendirir.
4. Üst görevlere yükselme zamanı yaklaşmış adayın kendisine en uygun görevi seçme ve bu konuda bilgi ve tecrübelerini artırma olanağı tanınmış olur. Aynı şekilde üst'e de adayı o görevlerde deneme olanağı verir.

Yöntemin başlıca sakıncaları ise şunlardır²⁸⁸.

1. Geçici bir süre için verimliliği düşürecekmiş gibi görünse de iş değiştirme sayısının iyi ayarlanması ile bu sakınca önlenabilir.

²⁸⁴TELİMEN, *Personel...*, s .174.

²⁸⁵SABUNCUOĞLU, s.258.

²⁸⁶BİNGÖL, s.162.

²⁸⁷ARTAN, *Endüstri...*, s.81.

²⁸⁸MPM, *Eğitim Metodları*, MPM Ya.No.50, Ankara, 1970, s.34.

2.İyi bir planlama yapmayı gerektirir.

3.Yöneticiler yeni bir görevi ve konuya karşı tedirgin olabilirler ve isteksiz olabilirler.

cc. Proje Yöntemi

Bu yöntemin başlıca amacı, eğitilecek adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel projeler (tasarımlar) hazırlattırmasıdır. Böylece aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme olanağına da kavuşacaktır. Adaya yapması için verilen bu projelerin gerek kapsamı ve gerekse konunun incelenip sonuca varılış şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir, esnek bir yöntem olması ve de iyi planlanmış olması koşullarıyla özel projeler yöntemi, adayların yetiştirilmesi açısından oldukça yararlıdır²⁸⁹.

Yöntemin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır²⁹⁰.

Yararları:

- 1.Adaylar, sorunlara yaklaşımını daha ciddi bir ortamda gerçekleştirmektedir.
- 2.Çalışma sırasındaki gözetim ve sonuçların denetimi ise konuya ciddiyetle eğilmeyi gerektirir.

Sakıncaları:

- 1.İyi bir planlama yapılması gerekmektedir.
- 2.Proje seçiminde, eğitimi uygulayacakları güç duruma düşürmektedir.

dd. Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi

Belirli komiteler veya iş grupları için eğitim programı düzenlemenin amacı; o komitelerde bulunan kişilerin işlerini en etkin bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktır²⁹¹.

İşletmelerde çeşitli amaçlarla komiteler oluşturulur. Karar verme komitelerinden, bilgi verme, öneri, danışma komitelerine kadar farklı yapıda oluşan komitelere yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğunu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirir. Aday eski ve görgülü yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin

²⁸⁹ARTAN, "İşletmelerde Başlıca..." s.54.

²⁹⁰KALKANDELEN, Hizmet İçi..., s.133.

²⁹¹Meral AŞIKOĞLU, "İşletme İçi Grup Eğitimi ve Yönetimi", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA İ.İ.B.F. 15.YIL ARMAĞANI, Eskişehir, 1989, s.85.

verimli çalışmasına katkıda bulunur.

Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat edilmesi gerekir²⁹².

-Komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzatılmamalıdır. Bu uyum süresinin birkaç toplantıyı geçmemesi gerekir.

-Komite çalışmasının doğal sonucu olarak karar verilmesi aşamasında; bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da kişisel görüşlerini belirtmekten tedirginlik duyduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu önlemek için her toplantıda toplantıya katılanlardan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir.

Yöntemin başlıca yararları şöyle sıralanabilir²⁹³.

1.Bu yöntemle aday işletmenin ihtiyaçlarını ve amaçlarını daha yakından izleyebilir.

2.Aday tecrübeli yöneticilerin yanında tartışmalara katılarak veya onları izleyerek bilgi, görgü, yetenek ve sorumluluk duygularını daha çabuk geliştirir.

3.Daha yetiştirme evresinde olmasına rağmen aday, olumlu fikir ve görüşleriyle işletme yönetimine katkıda bulunabilir.

Yöntemin başlıca sakıncası ise, komite çalışmalarını yöneten kişinin yeterli olmaması halinde ortaya çıkabilir. Bu durumda komite çalışmaları yozlaşacağı için adayın eğitimi tasarımı sonuçsuz kalabilir.

b. İşdışında Eğitim Yöntemleri

Yöneticiyi, görev başında geliştirmeyi amaçlayan yöntemlerden başka, her zamanki toplumsal ve psikolojik çevrenin dışında "işten ayrı bir yerde" düzenlenen eğitim yöntemleriyle de karşılaşılır. Seminer ve benzeri toplantılar aracılığıyla yöneticilerin kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri amaçlanır²⁹⁴. İşdışında eğitim, işletme personelinden birisi, üniversite öğretim üyeleri ya da özel eğitim uzmanlarınca yürütülür²⁹⁵. Adayların bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinde yapılması düşünülen değişiklikleri işbaşında gerçekleştirmenin olanaksız olduğu veya pratik olmadığı hallerde işdışı eğitim yöntemlerine başvurulur.

²⁹²SABUNCUOĞLU, s.133.

²⁹³ARTAN, Endüstri..., s.84.

²⁹⁴AŞIKOĞLU, s.77.

²⁹⁵BİNGÖL, s.163.

İşdışı eğitim yöntemlerinin üstün yanlarını şöyle özetleyebiliriz²⁹⁶.

- Teorik düzeydeki bilgilerin etkin bir biçimde aktarılmasını sağlar.
- Düşünel yeteneklerin gelişimine yardımcı olur.
- Biçimsel bir disiplin altında öğrenme olanağı sağlar.
- Personelin öğrenme isteğini ve eğitim bilincini geliştirir.

aa. Anlatma Yöntemi

Bazı kaynaklarda takrir, konferans ya da düz anlatım şeklinde geçen anlatma yöntemi en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir. İşletmede, yetkili bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlar. Örneğin üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler ya da işletme dışından gelen uzmanlar, işletmede ilgili kişilere belirli bir süre içinde bilgi verirler²⁹⁷.

Genel olarak anlatma tekniği;

- Davranışların değiştirilmesi,
- Grup içindeki ya da gruplar arasındaki anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması,
- Özel bir probleme çözüm yolları aranması,
- Herhangi bir soruya özel bir cevap aranmaksızın mevcut olanakların değerlendirilmesi için grupların uyarılması istendiği zaman kullanılır²⁹⁸.

Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde, anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve yüksek kademedeki yöneticilere bu yöntemin uygulanması halinde, konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Anlatma yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik esaslara dayanması yöntemin başarısı için gereklidir²⁹⁹.

Yöntemin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır³⁰⁰.

Yararları:

- 1.Geniş bir gruba aynı koşullarda öğretim yapma olanağı verir.

²⁹⁶GEYLAN, s.103.

²⁹⁷SABUNCUOĞLU, s.136.

²⁹⁸TANYELİ, s.93.

²⁹⁹TELİMEN, Yüksek Kademe...., s.67.

³⁰⁰TAYMAZ, Hizmet İçi...., s.121.

- 2.Konu dağıtılmadan ve kesilmeden işlenebilir.
- 3.Grubun önceden hazırlanması gerekmez.
- 4.Kolaylıkla düzenlenir ve az masraflıdır.
- 5.Alışılmış bir yöntem olduğundan kolaylıkla uygulanır.

Sakıncaları:

- 1.Eğitim sırasında bireysel farklılıklar dikkate alınmaz.
- 2.Sonuçları çabuk unutulabilir.
- 3.Eğitim ortamı; konunun tek yönlü sunulması ve açıklamaların olduğu gibi kabul edilmesi eğilimini doğurur.

bb. Benzetme (Simulasyon) Yöntemi

Dersliklerde uygulanabilen bu yöntemde özellikle, yöneticilerin gerçek hayatta bulunacakları görevde karşılaşacakları ortam ve koşullar gözönünde bulundurulur. Yöneticilerin gerçekte benzer bir olayla karşılaştıklarında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği kendilerine çeşitli yöntemlerle yaptırılarak yetiştirilmeye çalışılır³⁰¹. Benzetme yöntemi yönetici eğitimi konusunda 1950'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmış heyecan verici ve başarılı yöntemlerden birisidir³⁰².

Benzetme yöntemi, eğitimin gerçek durumlar altında uygulanması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Benzetme yönteminin tipik özellikleri şunlardır³⁰³.

-Gerçek hayatta, içinde bulunulacak organizasyonun temel özellikleri ne ise, aynı koşullar taklit edilir.

-Eğitim görececek yöneticiler bu koşullar altında çeşitli roller üstlenirler ve karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışırlar.

-Bu yöntem gerçek hayatta uzun bir sürede öğrenilebilecek hususları çok daha kısa bir sürede öğrenebilmeyi sağlar.

-Bu yöntemde, karar alan yöneticinin bu kararı, süratle değerlendirilerek sonucu kendisine belirtilir ve bundan sonra alacağı kararlara yardımcı olur.

Benzetme yöntemi iki şekilde gerçekleştirilir. Birincisinde yapılan işin özünü oluşturan mekanik bir araç (simulatör) kullanılır. İkinci uygulama biçiminde, mekanik simulatörlerin yerini bilgisayarlar alır. Bu yöntem çoğunlukla bir bilgisayar oyununa benzer. Yönetici, bilgisayarların ortaya koyduğu işletme koşullarını gözönüne alarak

³⁰¹ARTAN, "İşletmelerde Başlıca...", s.57.

³⁰²BİNGÖL, s.163.

³⁰³TELİMEN, Personel..., s.178.

karar verir. Yöneticinin verdiği bu kararın sonuçları anında bilgisayara yansır ve yeni koşullar altında yeni kararlar gerektirir.

Yöntem yanlış ve doğru kararların yol açtığı sonuçları anında yansıttığı için son derece yararlı ve eğitici. Yöntemin en önemli sakıncası masraflı oluşudur. Ayrıca diğer önemli sakıncası bilgisayar programını hazırlamaktaki güçlüktür³⁰⁴.

cc. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi, önceden seçilmiş, güncel ve işletmelerde karşılaşılan türde bir olayın, yönetici gözetiminde bir grup tarafından ayrıntılarıyla tartışılıp incelenmesidir³⁰⁵. Örnek olay yöntemi, ilk olarak ABD'de Harvard Üniversitesi'nde uygulanmıştır. Daha sonra özellikle üniversitelerde geniş uygulama alanı bulmuş olan bu yöntem yönetici eğitiminde de başarı ile uygulanmaktadır³⁰⁶.

Örnek olaylar çoğu kez işletmelerde karşılaşılmış önemli güncel olaylar arasından seçilir. Eğitim amacına ve işletme politikalarına uygun olarak seçilen olay, çoğunlukla yazılı olarak adaylara dağıtılır. Adaylar önceden dağıtılan örnek olayı inceleyip, gerekli bilgileri çeşitli kaynaklardan yararlanarak topladıktan sonra, sınıfta tartışılır. Tartışmayı konunun uzmanı bir kişi veya işletmenin sorumlu yöneticilerinden biri yönetir. Bu kişi olayın çözümüne ilişkin çeşitli seçenekler üzerinde adayların durmalarını sağlayacağı gibi gerektiğinde adaylara danışmanlık yapar. Yöntemin amacı yöneticilerin düşünme, analiz etme ve özellikle karar verme yeteneklerini geliştirmektir³⁰⁷.

Yöntemin başarılı olabilmesi için gruptaki adayların birbirlerine yakın bilgi düzeyinde olmaları, gruptaki yönetici sayısı ise, herkese konuşma olanağı sağlayacak sınırlar içinde kalmalıdır. Örnek olay yönteminin uygulanmasında grup ile tartışma yöneticisi arasında iyi bir ilişki kurulmuş olmalıdır. Grup tartışmaya iyice sokulmalı, yönetici ise genellikle pasif kalarak tartışmayı yönetmekten çok denetleme yoluna gitmelidir. Önemli olan nokta tartışmanın canlı tutulması, ele alınan konu açısından verimli olarak yürütülmesi ve sağlam temellere dayandırılmasıdır³⁰⁸. Örnek olay yönetimin başlıca yararları ve sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz³⁰⁹.

³⁰⁴GEYLAN, s.105.

³⁰⁵Cahit SAÇLIOĞLU, Sanayide Uygulanan Eğitim Programları, Ankara, ?, s.33.

³⁰⁶MPM, Örnek Olay Yöntemi, MPM Ya.No.134, Ankara, 1973, s.7.

³⁰⁷ARTAN, Endüstride..., s.89.

³⁰⁸MPM, Örnek..., s.16-17.

³⁰⁹MPM, Eğitim..., s.64., SAÇLIOĞLU, s.33., TANYELİ, s.103.

Yararları:

1. Eğitilenlerin aktif olarak tartışmaya katılmaları sağlanır.
2. Düşünme, analiz etme ve problem çözme yeteneklerini geliştirir.
3. Eğitilenler birbirlerinin tecrübelerinden yararlanırlar.
4. Karara etki eden faktörlerin aranıp bulunmasını sağlar.

Sakıncaları:

1. Büyük gruplarda uygulanması çok zordur.
2. İyi bir yönetici veya danışmanın varlığını gerektirir.
3. Tartışmayı yöneten kişi grup elemanları üzerinde etki yaratabilir.
4. İyi yönetilmezse amacından uzaklaşır.

dd. Rol Oynama Yönetimi

Rol oynama yöntemi, eğitim programlarına katılanlara gerçek hayattan ve işletmelerde her an karşılaşılabilecek olaylardan örnekler vererek ve onlara olayları canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğretme olanağı sağlayan eğitim yöntemidir³¹⁰.

Bu yöntemde, eğitim programına katılan adaylar arasında önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan, işletmede çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticisiymiş gibi ele alıp çözümlemesi istenir. Bunun için önceden ayrıntılı biçimde hazırlanmış bir olay tüm adaylara, sınıfta anlatılır. Oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayın karakter ve düşüncesine uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday; gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar³¹¹. Oyunda yer almayan diğer yöneticiler ise oyunu dışardan izlerler. Oyun bittikten sonra, rol alanların oyundaki davranışları ve varılan sonuçlar üzerinde bir yönetici gözetiminde eleştiri ve tartışmalar yapılır. Böylece tüm adaylar konu üzerinde fikirlerini söyleyebilme olanağı elde etmiş olurlar³¹².

Rol oynama yöntemiyle, yöneticilere sadece mesleki ve bilgi ve yetenekleri ile yönetme değil, aynı zamanda insanların davranışlarını, değer yargılarını, işletmeye karşı tutumları yönünden de etkileyecek bir yönetme yeteneği verilmektedir³¹³.

³¹⁰TELİMEN, Yüksek Kademe..., s.71.

³¹¹SABUNCUOĞLU, s.144.

³¹²ARTAN, "İşletmelerde Başlıca...", s.59.

³¹³Rolf JEBSEN (Çev. Haluk EKE), Rol Oynama Yöntemi, MPM Ya.No.188, Ankara, 1975, s.13.

Yöntemin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır³¹⁴.

Yararları:

- 1.Rol oynayanlar olayın gerçek etkisini hissederler.
- 2.Oyunu izleyenler, kendi görevleriyle ilgili problemlerine benzer konuları görme olanağı bulurlar.
- 3.Eğitim sıkıcı olmaktan çıkar.

Sakıncaları:

- 1.Gerçek durumları canlandırabilecek grup üyelerini her zaman bulmak zordur.
- 2.Yöntemi amacına uygun olarak kullanabilecek ve konuyu bilen yönetici bulmak zordur.
- 3.İyi bir planlamayı gerektirir.

ee. Yönetim Oyunu Yöntemi

İşletme oyunu adı da verilen bu yöntemde oyun, oyunu yönetecek bir yöneticinin başkanlığında ve adayların küçük gruplar halinde bölünmeleriyle başlar. Her grup, ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye kendi koşullarına ve eğitimin amacına uygun olarak veriler verilir. Adaylar bu verilere göre kararlar alarak işletmeleri yönetirler. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur ve bunlar daha sonra bir jüri ya da bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçlar adaylara duyurulur. Böylece adaylar daha sonraki verecekleri kararlarda bu bilgilerden yararlanma olanağı elde etmiş olurlar³¹⁵.

Belirli bir üretimi amaçlayan işletme, piyasada kendine rakip olabilecek en çok üç işletme ve en çok üç aylık süre içindeki gelişmeler hayali olarak canlandırılır. Bu işletmeleri sözde yöneten kişiler kendilerine verilen verilere ve işletmenin politikasına göre karar alırlar ve diğer işletmelerle ilişki kurarlar. Böylelikle katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara dayanarak alıştırlır. Daha çok üst ve orta düzey yöneticilerin eğitiminde kullanılır³¹⁶.

Yönetimin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır³¹⁷.

Yararları:

- 1.Adayların dinamizmi arttırılır.

³¹⁴TELİMEN, Personel..., s.178.

³¹⁵ARTAN, Endüstri..., s.92.

³¹⁶SABUNCUOĞLU, s.145.

³¹⁷ARTAN, Endüstri..., s.93.

- 2.Adaylar grup halinde çalışma alışkanlığını kazanmış olurlar.
- 3.Adayların almış oldukları kararların hemen değerlendirilerek kendilerine bildirilmesi; yöntemin önemli yararlarından biridir.

Sakıncaları:

- 1.Oldukça zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir.
- 2.Oyun niteliğinde olması nedeniyle adayların gerçek olmayan sorumlulukları önemsemeyip benimsemeyebilmeleri diğer bir sakıncasıdır.

ff. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi yöntemi, eğitilenlerin kendileri tarafından geliştirilen tecrübelerle dayanan ve onların insanlararası ilişkiler alanındaki öğrenimlerini, davranışlarını ve yeteneklerini etkilemeyi amaç edinen bir eğitim yöntemidir. Yöntemin amacı, bir kimsenin iç dünyasına, başkalarına ve içinde bulunduğu duruma ve bu üçü arasında kurulan ilişkiler sistemine karşı uyanıklığını, anlayışını, bilgisini ve onları etkileme yeteneklerini arttırmaktır. Diğer bir deyimle amaç; kişileri, kendilerinin ve başkalarının davranışlarına karşı daha hassas bir duruma getirmek, onlara bilerek veya bilmeyerek başkalarını nasıl etkilediklerini ve onların etkisinde nasıl kaldıklarını açıkça göstermek ve onların bireysel ilişkiler alanındaki yeteneklerini arttırmaktır³¹⁸.

Bu yöntem genel olarak "T" (Training-eğitim) grupları olarak isimlendirilen küçük gruplarda kullanılmaktadır. Bu grupların üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde iki veya üç saat birlikte çalışırlar. Grubun bir lideri olmasına karşın, o; belli bir grup yapısını ve faaliyetlerini zorla kabul ettirmez; uygulamalı bir görevi yoktur. İlk başta üyeler hayal kırıklığına uğurlar ve sıkılırlar. Onlar, niçin orada olduklarını anlamazlar ve birisinin kendilerine ne yapılacağını anlatmasını isterler. Bununla beraber yavaş yavaş, grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Lider, diğer üyelere karşı duygu ve tepkilerin ifadesinde samimiyetin olmasını teşvik eder. Katılanlar görüşmeye başlarlar ve neler yaptıklarını kendi kendilerine gösterirler. Genelde üyeler arasındaki bağlar oldukça kuvvetlenir ve grup sonunda kendi yapısını geliştirir. Bu grup kendi kendini yönetir. Sonuçta böyle bir eğitim otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder, yöneticileri demokratik, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler durumuna dönüştürür. Ayrıca yöneticilerin karşılıklı olarak, içlerinde gizli kalan duyguları bulup ortaya çıkarır³¹⁹.

³¹⁸Ulku DICLE-İ. Atilla DICLE, "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlılık Eğitimi", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.III. S.4(Aralık 1970), s.109-110.

³¹⁹BİNGÖL, s.166.

Duyarlık eğitimi yönteminin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır³²⁰.

Yararları:

1.Adaylar, eğitim sonucunda kendilerini daha iyi tanıma olanağı bulmakta, kendi duygularının ve fikirlerinin başkalarında yarattığı etkileri yakından görebilmektedir.

2.Adayların üçüncü şahıslarla, grup ve örgütlerle daha iyi ilişkiler kurabilme alışkanlığı kazanmakta, çalıştıkları yerlerde insanlararası ilişkileri daha kolay yürütme olanağına sahip olmaktadır.

Sakıncaları:

1.Yöntemde kişiye gereken ilgi gösterilmemekte daha çok gruplara önem verilmektedir. Bu nedenle adayların kişilikleri ve yaratıcılıkları bir noktada önlenmektedir.

2.Duyarlık eğitiminde lider, gündem, konu ve kuralların bulunmaması adaylar üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve zaman kaybına neden olmaktadır.

³²⁰ARTAN, Endüstri.... s.96.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULAMALARI VE TEMEL SORUNLARI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetleri konusunda yapılan bu araştırmanın amacı, bu işletmelerde yöneticilere yönelik uygulanan eğitim programlarının ne tür bir yaklaşım içinde ele alındığını belirlemek, temel sorunları ortaya koymak, otel işletmelerinde yönetici eğitimine ne derece önem verildiğini vurgulamak ve bu amaçla nelerin yapılabileceği konusunda önerilerde bulunmaktır. Bu amaç çerçevesinde, otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulamaları ve yöneticilere yönelik eğitim çalışmalarının amacına ulaşip ulaşmadığı ortaya konulacak, bu çalışmalarda temel sorunların neler olduğu belirtilecek ve öneriler getirilecektir.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi çalışmaları konusunda veriler elde edilmesi ve bu çalışmaların değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmanın kapsamı, ülkemizde Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış beş yıldızlı ve dört yıldızlı otel işletmeleridir. Bu kapsam çerçevesinde araştırma, Ankara'da bulunan otel işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmaya üç yıldızlı ve daha küçük oteller dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamına alınan toplam 5 otel işletmesinin üçü beş yıldızlı, ikisi ise dört yıldızlıdır. Beş yıldızlı otel işletmeleri; Hotel Ankara Dedeman, Hotel Merit Altınel ve Ankara Büyük Sürmeli Oteli'dir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin üçü de özel mülkiyete ait işletmelerdir. Dört yıldızlı otel işletmeleri ise; Hotel Stad ve Kent Otel'dir. Hotel Stad, T.C. Emekli Sandığı'na bağlı bir kuruluş iken, Kent Otel özel mülkiyete aittir.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetleri ile ilgili araştırma, bu işletmelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticileri kapsamaktadır.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetlerini ve temel sorunlarını incelemek amacıyla araştırma kapsamına iki ayrı anket alınmıştır. Bu anketlere dayanarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anketlerden birincisi, otel işletmelerinde çeşitli yönetim düzeylerinde yeralan yöneticilerin katıldıkları eğitim faaliyetleri çerçevesinde; yönetici eğitimi uygulamalarına ilişkin veriler elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu anket, otel işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilere yöneltilmiştir. İkinci anket ise, otel işletmelerinde yönetici eğitimi kapsamında yapılan çalışmalarını incelemek üzere, yönetici eğitiminden sorumlu olan yöneticilere uygulanması amacıyla hazırlanmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmada verilerin toplanmasında anket yönteminin yararlanılmıştır. Bu yöntemde, veriler daha kısa zamanda ve daha az bir maliyetle toplanmaktadır. Ayrıca veri kaynaklarının sayısı çok olduğu için en uygun yöntemin anket yöntemi olacağı düşünülmüştür. Anket yöntemi, kişisel görüşme yoluyla veya yöneticilere elden dağıtılarak belirli bir süre sonra geri alınması yoluyla uygulanmıştır. Anketlerde öncelikle yöneticilere yönelik tanıtıcı bilgilere yer verilmiş ve daha sonra da eğitim faaliyetlerine ilişkin sorular belirtilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketler toplam 50 yöneticiye uygulanmıştır. Otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetlerine ilişkin hazırlanan ankete 46 yönetici yanıt vermiştir. Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde uygulanan ikinci ankette ise; yönetici eğitiminden sorumlu 4 yöneticiyle görüşme yoluyla veriler elde edilmiştir. Bu çalışmalar toplam 25 günlük bir sürede tamamlanmıştır.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi kapsamında uygulanan iki anket ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Değerlendirmede, öncelikle otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulamaları konusunda veri elde etmek amacıyla hazırlanan ve toplam 46 yöneticinin yanıtladığı ankete yer verilmiştir. Daha sonrada yönetici eğitimi çalışmalarını içeren ve otel işletmelerinde yönetici eğitiminden sorumlu 4 yöneticiye uygulanan anket değerlendirilecektir. Her iki ankette yeralan sorulardan elde edilen bulgular tek tek ele alınmış ve değerlendirme buna göre yapılmıştır.

II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Daha öncede belirtildiği gibi araştırmada kullanılmak amacıyla iki ayrı anket

hazırlanmıştır. Anketlerden ilki otel işletmelerinde çeşitli yönetim düzeylerinde yeralan yöneticilere, ikincisi ise yönetici eğitimini düzenleyen eğitim birimi yöneticilerine yöneliktir. Otel işletmelerinde çeşitli yönetim düzeylerinde yeralan yöneticilere uygulanan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde tablo ve grafiklerden yararlanılmıştır. Ankette bulunan her soru ve bu sorulara verilen yanıtlar için ayrı ayrı tablolar hazırlanmıştır. Tablolarda; araştırmaya katılan yöneticiler, yönetim düzeyleri konusunda belirtilen ayrıma uygun olarak üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Tablolar dört sütundan oluşmaktadır. İlk sütunda; ankette yeralan her bir soru kapsamında yöneticilerden yanıtlanması istenen seçenekler sıralanmıştır. Bazı tablolarda, yanıtlanması istenen seçeneklerin uzunluğu nedeniyle numaralandırma yoluna gidilmiş ve her numaraya karşılık gelen seçenek tablo altında belirtilmiştir. İkinci, üçüncü ve dördüncü sütunlar sırasıyla üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim sütunlarıdır. Bu sütunlarda ankete katılan üst, orta ve alt düzey yöneticiler sorulara verdikleri yanıtlar sayı olarak sınıflandırılmış ve ayrıca oranlama yönteminden yararlanılarak, verilen yanıtlar her sütun için yüzde olarak gösterilmiştir. Dördüncü sütunda ise ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirilmiştir. Genel olarak yöneticilerin verdikleri yanıtların tamamı, grafikler yardımıyla oransal ifade edilmiştir. Yönetici eğitimini düzenleyen eğitim birimi yöneticilerine yönelik uygulanan ankette elde edilen veriler yine tablolar şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca grafiklerle de belirtilmiştir.

Araştırmada iki ayrı anket uygulandığı için öncelikle otel işletmelerinde çeşitli yönetim düzeylerinde yeralan yöneticilere uygulanan anket değerlendirilecektir. Daha sonra yönetici eğitimini düzenleyen eğitim birimi yöneticilerine yönelik hazırlanan anket değerlemeye tabi tutulacaktır.

A. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulamalarına yönelik olarak çeşitli düzeylerdeki yöneticilere uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler çeşitli gruplar halinde değerlendirilecektir. Ankette bulunan toplam 24 sorudan ilk yedi soru yöneticilere ve otel işletmelerinde yönetici ihtiyacını karşılamaya yönelik tanıtıcı bilgilerden oluşmaktadır. Bu tanıtıcı bilgilerden sonra gelen onbeş soru yöneticilerin katıldıkları eğitim faaliyetlerini, eğitim faaliyetlerinin yöneticilerin kazandırdıkları bilgi, beceri ve davranışları ve herhangi bir eğitime katılmamış yöneticileri kapsamaktadır. Son iki soru ise yöneticilerin daha çok hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduklarına yöneliktir.

1. Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına Yönelik Bulgular

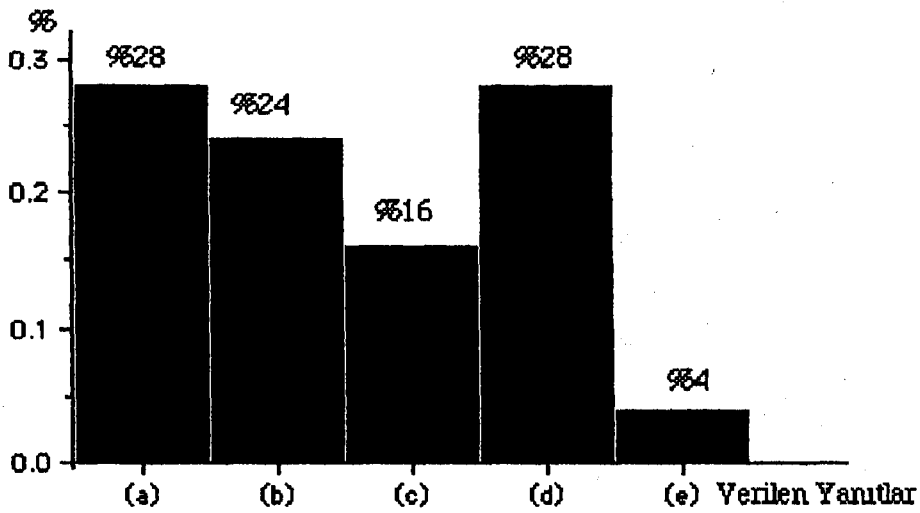
Ankette böyle bir ayırım olmamasına rağmen değerlendirme işleminin daha verimli yapılması ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi için yukarıda da belirtildiği gibi öncelikle ankete katılan yöneticilerin tanıtımına yönelik ilk yedi sorudan elde edilen veriler değerlendirilecektir. Ankette birinci soruda yeralan "Çalıştığınız Otel İşletmesinin adı nedir?" sorusuna verilen yanıtlar aşağıda Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2: YÖNETİCİLERİN ÇALIŞTIKLARI OTEL İŞLETMELERİNE GÖRE DAĞILIMI

Ankette Verilen Yanıtlar	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Hotel Ankara Dedeman	1	33	9	38	3	16	13	28
Büyük Sürmeli Oteli	1	33	5	21	5	26	11	24
Hotel Merit Altınel	-	-	3	12	4	21	7	16
Hotel Stad	1	33	6	25	6	32	13	28
Kent Otel	-	-	1	4	1	5	2	4
TOPLAM	3	100	24	100	19	100	46	100

Tablo' da görüldüğü gibi ankette yeralan birinci sorudan elde edilen verilerde; üst düzey yönetimden ankete katılan üç yöneticiden biri Hotel Ankara Dedeman, biri Büyük Sürmeli Oteli; diğeri de Hotel Stad'ın üst yöneticisidir. Ankete katılan toplam 24 orta düzey yöneticinin %38'i Hotel Ankara Dedeman'da, %21'i Büyük Sürmeli Oteli'nde, %12'si Hotel Merit Altınel'de, %25'i Hotel Stad'da ve %4'ü de Kent Otel'de çalışmaktadır. Alt düzey yöneticilerden %16'sı Hotel Ankara Dedeman'da, %26'sı Büyük Sürmeli Oteli'nde %21'i Hotel Merit Altınel'de, %32'si Hotel Stad'da ve %5'i de Kent Otel'de görev yapmaktadır. Ankete katılan toplam 46 yöneticinin genel olarak otel işletmelerine dağılımı aşağıdaki Grafik 1'de gösterilmiştir.

Grafik 1'de de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilere genel olarak bakıldığında, Hotel Ankara Dedeman'da çalışan yönetici oranı %28, Büyük Sürmeli Oteli'nde %24, Hotel Merit altınel'de %16, Hotel Stad'da %28 ve Kent Otel'de %4'tür.



Grafik 1: ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN OTEL İŞLETMELERİNE DAĞILIMI

(a): Hotel Ankara Dedeman (b): Büyük Sürmeli Oteli (c): Hotel Merit Altnel
(d): Hotel Stad (e): Kent Otel

Ankette yer alan ikinci soruda, araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinde; araştırmaya katılan yöneticilerin görevlerine ilişkin veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Ankete katılan yöneticilerin görevlerine ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 3' de gösterilmiştir.

Tablo 3: YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim	
Görevi	Kişi	Görevi	Kişi	Görevi	Kişi
Genel Müdür	3	Yiyecek-İçecek Md.	3	Resepsiyon Şefi	4
		Gece Müdürü	1	Satın Alma Şefi	2
		Personel Müdürü	2	Kat Hizmetleri Şefi	4
		Önbüro Müdürü	3	Muhasebe Şefi	4
		Kat Hizmetleri Md.	3	Otel Müdür Yrd.	1
		Satış ve Halkla İlişkiler Müdürü	4	Kat Şef Yardımcısı	1
		Muhasebe Müdürü	4	Resepsiyon Şef Yard.	1
		Satın Alma Müdürü	2	Personel Şefi	1
		Ofis Müdürü	1	Bell Capain	1
		Bölge Sorumlusu	1		
		TOPLAM	3		24

Otel işletmelerinde ankete katılan yöneticilerden üst düzey yöneticilerden 3'ü de Genel müdürdür. Orta yönetim düzeyinde yer alan 24 yöneticiden 3 yönetici yiyecek-içecek müdürü, 1 yönetici gece müdürü, 2 yönetici personel müdürü, 3 yönetici önbüro müdürü, 3 yönetici kat hizmetleri müdürü, 4 yönetici satış ve halkla ilişkiler müdürü, 4 yönetici muhasebe müdürü, 2 yönetici satınalma müdürü, 1 yönetici ofis müdürü ve 1 yönetici de bölge sorumlusudur. Alt yönetim görevinde yer alan 19 yöneticiden ankete 4 resepsiyon şefi, 2 satınalma şefi, 4 kat hizmetleri şefi, 4 muhasebe şefi, 1 otel müdür yardımcısı, 1 kat şef yardımcısı, 1 resepsiyon şef yardımcısı, 1 personel şefi ve 1'de bell captain katılmıştır.

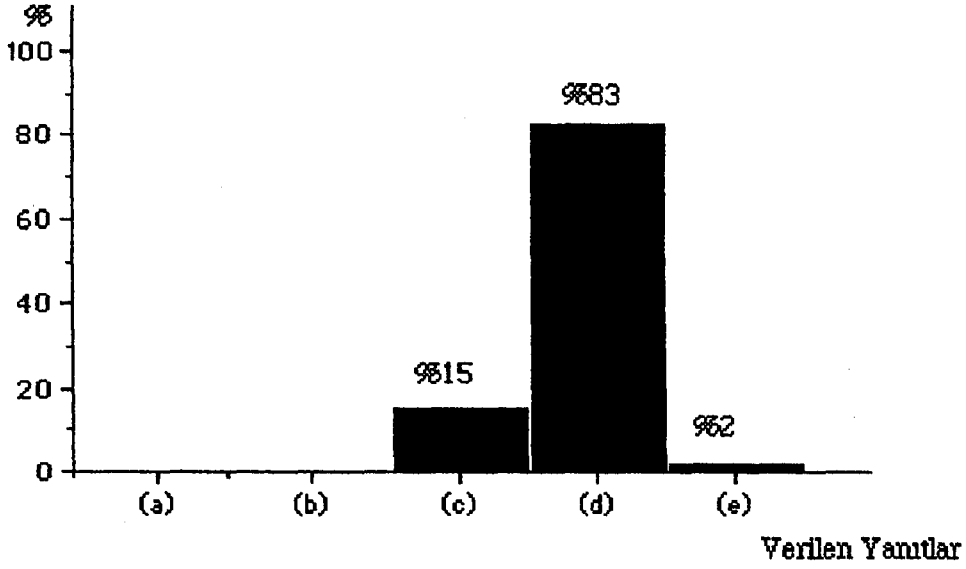
Ankete yeralan üçüncü soruda ise yöneticilerin öğrenim durumuna ilişkin veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo.4: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARI

Ankete Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
İlkokul	-	-	-	-	-	-	-	-
Ortaokul	-	-	-	-	-	-	-	-
Lise veya Dengi	-	-	3	13	4	21	7	15
Üniversite veya								
Yüksekokul	3	100	20	84	15	79	38	83
Yüksek Lisans	-	-	1	3	-	-	1	2
TOPLAM	3	100	24	100	19	100	46	100

Araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin hepsi üniversite veya Yüksekokul mezunudur. Orta düzey yöneticilerden %13'ü lise veya dengi okul, %84'ü Üniversite veya Yüksekokul, %3'ü de yüksek lisans mezunudur. Alt düzey yöneticilerden %21'i lise veya dengi okulda, %79'u ise Üniversite veya yüksekokulda öğrenim görmüşlerdir. Araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinde ankete katılan toplam 46 yöneticiye genel olarak bakıldığında öğrenim durumlarını gösteren Grafik 2 hazırlanabilir.

Grafik 2'de de görüldüğü gibi ankete katılan 46 yöneticiden %15'i lise veya dengi okul, %83'ü Üniversite veya Yüksekokul ve %2'si de Yüksek Lisans'ta öğrenim görmüşlerdir.



Grafik 2: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARININ GENEL DAĞILIMI

(a) İlkokul (b) Ortaokul (c) Lise veya Dengi (d) Üniversite/Yüksek okul
(e) Yüksek Lisans

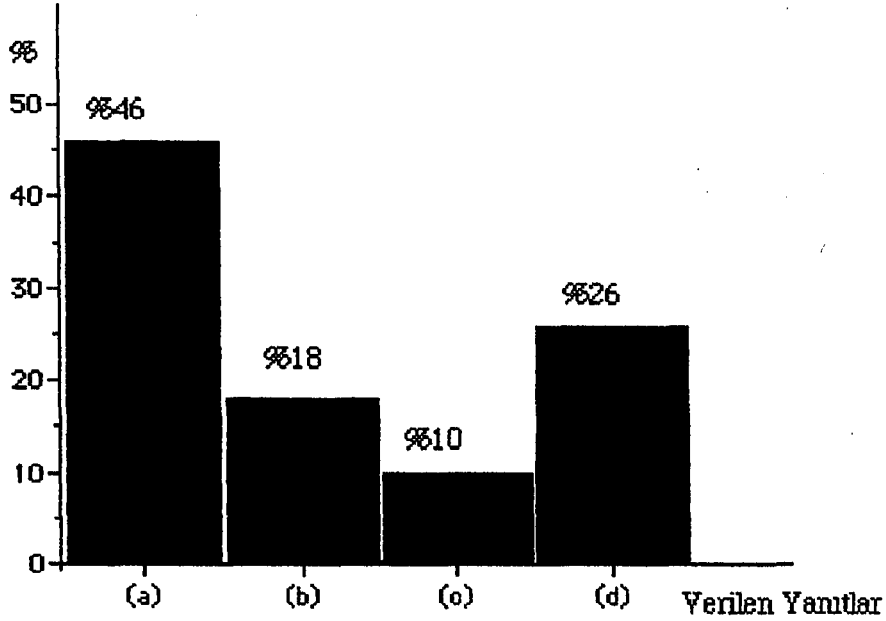
Araştırmaya katılan yöneticilerin tanıtımına yönelik ankette yer alan dördüncü soruda Üniversite veya Yüksek okul öğrenimi görmüş yöneticilerin hangi dalda öğrenim gördükleri konusunda veri toplamak amaçlanmıştır. Bir önceki soru ile bağlantılı olan bu soruya, ankete katılan 46 yöneticiden 7 yönetici lise veya dengi okul mezunu olduğu için 39 yönetici cevap vermiştir. “Cevabınız Üniversite veya Yüksek okul ise hangi dalda öğrenim gördünüz?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM GÖRDÜĞÜ BÖLÜMLER

Ankete Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Turizm İşletmeciliği ve Otelc. Mesl. Y. Okulu	1	33	8	38	9	60	18	46
İşletme	1	33	3	14	3	20	7	18
İktisat	1	33	2	10	1	7	4	10
Diğer	-	-	8	38	2	13	10	26
TOPLAM	3	100	21	100	15	100	39	100

Tablo 5’te görüldüğü gibi ankete katılan üst düzey yöneticilerden 1 yönetici Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, 1 yönetici işletme, 1 yönetici de iktisat dallarında öğrenim görmüştür. Orta düzey yöneticilerden %38’i Turizm

İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, %14'ü işletme %10'u iktisat ve %38'i de diğer seçeneklerini işaretlemişlerdir. Alt düzey yöneticilerin %60' ı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, %20'si işletme, %13'ü diğer ve %7'si de iktisat dallarında öğrenim görmüşlerdir. Genel olarak soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Grafik 3'te gösterilmiştir.



Grafik 3: YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM GÖRDÜĞÜ BÖLÜMLERİN GENEL DAĞILIMI

(a) : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu
 (b) : İşletme (c) : İktisat (d) : Diğer

Genel olarak bakıldığında Grafik 3'te de görüldüğü gibi ankete katılan toplam 46 yöneticiden %46'sı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, %18'i işletme, %10'u iktisat ve %26'sı diğer bölümlerde öğrenim görmüşlerdir.

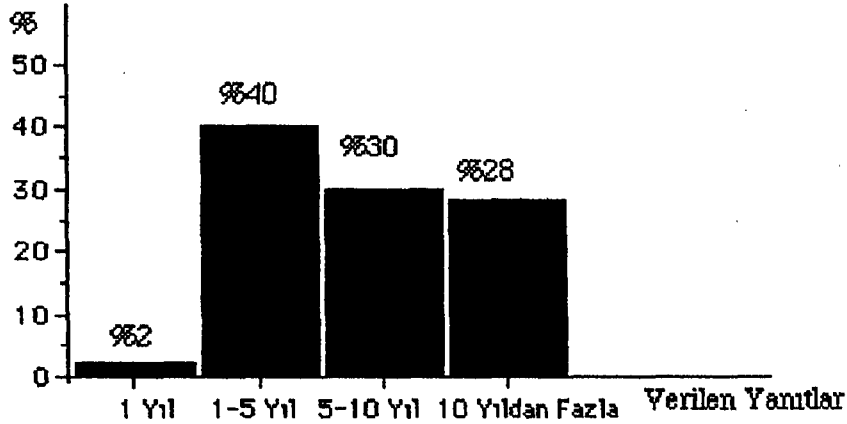
Tanıtıcı bilgiler içinde yer alan beşinci soruda ise, ankete katılan yöneticilerin kaç yıldır konaklama endüstrisinde çalıştıkları hakkında bulgular elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmiştir.

"Kaç yıldır konaklama endüstrisinde çalışmaktasınız?" sorusuna üst düzey yöneticilerden üçü de 10 yıldan fazla seçeneğini işaretlemişlerdir. Ankete katılan toplam 24 orta düzey yöneticiden %46'sı 1-5 yıl arası, %30'u 5-10 yıl arası, %24'ü de 10 yıldan fazla konaklama endüstrisinde çalışmaktadır. Alt düzey yöneticilerden %5'i 1 yıl, %37'si 1-5 yıl arası, %37'si 5-10 yıl arası ve %21'i de 10 yıldan fazla konaklama endüstrisinde çalışmaktadır.

Tablo 6: YÖNETİCİLERİN KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
1 Yıl	-	-	-	-	1	5	1	2
1-5 Yıl	-	-	11	46	7	37	18	40
5-10 Yıl	-	-	7	30	7	37	14	30
10 Yıldan fazla	3	100	6	24	4	21	13	28
TOPLAM	3	100	24	100	19	100	46	100

Ankete katılan toplam 46 yöneticinin verdiği yanıtlar aşağıdaki Grafik 4'te de belirtilmiştir.



Grafik 4: YÖNETİCİLERİN KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN GENEL DAĞILIMI

Ankete katılan yöneticilerin verdiği yanıtlara bakıldığında (Grafik 4) yöneticilerin %2'si 1 yıl, %40'ı 1-5 yıl arası, %30'u 5-10 yıl arası, %28'i de 10 yıldan fazla konaklama endüstrisinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Ankette yer alan altıncı soruda yöneticilerin buldukları otel işletmesinde kaç yıldır çalıştığı araştırılmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo 7'de gösterilmiştir.

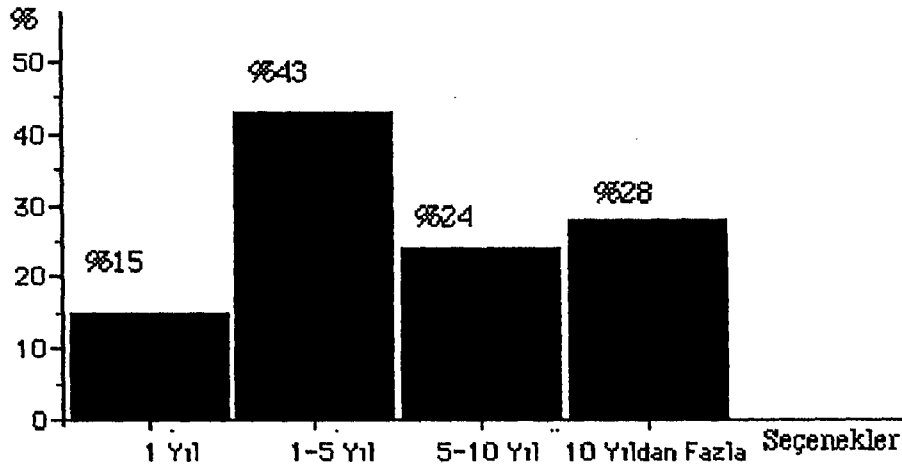
Tablo 7'de de görüldüğü gibi "Bulduğunuz Otel işletmesinde kaç yıldır çalışmaktasınız?" sorusuna ankete katılan üst düzey yöneticilerden 1 yönetici 1-5 yıl arası, 1 yönetici 5-10 yıl arası ve 1 yönetici de 10 yıldan fazla buldukları otel işletmesinde çalışmaktadır. Orta düzey yöneticilerden %21'i 1 yıl, %46'sı 1-5 yıl arası %21'i 5-10 yıl arası ve %12'si de 10 yıldan fazla seçeneğine yanıt vermişlerdir. Alt düzey yöneticilerden %11'i 1 yıl, %42'si 1-5 yıl arası, %26'sı 5-10 yıl arası ve %21'i de 10 yıldan fazla

buldukları otel işletmesinde çalışmaktadır.

Tablo 7: YÖNETİCİLERİN BULDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
1 Yıl	-	-	5	21	2	11	7	15
1-5 Yıl	1	33	11	46	8	42	20	43
5-10 Yıl	1	33	5	21	5	26	11	24
10 Yılden fazla	1	33	3	12	4	21	8	18
TOPLAM	3	100	24	100	19	100	46	100

Grafik 5'te ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtlar genel olarak gösterilmiştir.



Grafik 5: YÖNETİCİLERİN BULDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN GENEL DAĞILIMI

Genel olarak ankete katılan toplam 46 yöneticiden %15'i 1 yıl, %43'ü 1-5 yıl arası, %24'ü 5-10 yıl arası ve %28'i de 10 yıldan fazla buldukları otel işletmesinde çalışmaktadırlar (Grafik 5).

Yöneticilerin tanıtımına yönelik soruların sonuncusu, otel işletmelerinde yöneticilerin hangi kaynaklardan sağlandığını içermektedir. Bu soruda, yöneticilere kendi durumlarını da gözönünde bulundurarak çalıştıkları işletmede yönetici ihtiyacının karşılanma yolları hakkında veriler elde etmek amaçlanmıştır. Yapılan anket

araştırmasında elde edilen veriler Tablo 8' de gösterilmiştir.

Tablo 8* : OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ İHTİYACININ KARŞILANMA YOLLARI

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	-	-	6	11	2	5	8	8
(2)	2	40	20	37	18	46	40	40
(3)	1	20	17	31	11	28	29	30
(4)	1	20	7	13	5	13	14	14
(5)	1	20	4	8	3	8	8	8
TOPLAM	5	100	54	100	39	100	99	100

(1) : Üniversite veya Yüksekokuldan mezun olanlardan

(2) : Departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile

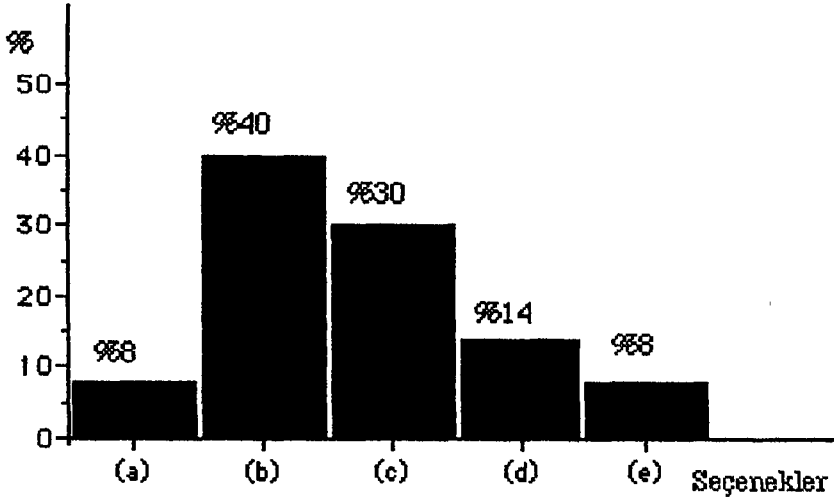
(3) : Alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi ile

(4) : Başka kurumlardan yönetici transferi ile

(5) : Diğer

*Bu soruda yöneticilere birden fazla seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden ankete katılan yönetici sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 8' de de görüldüğü gibi araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde ankete katılan üst düzey yöneticiler, çalıştıkları işletmede yönetici ihtiyacının hangi kaynaklardan sağlandığı sorusuna %40 oranında departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla, %20 oranında alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluyla, %20 oranında başka kurumlardan yönetici transferi yoluyla ve %20 oranında da diğer yanıtı vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerden %11'i üniversite veya yüksekokuldan mezun olanlardan, %37'si departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile, %31'i alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluyla, %13'ü başka kurumlardan yönetici transferi yoluyla, %8'i de diğer yollardan karşılandığını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticilerden %5'i üniversite veya yüksekokuldan mezun olanlardan, %46'sı departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla, %28'i alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluyla, %13'ü başka kurumlardan yönetici transferi yoluyla ve %8'i de diğer yanıtı vermişlerdir. Ankette bu soruya verilen yanıtlar genel olarak ayrıca Grafik 6' da gösterilmiştir.



Grafik 6: YÖNETİCİ İHTİYACININ KARŞILANMA YOLLARININ GENEL DAĞILIMI

- (a) : Üniversite veya Yüksekokuldan yeni mezun olanlardan
 (b) : Departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile
 (c) : Alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi ile
 (d) : Başka kurumlardan yönetici transferi ile
 (e) : Diğer

“Çalıştığımız işletmede yönetici ihtiyaçları hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?” sorusuna yanıt veren toplam 46 yöneticiye genel olarak bakıldığında Grafik 6’da da görüldüğü gibi yöneticilerin %8’i üniversite veya yüksekokuldan mezun olanlardan, %40’ı departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla, %30’u alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluyla, %14’ü başka kurumlardan yönetici transferi yoluyla ve %8’i de diğer yanıtı vermişlerdir.

2. Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının İçeriğine ve Katıldıkları Eğitim Programlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

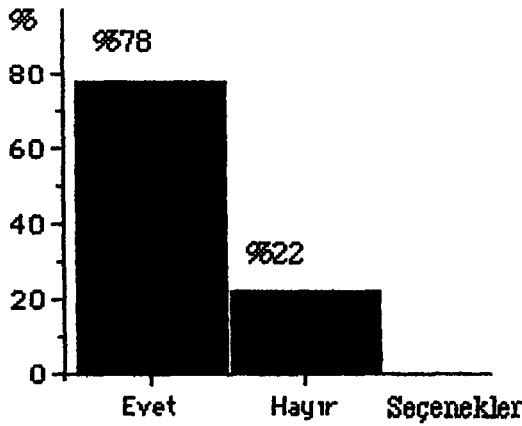
Otel işletmelerinde uygulanan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 8 ile 22. soru arasındaki sorular yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının içeriğinin ve bu programlarla ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine yöneliktir.

Ankette yer alan 8. soruda, yöneticilerin herhangi bir eğitim programına katılıp katılmadıkları hakkında veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME KATILIM ORANLARI

Ankete Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	100	20	83	13	68	36	78
Hayır	-	-	4	17	6	32	10	22
TOPLAM	3	100	24	100	19	100	46	100

“Herhangi bir eğitim programına katıldınız mı?” sorusuna ankete katılan üst düzey yöneticilerden 3 yönetici evet yanıtını vermiştir. Orta düzey yöneticilerden %83’ü herhangi bir eğitim programına katılırken, %17’si bir eğitim programına katılmamıştır. Alt düzey yöneticilerden %68’i herhangi bir eğitim programına katılmış, %32’si ise katılmamıştır. Tablodaki genel veriler grafik 7’de gösterilmiştir.

**Grafik 7: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME KATILIMININ GENEL DAĞILIMI**

Ankete katılan yöneticilere genel olarak bakıldığında yöneticilerin %78’i eğitim programlarına katılmışken, %22’si herhangi bir eğitim programlarına katılmamıştır.

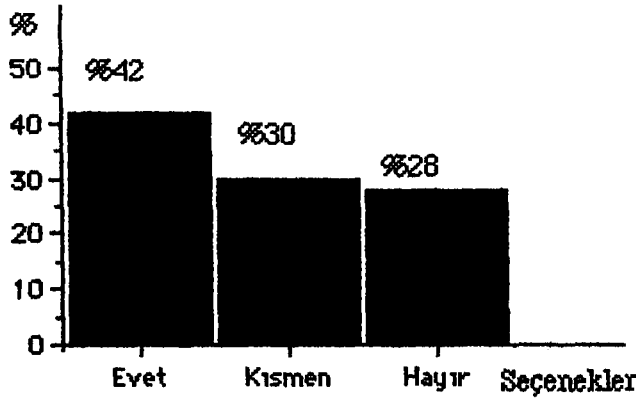
Uygulanan ankette 8. soruda, herhangi bir eğitim programına katılmayan yöneticilerden 22. soruya kadar olan sorulara yanıt vermemeleri istenmiştir. Bu nedenle 8. sorudan 22. soruya kadar ankete, eğitime katılmış olan 36 yönetici yanıt verecektir.

Otel işletmelerinde yapılan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 9. soruda eğitim ihtiyaçları belirlenirken hangi alanlarda eğitime ihtiyaçları olduğu konusunda yöneticilerin görüşlerinin alınıp alınmadığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu soru sonucunda elde edilen veriler Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİNDE YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİNİN ALINIP ALINMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	2	67	10	50	3	23	15	42
Kısmen	1	33	4	20	6	46	11	30
Hayır	-	-	6	30	4	31	10	28
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

“Eğitim ihtiyaçları belirlenirken hangi alanlarda eğitime ihtiyacınız olduğu konusunda sizin görüşleriniz alınıyor mu?” sorusuna üst düzey yöneticilerden %67’si evet yanıtını verirken %33’ü “kısmen alınıyor” yanıtını vermiştir. Orta düzey yöneticilerden %50’si evet yanıtını, %20’si kısmen, %30’u hayır yanıtını vermiştir. Alt düzey yöneticilerde evet yanıtını verenlerin oranı %23, kısmen yanıtını verenlerin oranı %46, hayır yanıtını verenlerin oranı %31’dir. Genel oranlar ayrıca Grafik 8’de belirtilmiştir.



Grafik 8: EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİNDE YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİNİN ALINMASINA İLİŞKİN GENEL DAĞILIM

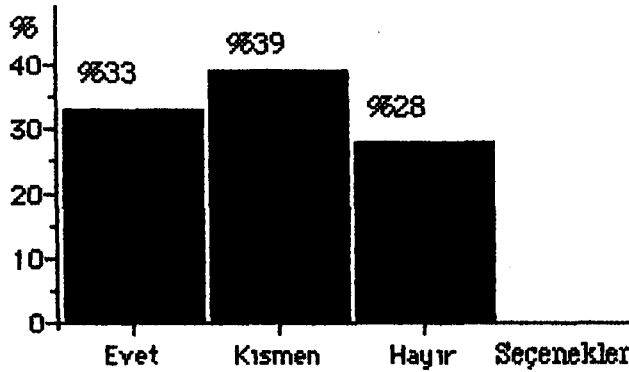
Soruyu yanıtlayan 36 yöneticiye genel olarak bakıldığında (Grafik 8), yöneticilerin %42’si evet, %30’u kısmen, %28’i hayır yanıtını vermişlerdir.

Ankette yeralan 10. soruda yöneticilere, katıldıkları eğitim programlarının süre bakımından yeterli olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlardan elde edilen veriler aşağıdaki Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: EĞİTİMLERİN SÜRE BAKIMINDAN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	1	33	5	25	6	46	12	33
Kısmen	1	33	9	45	4	31	14	39
Hayır	1	33	6	30	3	23	10	28
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

Tabloda da görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerden, katıldıkları eğitim programlarının süre bakımından yeterli olup olmadığı sorusuna üst düzey yöneticilerden 1 yönetici evet, 1 yönetici kısmen ve 1 yönetici de hayır yanıtı vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerden evet yanıtı verenlerin oranı %25, kısmen yanıtı verenlerin oranı %45, hayır yanıtı verenlerin oranı %30'dur. Alt düzey yöneticilerden %46'sı evet, %31'i kısmen, %23'ü de hayır yanıtı vermişlerdir. Ankette bu soruya verilen yanıtlar genel olarak, Grafik 9'da gösterilebilir.



Grafik 9: EĞİTİMLERİN SÜRE BAKIMINDAN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL OLARAK DAĞILIMI

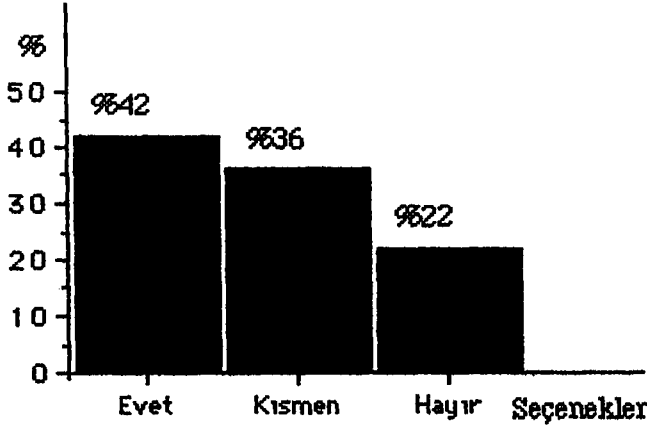
“Katıldığımız programlar süre bakımından sizce yeterli miydi?” sorusuna yanıt veren toplam 36 yöneticiden %33’ü evet, %39’u kısmen ve %28’i de hayır yanıtı vermiştir.

Yöneticilere uygulanan ankette yeralan 11. soruda, yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının kapsam bakımından yeterli olup olmadığı konusunda veriler elde etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla yöneltilen soruya verilen yanıtlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: EĞİTİMLERİN KONU BAKIMINDAN YETERLİĞİNE İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	1	33	7	35	7	54	15	42
Kısmen	2	67	8	40	3	23	13	36
Hayır	-	-	5	25	3	23	8	22
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

Ankette bu soruya yanıt veren üst düzey yöneticilerden %33'ü evet, %67'si kısmen yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerden %35'i evet, %40'ı kısmen, %25'i de hayır yanıtını vermişlerdir. Eğitimlerin konu bakımından yeterli olup olmadığı sorusuna yanıt veren 13 alt düzey yönetici evet seçeneğine %54, kısmen seçeneğine %23, hayır seçeneğine %23 oranında yanıt vermiştir. Genel olarak soruya yanıt veren 36 yöneticinin yanıtları oran olarak aşağıdaki Grafik 10'da belirtilmiştir.



Grafik 10: EĞİTİMLERİN KONU BAKIMINDAN YETERLİĞİNE İLİŞKİN GENEL VERİLERİN DAĞILIMI

“Katıldığınız eğitim programları kapsam bakımından sizce yeterli miydi?” sorusuna yanıt veren 36 yöneticiden %42'si evet, %36'sı kısmen, %22'si hayır yanıtını vermiştir.

Ankette yer alan 12. soruda yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının kim tarafından düzenlendiği konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda “Katıldığınız eğitim programları kim tarafından düzenlenmekteydi?” sorusuna, anketin uygulandığı 46 yöneticiden, herhangi bir eğitim programına katılan 36

yönetici yanıt vermiştir. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13*: EĞİTİM PROGRAMLARININ KİM TARAFINDAN DÜZENLENDİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	1	25	9	27	8	42	18	32
(2)	2	50	15	45	8	42	25	45
(3)	1	25	6	18	3	16	10	18
(4)	-	-	3	10	-	-	3	5
TOPLAM	4	100	33	100	19	100	56	100

(1) : Çalıştığım kuruluş tarafından

(2) : Çalıştığım kuruluş ile özel ve kamu eğitim kurumları işbirliği ile

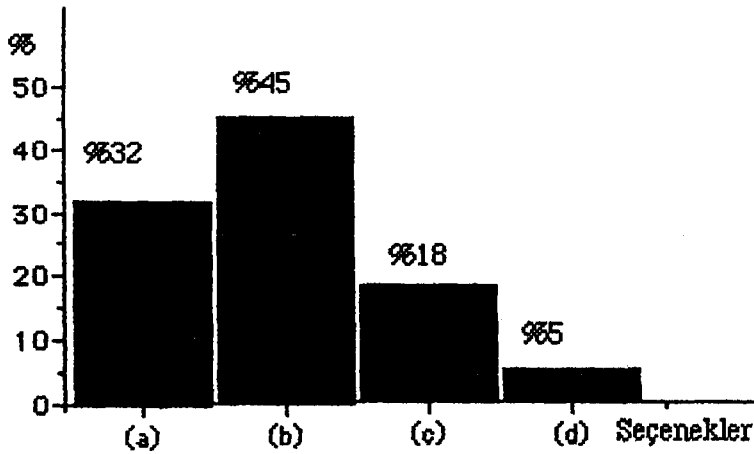
(3) : Kendi imkanlarımla eğitime katıldım

(4) : Benzeri kuruluşların düzenledikleri programlara katıldım

*Bu soruda yöneticilere birden fazla seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden ankete katılan yönetici sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tabloda da görüldüğü gibi ankete katılan üst düzey yöneticiler, katıldıkları eğitim programlarının kim tarafından düzenlendiği sorusuna %25 oranında “çalıştığım kuruluş tarafından” seçeneğine, %50 oranında “çalıştığım kuruluş ile özel ve kamu eğitim kurumları işbirliği ile” seçeneğine, %25 oranında da “kendi imkanlarımla eğitime katıldım” seçeneğine yanıt vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerde en yüksek oranlı yanıt %45 ile “çalıştığım kuruluş ile özel ve kamu eğitim kurumları işbirliği ile” seçeneği olurken, en düşük oranlı yanıt %18 ile “kendi imkanlarımla eğitime katıldım” seçeneği olmuştur. Alt düzey yöneticilerde ise en yüksek oranlı yanıt birinci ve ikinci seçenekler olurken en düşük oranlı yanıt “kendi imkanlarımla eğitime katıldım” seçeneği olmuştur. Ayrıca alt düzey yöneticilerde “benzeri kuruluşların düzenledikleri programlara katıldım” seçenği hiç yanıtlanmamıştır. Genel olarak verilen yanıtlar aşağıdaki Grafik 11’de gösterilmiştir.

Grafik 11’de de görüldüğü gibi ankette bu soruyu yanıtlayan 36 yöneticiden %32’si “çalıştığım kuruluş tarafından” seçeneğini, %45’i “çalıştığım kuruluş ile özel ve kamu eğitim kurumları işbirliği ile” seçeneğini, %18’i “kendi imkanlarımla eğitime katıldım” seçeneğini, %5’i de “benzeri kuruluşların düzenledikleri programlara katıldım” seçeneğini yanıtlamışlardır.



Grafik 11: EĞİTİM PROGRAMLARININ KİM TARAFINDAN DÜZENLENDİĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

- (a) : Çalıştığım kuruluş tarafından
 (b) : Çalıştığım kuruluş ile özel ve kamu eğitim kurumları işbirliği ile
 (c) : Kendi imkanlarımla eğitime katıldım
 (d) : Benzeri kuruluşların düzenledikleri programlara katıldım

Yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının içeriğinin ve katıldıkları eğitim programlarına yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla ankette yer alan 13. soruda; yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının hangi konuları kapsadığı hakkında veriler elde etmek amaçlanmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14*: YÖNETİCİLERİN KATILDIKLARI EĞİTİM PROGRAMLARININ KAPSADIĞI KONULAR

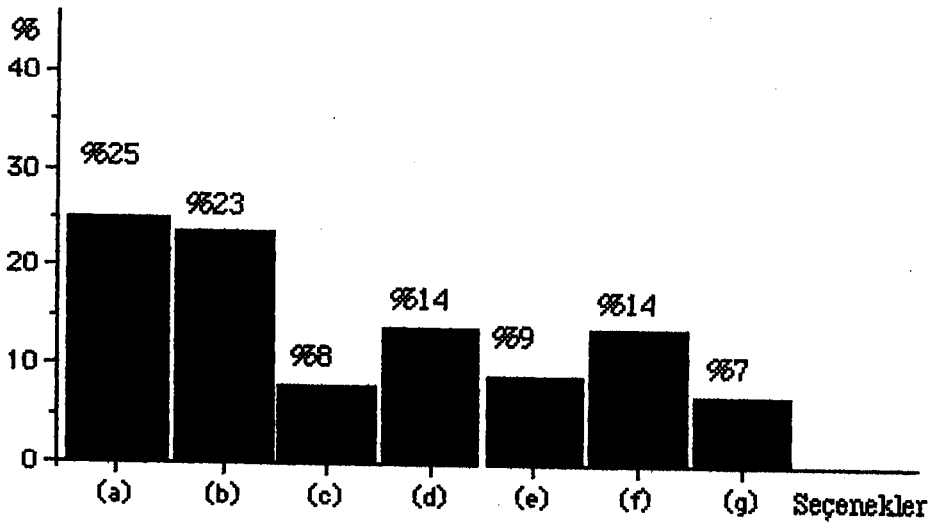
Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	3	38	9	20	9	29	21	25
(2)	3	38	12	26	4	13	19	23
(3)	-	-	6	13	1	3	7	8
(4)	1	12	7	15	4	13	12	14
(5)	-	-	5	11	3	10	8	9
(6)	-	-	6	13	6	9	12	14
(7)	1	12	1	2	4	13	6	7
TOPLAM	8	100	46	100	31	100	85	100

(1): Otel işletmeciliği

- (2):Yönetim
- (3): Halkla ilişkiler
- (4):Hizmet Pazarlaması
- (5):Yabancı dil Programları
- (6): Yeni teknolojiye uyum amacıyla düzenlenen programlar
- (7): Diğer

*Bu soruda yöneticilere birden fazla seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden ankete katılan yönetici sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tabloda da görüldüğü gibi ankette yeralan “katıldığınız eğitim programları aşağıdaki konulardan hangisini/hangilerini kapsamaktaydı?” sorusuna yanıt veren üst düzey yöneticiler otel işletmeciliği seçeneğine %38 oranında, yönetim seçeneğine %38, hizmet pazarlaması seçeneğine %12 ve diğer seçeneğine %12 oranında yanıt vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerde en yüksek oranlı yanıt %26 ile yönetim seçeneği olurken, en düşük oranlı yanıt %2 ile diğer seçeneği olmuştur. Alt düzey yöneticilerde ise en yüksek oranlı yanıt %29 ile otel işletmeciliği seçeneği, en düşük oranlı yanıt %3 ile halkla ilişkiler seçeneğidir. Genel olarak soruya yanıt veren yöneticilerden elde edilen veriler ayrıca Grafik 12’de gösterilebilir.



Grafik 12: YÖNETİCİLERİN KATILDIKLARI EĞİTİM PROGRAMLARININ KAPSADIĞI KONULARIN GENEL DAĞILIMI

- (a): Otel işletmeciliği
- (b):Yönetim
- (c): Halkla ilişkiler
- (d):Hizmet Pazarlaması
- (e):Yabancı dil Programları

(f) : Yeni teknolojiye uyum amacıyla düzenlenen programlar

(g) : Diğer

Grafik 12’de de görüldüğü gibi yöneticilere yönelik eğitim programlarının hangi konuları kapsadığı sorusunu yanıtlayan 36 yöneticiye genel olarak bakıldığında %25 oranında otel işletmeciliği, %23 oranında yönetim, %8 oranında halkla ilişkiler, %14 oranında hizmet pazarlaması, %9 oranında yabancı dil programları, %14 oranında yeni teknolojiye uyum, %7 oranında da diğer seçeneği yanıtlanmıştır.

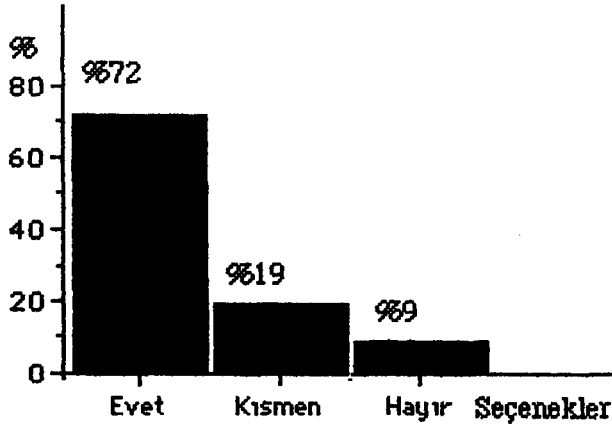
Ankette yer alan 14. soruda, yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarında otelcilik ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapılıp yapılmadığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu soru ile ilgili herhangi bir eğitim programına katılan yöneticilerin verdiği yanıtlar ve elde edilen veriler Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15: EĞİTİMLERDE OTEL İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ UYGULAMALARA VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK ÇALIŞMALAR İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	100	13	65	10	77	26	72
Kısmen	-	-	5	25	2	15	7	19
Hayır	-	-	2	10	1	8	3	9
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

“Katıldığınız eğitim programlarında otel işletmeciliği ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapılıyor mu?” sorusuna üst düzey yöneticilerden üçü de evet yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerden %65’i evet, %25’i kısmen, %10’u hayır yanıtını vermişlerdir. Alt düzey yöneticilerde evet yanıtını verenlerin oranı %77, kısmen yanıtını verenlerin oranı %15, hayır yanıtını verenlerin oranı %8’dir. Soruya, 36 yöneticinin verdiği yanıtların genel olarak seçeneklere dağılımı, aşağıdaki Grafik 13’te belirtilmiştir.

Grafik 13’te de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan toplam 36 yöneticiden %72’si evet, %19’u kısmen, %9’u da hayır yanıtını vermişlerdir.



Grafik 13: EĞİTİMLERDE OTELCİLİK İLE İLGİLİ UYGULAMALARA YÖNELİK ÇALIŞMALARLA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

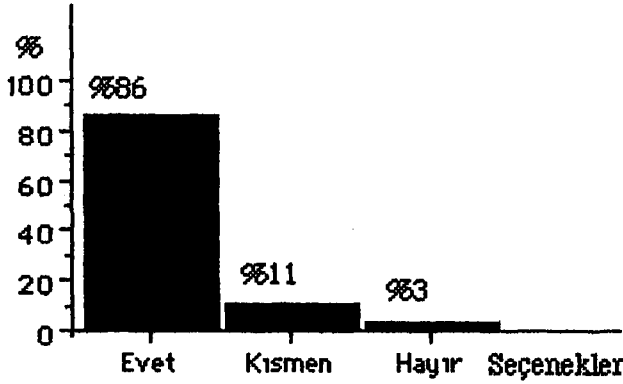
Otel işletmelerinde yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının içeriği ve katıldıkları eğitim programlarına yönelik görüşleriyle ilgili veriler elde etmek amacıyla ankette sorulan 15. soruda; yöneticilere, eğitim faaliyetleri süresince edindikleri teorik ve uygulamalı bilgilerin günlük yönetim görevlerinde yardımcı olup olmadığı yönünde bir soru yöneltilmiştir. Bu sorudan elde edilen veriler aşağıdaki Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM SÜRESİNCE EDİNDİKLERİ BİLGİLERİN GÜNLÜK YÖNETİM GÖREVLERİNDE YARDIMCI OLUP OLMADIĞI KONUSUNA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	100	15	75	13	100	31	86
Kısmen	-	-	4	20	-	-	4	11
Hayır	-	-	1	5	-	-	1	3
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

“Eğitim faaliyetleri süresince edindiğiniz teorik ve uygulamalı bilgiler günlük yönetim görevlerinizde sizlere yardımcı oluyor mu?” sorusuna; üst düzey yöneticilerin tamamı evet yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin %75'i evet, %20'si kısmen ve %5'i de hayır yanıtını vermiştir. Alt düzey yöneticilerde evet yanıtını verenlerin oranı %100'dür. Genel veriler aşağıdaki Grafik 14'ten de izlenebilir.

Genel olarak bu soruya yanıt veren 36 yöneticiye ait veriler Grafik 14'te de gösterilmiştir. Bu yöneticilerden %86'sı evet, %11'i kısmen ve %3'ü de hayır yanıtını vermişlerdir.



Grafik 14: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM SÜRESİNCE EDİNDİKLERİ BİLGİLERİN GÜNLÜK YÖNETİM GÖREVLERİNDE YARDIMCI OLUP OLMADIĞI KONUSUNA İLİŞKİN VERİLERİN GENEL OLARAK DAĞILIMI

Ankette yeralan 16. soruda, yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarında uygulanan eğitim yöntemlerinin neler olduğu konusunda veri elde etmek amaçlanmıştır. Burada eğitim yöntemlerinin teknik kavramlarla isimlendirildiği ve yöneticilerin bu kavramlardan yola çıkarak, katıldıkları eğitim programlarında ne tür eğitim yöntemlerinin kullanıldığını belirlemek zorlanacakları dikkate alınarak sadece grup adlarıyla seçenekler verilmiştir. Bu grup adları, işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleridir. Bu zorluklar nedeniyle bulgular ve yorum bu kriterlere göre yapılacaktır. Ayrıca yöntem kavramının da bir karışıklık yaratacağı görüşünden yola çıkılarak soru, "Eğitime nerede katıldınız?" yönüyle ankete alınmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 17'de gösterilmiştir.

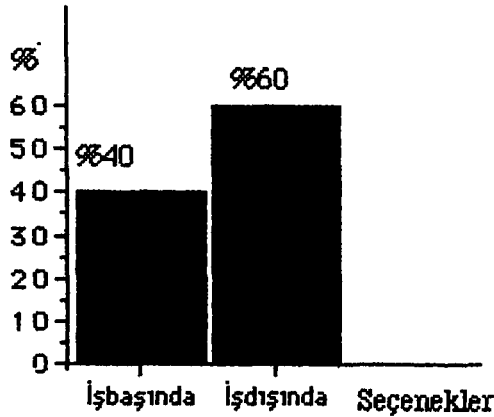
Tablo 17*: YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİNDE KULLANILAN BAŞLICA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
İşbaşında	2	29	12	43	7	41	21	40
İşdışında	7	71	16	57	10	59	31	60
TOPLAM	9	100	28	100	17	100	52	100

* Yöneticilere birden fazla seçeneği işaretleme serbestisi verildiği için yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 17'de görüldüğü gibi üst düzey yöneticiler %29 oranında işbaşı eğitim yöntemlerine, %71 oranında da işdışı eğitim yöntemlerine katılmışlardır. Orta düzey yöneticilerden %43'ü işbaşında, %57'si işdışında, alt düzey yöneticilerden %41'i

işbaşında, %59'u işdışında eğitim yöntemlerine katılmışlardır. Genel olarak 36 yöneticinin verdiği yanıtlar Grafik 15'ten de izlenebilir.



Grafik 15: KULLANILAN EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN GENEL OLARAK DAĞILIMI

Eğitim yöntemlerini belirlemeye yönelik “Eğitim programına nerede katıldınız?” sorusuna verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında (Grafik 15); herhangi bir eğitim programına katılmış 36 yöneticiden %40’ı işbaşında eğitim yöntemlerine, %60’ı işdışında eğitim yöntemlerine katılmışlardır. Otel işletmelerinde ankete katılan yöneticilere yöneltilen 17. soruda, yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarında hangi amaçları gerçekleştirdikleri konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan “Katıldığınız eğitim programlarında aşağıdaki amaçlardan hangisini/hangilerini gerçekleştirdiniz?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

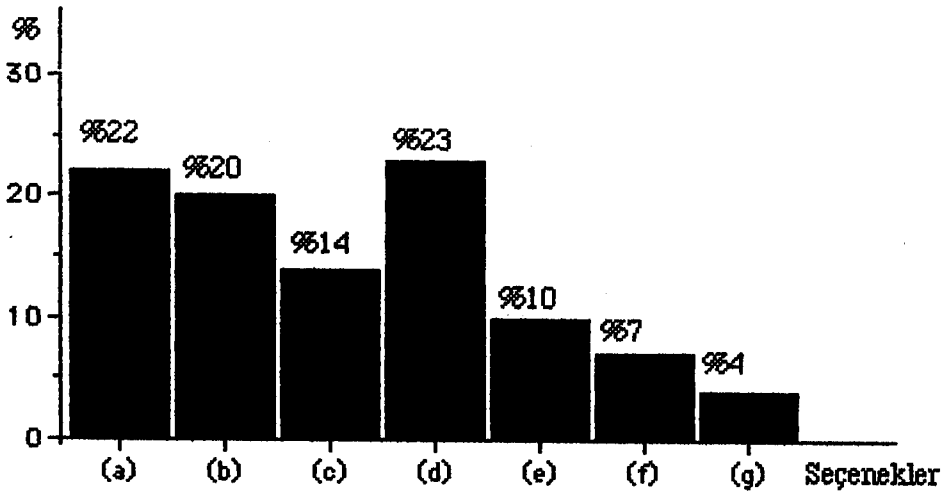
Tablo 18: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ AMAÇLARINDAĞILIMI

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	2	33	9	16	10	28	21	22
(2)	1	17	12	22	6	17	19	20
(3)	1	17	9	16	4	11	14	14
(4)	2	33	13	24	7	20	22	23
(5)	-	-	7	13	3	8	10	10
(6)	-	-	4	7	3	8	7	7
(7)	-	-	1	2	3	8	4	4
TOPLAM	6	100	55	100	36	100	97	100

(1) : Görevinize ilişkin yeni bilgiler öğrenme

- (2) :İleride alabileceğiniz üst yönetim görevleri için bilgi ve beceriler edinme
 (3) : Yöneticilik ve otel işletmeciliği alanında yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanma
 (4) :Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama
 (5) :Morel yükseltilmesi, güdülenme ve istek kazanma
 (6) : Yabancı dil öğrenme
 (7) : Diğer

Tablo 18'de üst düzey yöneticilerin %33'ü görevlerine ilişkin yeni bilgiler öğrendikleri, %17'si ileride alacakları görevler için bilgi ve beceri edinme, %17'si yöneticilik ve otel işletmeciliği alanında yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanma, %33'ü de yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama amaçlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Orta düzey yöneticilerde en yüksek oranlı yanıt %24 ile yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama amacı olurken, en düşük oranlı yanıt diğer amaçlar olmuştur. alt düzey yöneticiler ise katıldıkları eğitim programlarında en fazla (%28 oranı ile) görevlerine ilişkin yeni bilgiler öğrenme amacını gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticilerde en düşük oranlı yanıt %8 ile moral yükseltilmesi, güdülenme ve istek kazanma, yabancı dil öğrenme ve diğer amaçlar olmuştur. Soruya verilen yanıtların genel dağılımı Grafik 16'da gösterilmiştir.



Grafik 16: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİĞİ AMAÇLARIN GENEL DAĞILIMI

- (a) : Görevinize ilişkin yeni bilgiler öğrenme
 (b) :İleride alabileceğiniz üst yönetim görevleri için bilgi ve beceriler edinme
 (c) : Yöneticilik ve otel işletmeciliği alanında yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanma

- (d) :Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama
 (e) :Moral yükseltilmesi, güdülenme ve istek kazanma
 (f) : Yabancı dil öğrenme
 (g) : Diğer

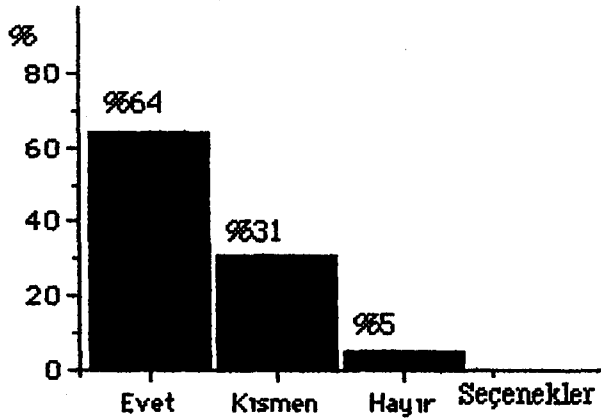
Ankete katılan yöneticilerin eğitim programlarında gerçekleştirdikleri amaçlara genel olarak bakıldığında (Grafik 16), yöneticiler; görevlerine ilişkin yeni bilgiler öğrenme amacını %22 oranında, ileride alabilecekleri görevler için bilgi ve beceri edinme amacını %20 oranında, yöneticilik ve otel işletmeciliği alanında yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanma amacını %14 oranında, yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama amacını %23 oranında, moral yükseltilmesi, istek kazanma ve güdülenme amacını %10 oranında, yabancı dil öğrenme amacını %7 oranında ve diğer amaçları %4 oranında gerçekleştirebilmişlerdir.

Ankete yeralan 18. soruda, herhangi bir eğitim programına katılan yöneticilere, katıldıkları eğitim programları sonucunda ani sorunları çözme ve karar alma konularında gerekli beceri ve yetenekleri geliştirip geliştiremedikleri yönünde veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ankete alınan soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARI SONUCUNDA ANİ SORUNLARI ÇÖZME VE KARARALMA BECERİLERİNİ GELİŞTİREBİLMELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankete Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	2	67	12	60	9	69	23	64
Kısmen	1	33	6	30	4	31	11	31
Hayır	-	-	2	10	-	-	2	5
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	13	100

“Katıldığınız eğitim programları sonucunda ani sorunları çözme ve kararalma konularında gerekli beceri ve yetenekleri geliştirebildiniz mi?” sorusuna; üst düzey yöneticilerin %67’si evet, %33’ü kısmen yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerde evet yanıtı %60 oranında, kısmen yanıtı %30 oranında, hayır yanıtı %10 oranındadır. Alt düzey yöneticilerin ise %69’u evet yanıtını verirken %31’i kısmen yanıtını vermişlerdir. Genel olarak 36 yöneticinin verdiği yanıtlar Grafik 17’den de izlenebilir.



Grafik 17: YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARI SONUCUNDA ANI SORUNLARI ÇÖZME VE KARARALMA BECERİLERİNİ GELİŞTİREBİLMELERİNE İLİŞKİN BULGULARIN GENEL OLARAK DAĞILIMI

Grafik 17'den de görüleceği gibi ankette bu soruyu yanıtlayan toplam 36 yöneticiye genel olarak bakıldığında %64'ü evet, %31'i kısmen ve %5'i de hayır yanıtını vermişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde uygulanan ankette yeralan 19. soruyla; herhangi bir eğitim programına katılmış, ancak eğitimler sonucunda bilgi, beceri ve davranışlarında gelişmeler sağlanmamış yöneticilere, bu durumun nedenleri hakkında görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Bu soru, daha önceki bazı sorulara olumsuz ya da kısmen olumlu yanıtlar veren yöneticilere yöneliktir. Soruya verilen yanıtlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YETERSİZ OLMA NEDENLERİ

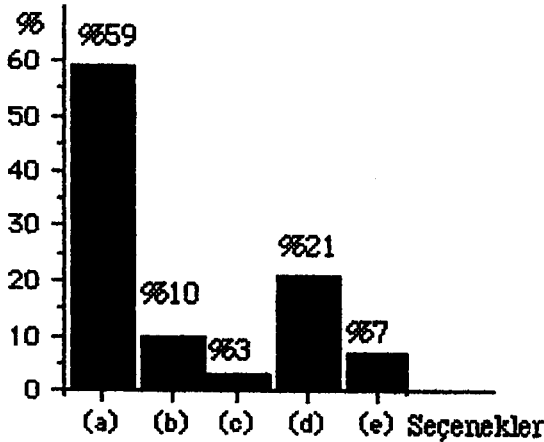
Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	2	67	9	53	6	67	13	59
(2)	-	-	2	12	1	11	3	10
(3)	-	-	1	6	-	-	1	3
(4)	1	33	3	17	2	22	6	21
(5)	-	-	2	12	-	-	2	7
TOPLAM	3	100	17	100	9	100	29	100

(1): Eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması

(2): Eğiticilerin yetersizliği

- (3) : Eğitimin gereksiz olduğu görüşü
 (4) : İsteksiz katılım
 (5) : Diğer

“Eğitim programları sonucunda bilgi, beceri ve davranışlarınızda olumlu gelişmeler sağlanamamışsa nedenleri nelerdir?” sorusuna Tablo 20’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin %67’si eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması, %33’ü de isteksiz katılım nedenlerini göstermişlerdir. Orta düzey yöneticilerde en yüksek oranlı yanıtta %53 ile eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması nedeni gösterilmişken bunu %17 ile isteksiz katılım izlemiştir. Orta düzey yöneticilerde en düşük oranlı yanıt %6 ile eğitimin gereksiz olduğu görüşü şeklindedir. Alt düzey yöneticilerin %67’si eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması, %22’i isteksiz katılım ve %11’i de eğiticilerin yetersizliği nedenlerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin genel olarak verdikleri yanıtlar Grafik 18’de de gösterilmiştir.



Grafik 18: EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YETERSİZ OLMASI NEDENLERİNİN GENEL DAĞILIMI

- (a) : Eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması
 (b) : Eğiticilerin yetersizliği
 (c) : Eğitimin gereksiz olduğu görüşü
 (d) : İsteksiz katılım
 (e) : Diğer

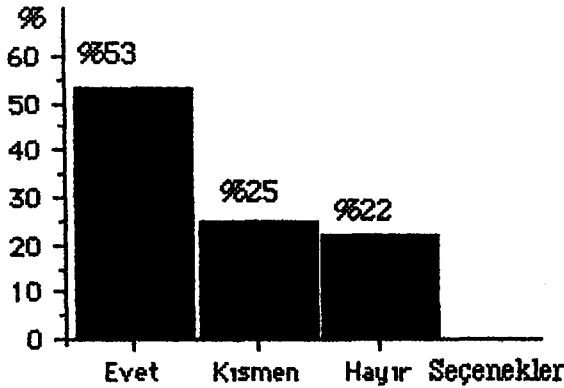
Ankette bu soruyu yanıtlayan yöneticilere genel olarak bakıldığında (Grafik 18), yöneticilerin %59’u eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması, %10’u eğiticilerin yetersizliği, %3’ü eğitimin gereksiz olduğu görüşü, %21’i isteksiz katılımı, %7’si de diğer nedenleri belirtmişlerdir.

Eğitim sürecinin en son aşaması olan değerlendirme kısmı, ankette yeralan 20. soruda belirtilmiştir. Bu soruda; yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarında kazandıkları bilgi ve becerilerin daha sonra bir değerlendirmeye tabi tutulup tutulmadığı konusunda veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Soruya verilen yanıtlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: EğİTİM PROGRAMLARININ DEğERLENDİRİLİP DEğERLENDİRİLMEME DURUMUNUN YÖNETİCİLERE GÖRE DAğILIMI

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	1	33	10	50	8	62	19	53
Kısmen	1	33	4	20	4	31	9	25
Hayır	1	33	6	30	1	7	8	22
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

Ankette yeralan eğitim programlarının değerlendirilmesine yönelik olarak yöneticilere sorulan 20. soruya, üst düzey yöneticilerden 1 yönetici evet, 1 yönetici kısmen, 1 yönetici de hayır yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin %50’si evet, %20’si kısmen ve %10’u da hayır yanıtını vermişlerdir. Alt düzey yöneticilerde ise evet yanıtı %62 oranında, kısmen yanıtı %31 oranında ve hayır yanıtı %7 oranında belirtilmiştir. Genel yanıtlar aşağıdaki Grafik 19’da gösterilmiştir.



Grafik 19: EğİTİM FAALİYETLERİNİN DEğERLENDİRİLİP DEğERLENDİRİLMEME DURUMUNUN YÖNETİCİLERE GÖRE GENEL DAğILIMI

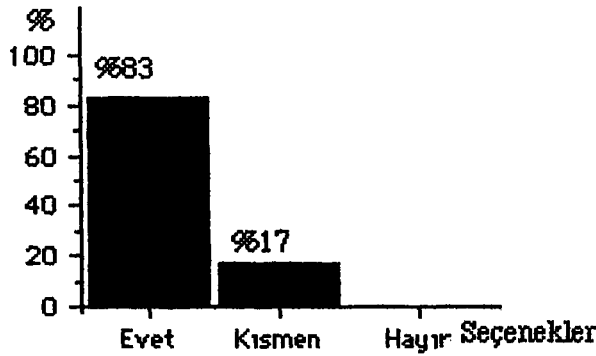
“Katıldığınız eğitim programlarında kazandığınız bilgi ve beceriler daha sonra bir değerlendirmeye tabi tutuluyor mu?” sorusuna yanıt veren 36 yöneticiden %53’ü evet, %25’i kısmen, %22’si de hayır yanıtını vermişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde yöneticilere uygulanan ankette yer alan 21. soruda, yöneticilerin aldıkları eğitimlerin kendilerine yararlı olup olmadığı konusunda görüşleri alınmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: YÖNETİCİLERİN ALDIKLARI EĞİTİMLERİN KENDİLERİNE YARARLI OLUP OLMADIĞI DURUMU HAKKINDA BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	100	14	70	13	100	30	83
Kısmen	-	-	6	30	-	-	6	17
Hayır	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	3	100	20	100	13	100	36	100

“Aldığınız eğitimlerin size yararı olduğuna inanıyor musunuz?” sorusuna üst düzey ve alt düzey yöneticilerin %100’ü evet yanıtını vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerin %70’i evet yanıtını, %30’u da kısmen yanıtını vermişlerdir. Genel olarak elde edilen bulgular aşağıdaki Grafik 20’de gösterilmiştir.



Grafik 20: YÖNETİCİLERİN ALDIKLARI EĞİTİMLERİN KENDİLERİNE YARARLI OLUP OLMADIĞI DURUMUNUN GENEL DAĞILIMI

Soruyu yanıtlayan 36 yöneticiden %83’ü aldıkları eğitimlerin kendilerine yararlı olduğunu belirtirken, %17’si kısmen yararlı olduğunu belirtmiştir.

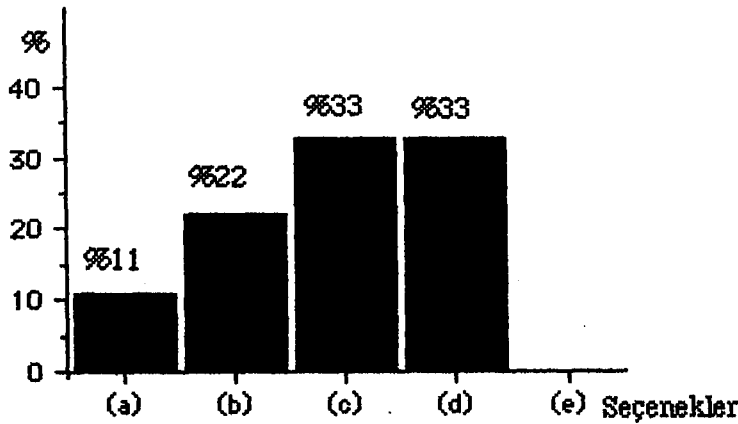
Yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının içeriğinin ve bu programlara yönelik görüşlerin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan son soru olan 22. soruda, yöneticilere “Otelinizde yönetici eğitimi uygulanmıyorsa sizce sebebi nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruyu, otel işletmelerinde herhangi bir eğitime katılmamış olan yöneticiler yanıtlamışlardır. Sorudan elde edilen veriler aşağıdaki Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23: YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULANMAYAN OTELLERDE BU DURUMUN NEDENLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	-	-	1	11	1	11	2	11
(2)	-	-	2	22	2	22	4	22
(3)	-	-	2	22	4	45	6	33
(4)	-	-	4	45	2	22	6	33
(5)	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	-	-	9	100	9	100	18	100

- (1) : Yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi
 (2) : Eğitimi düzenleyecek eğitim biriminin olmaması
 (3) : Yeterli zaman ve bütçenin ayrılamaması
 (4) : Yöneticilerin konularında uzman olması ve eğitime ihtiyaç duyulmaması
 (5) : Diğer

Otel işletmelerinde herhangi bir eğitim programına katılmayan toplam 10 yönetici içinde orta düzey yöneticilerin %11'i yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi, %22'si eğitimi düzenleyecek eğitim biriminin olmaması, yine %22'si yeterli zaman ve bütçenin ayrılamaması ve %45'i de eğitime ihtiyaç duyulmaması nedenlerini belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticilerin %11'i yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi, %22'si eğitimi düzenleyecek eğitim biriminin olmaması, %45'i yeterli zaman ve bütçenin ayrılamaması ve %22'si de eğitime ihtiyaç duyulmaması seçeneğini işaretlemişlerdir. Genel yanıtlar Grafik 21'de de gösterilmiştir.



Grafik 21: YÖNETİCİ EĞİTİMİ UYGULANMAYAN OTELLERDE BU DURUMUN NEDENLERİNİN GENEL DAĞILIMI

- (a) : Yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi
- (b) : Eğitimi düzenleyecek eğitim biriminin olmaması
- (c) : Yeterli zaman ve bütçenin ayrılamaması
- (d) : Yöneticilerin konularında uzman olması ve eğitime ihtiyaç duyulmaması
- (e) : Diğer

Genel olarak soruyu yanıtlayan yöneticilerde en yüksek oranlı yanıtlar %33 ile, yeterli zaman ve bütçenin ayrılamaması ve eğitime ihtiyaç duyulmaması seçenekleridir. %22 oranında eğitimi düzenleyecek birimin olmaması ve %11 oranında da yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi seçeneği yanıtlanmıştır.

3. Yöneticilerin Eğitime İhtiyaç Duydukları Konuların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Otel işletmelerinde yönetici eğitim faaliyetlerine ilişkin ve otel işletmelerinde çalışan yöneticilere yöneltilen anketteki son iki soru, yöneticilerin daha çok hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduklarını belirleme amacıyla hazırlanmıştır.

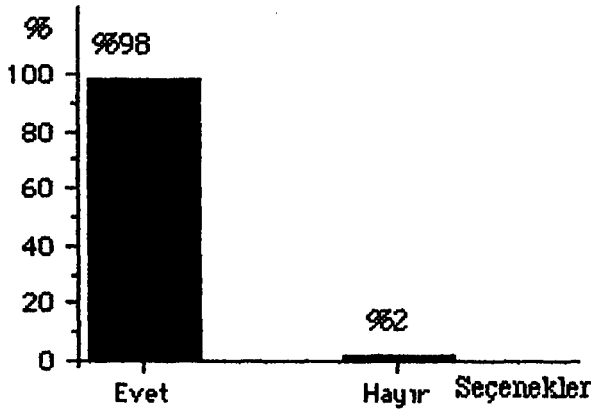
Anketin uygulandığı toplam 46 yöneticiye, 23. soruda; "Bir otel yöneticisi olarak eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYUP DUYMADIKLARI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	100	24	100	18	95	45	98
Hayır	-	-	-	-	1	5	1	2
TOPLAM	3	100	24	100	19	100	46	100

Ankete katılan toplam 46 yöneticiden üst düzey ve orta düzey yöneticilerin %100'ü eğitime ihtiyaç duymaktadır. Alt düzey yöneticilerden %95'i evet, %5'i de hayır yanıtını vermişlerdir. Genel olarak verilen yanıtlar Grafik 22'den de izlenebilir.

Ankete katılan yöneticilere genel olarak bakıldığında Grafik 22'de de görüldüğü gibi yöneticilerin %98'i eğitime ihtiyaç duyarken %2'si hayır yanıtını vermiştir.



Grafik 22: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYUP DUYMADIKLARI KONUSUNUN GENEL DAĞILIMI

Ankette yeralan 24. soruda ise bir önceki soruya bağlı olarak yöneticilerin daha çok hangi konularda eğitime ihtiyaç duydukları konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yöneltilen son soruya verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 25'te gösterilmiştir.

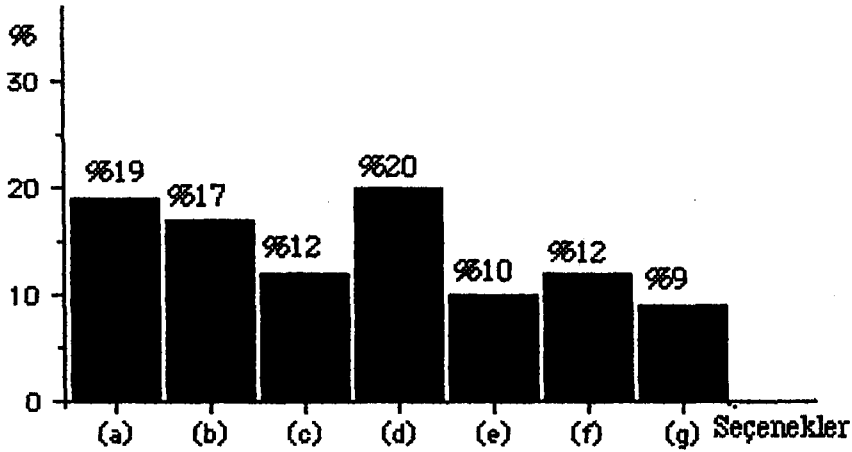
Tablo 25*: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYDUĞU KONULARIN DAĞILIMI

Ankette Verilen Seçenekler	Üst Yönetim		Orta Yönetim		Alt Yönetim		Genel	
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	-	-	10	18	10	24	20	19
(2)	1	14	13	23	4	10	18	17
(3)	1	14	8	14	4	10	13	12
(4)	-	-	10	18	11	26	21	20
(5)	1	14	4	7	6	14	11	10
(6)	2	28	7	12	4	10	13	12
(7)	2	28	5	8	3	6	10	9
TOPLAM	7	100	57	100	42	100	106	100

- (1): Otel işletmeciliği
- (2): Yönetim
- (3): Halkla ilişkiler
- (4): Hizmet pazarlaması
- (5): Yabancı dil eğitimi
- (6): Karar alma ve ani sorunları çözme
- (7): Yeni teknolojiye uyum konusunda

*Bu soruda yöneticilere birden fazla seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden ankete katılan yönetici sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Anketteki “hangi konularda eğitime ihtiyaç duyuyorsunuz?” sorusuna 45 yönetici yanıt vermiştir. Üst düzey yöneticiler; yönetim, halkla ilişkiler ve yabancı dil eğitimi konularına %14 oranında, karar alma ve ani sorunları çözme ve teknolojiye uyum konularına %28 oranında yanıt vermişlerdir. Orta düzey yöneticilerde en yüksek oranlı yanıt %23 ile yönetim konusu olurken, en düşük oranlı yanıt %7 ile yabancı dil eğitimi olmuştur. Alt düzey yöneticilerde en yüksek oranlı yanıt %11 ile hizmet pazarlaması olurken, en düşük oranlı yanıt da %6 ile yeni teknolojiye uyum konusunda olmuştur. Genel olarak verilen yanıtlar Grafik 23’ten de izlenebilir.



Grafik 23: YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYDUĞU KONULARIN GENEL DAĞILIMI

- (a): Otel işletmeciliği
- (b): Yönetim
- (c): Halkla ilişkiler
- (d): Hizmet pazarlaması
- (e): Yabancı dil eğitimi
- (f): Karar alma ve ani sorunları çözme
- (g): Yeni teknolojiye uyum konusunda

Grafik 23’te de görüldüğü gibi ankette bu soruyu yanıtlayan yöneticiler; %19 oranında otel işletmeciliği, %17 oranında yönetim, %12 oranında yabancı dil eğitimi, %12 oranında karar alma ve ani sorunları çözme ve %9 oranında da yeni teknolojiye uyum konularında eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

4. Bulgulardan Çıkarılan Sonuçlar ve Öneriler

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulamalarına yönelik olarak çeşitli

düzeylerdeki yöneticilere uygulanan anket sonuçları yukarıda sırasıyla belirtilmiştir. Bu kısımda ise bu bulgulardan çıkarılan sonuçlar ve bu sonuçlar dahilinde otel işletmelerine önerilerde bulunulacaktır.

Araştırmanın yapıldığı 5 otel işletmesinde ankete en yüksek katılım Hotel Ankara Dedeman ve Hotel Stad'da gerçekleşmiştir. Üçüncü olarak Büyük Sürmeli Oteli, dördüncü Hotel Merit Altınel ve en az katılımın olduğu otel Kent Oteli'dir. Yöneticilere üst, orta ve alt düzey sınıflandırması içinde bakıldığında, ankete en fazla orta düzey yöneticilerde, ikinci olarak alt düzey yöneticilerde ve son olarak üst düzey yöneticilerde katılım olmuştur. İlk olarak bakıldığında araştırma, orta ve alt düzey yöneticilere yönelik olarak görülebilir. Üst düzey yöneticilerde katılımın azlığı, otel işletmelerinin örgüt yapısından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki, yönetim düzeyleri konusunda işlenen üst düzey yönetici sınıfına uygun olarak otel işletmelerinde sadece genel müdür bu sınıfa dahil edilmektedir. Bu yüzden sadece genel müdür düzeyindeki yöneticiler üst düzey yönetici olarak kabul edilmekte, diğer bölüm veya departman müdürleri orta düzey yönetici sınıfında yer almaktadır.

Otel işletmelerinde yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%83'ü) üniversite veya Yüksekokul mezunudur. Otel işletmelerinde bu oran yüksek olmasına rağmen, yöneticilerin %15'lik bir kısmının lise veya dengi okul mezunu olması, yönetici düzeyinde bir kişi için sakıncalıdır. Bu durum orta ve alt düzey yöneticilerde kendini göstermektedir. Her ne kadar bu yöneticilerin uzun süredir konaklama endüstrisinde çalışmış ve pratik bilgilerle donatılmış olsalar da, özellikle yönetim, halkla ilişkiler gibi konularda örgün eğitim sürelerince teorik bilgi edinmemiş olmaları, buldukları işletmeleri olumsuz yönde etkileyecektir. Bilgi ve teknolojinin hızla geliştiği bir dünyada, otel işletmelerinde yöneticilerin, görevlerine yönelik teorik bir örgün eğitimden geçmemiş olmaları, ileriye görebilme, karar alma, sorunları çözme, taktik ve stratejik planlar yapma, işletme içi ve dışı gelişmeleri izleme konularında kendilerine yardımcı olacak teorik bilgilerden yoksun olmaları, hem yönetici hem de işletme için olumsuzluk yaratacaktır. Otel işletmelerinde üniversite veya yüksekokulda öğrenim görmemiş yöneticilerin eğitimine, diğerlerine oranla daha fazla zaman ve bütçe gerekeceği bir gerçektir. Bu nedenlerden dolayı otel işletmeleri; yöneticilerini, kendi görevleri ile ilgili bir alanda yükseköğrenim görmüş ve ayrıca yönetim eğitimi de almış kişilerden oluşturmalıdır. Ayrıca burada yöneticilerden üniversite veya yüksekokul öğrenimi görmüş olanlar içinde %74'ü konum ve görevleriyle doğrudan ilgili olabilecek Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, İşletme ve İktisat mezunudur. Yüksek öğrenim görmüş yöneticiler içinde bu oranın yüksek olması otel işletmelerinin yönetiminde başarıyı hazırlayıcı bir etken olarak görülebilir. Yine otel işletmelerinde %26'lık bir oran içinde çok az da olsa

(özellikle orta yönetimde) görevleriyle ilişkili olmayan bölümlerde yüksek öğrenim görmüş yöneticiler bulunmaktadır. Ne kadar az da olsa, bu görevlerde bulunan yöneticilerin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, İşletme, İktisat bölümlerinde öğrenim görmüş kişilerden oluşturulması işletmeyi daha da başarılı kılacaktır.

Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin %40'ı ve çoğunluğu 1 yıl ile 5 yıl arası konaklama endüstrisinde çalışmaktadır. Burada, 1 yıldan az konaklama endüstrisinde çalışan yöneticilerin, %2 gibi çok düşük bir oranda kalması, yöneticilerin iş tecrübelerinin fazla olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde ankete katılan yöneticilerin %43'ü ve çoğunluğu yine 1 yıl ile 5 yıl arası bir sürede buldukları otel işletmesinde çalışmaktadır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun çalışma sürelerinin 1 yıldan fazla olması herhangi bir eğitim programına katılma olasılığını arttırıcı bir etken olmaktadır.

Otel işletmelerinde yönetici ihtiyacı genellikle departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile karşılanmaktadır. Üniversite veya yüksekokuldan yeni mezun olanlardan yönetici ihtiyacını karşılama yolu çok az kullanılmaktadır. Bu durum; üst, orta ve alt düzey yöneticilerde ortak olarak belirtilmiştir. Alt düzey yönetici ihtiyacının departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile karşılanması olumludur. Ancak orta ve üst düzey yöneticilerinde bu görüşü paylaşımları sakıncalıdır. Orta ve üst düzey yönetici ihtiyacının karşılanmasında öncelikle alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluna başvurulmalıdır. Bu yolun kullanılmaması durumunda başka kurumlardan yönetici transferi yolu kullanılabilir. Her düzey yönetici ihtiyacının departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla karşılanması örgüt içinde çatışmaya yolaçabilir ve bu durum işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Yöneticilerin, herhangi bir eğitim programına katılımı %78 oranındadır. Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin tamamı eğitim programlarına katılmışken, katılım oranı orta ve alt düzey yöneticilerde giderek düşmektedir. Bu oranlardan otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerin eğitimine önem verirken, bu önemin orta ve alt düzey yöneticilere doğru gittikçe azaldığı anlaşılmaktadır. Orta düzey yöneticilerde eğitim programlarına katılım oranı %83 iken bu oran alt düzey yöneticilerde %68'e gerilemektedir. Genel olarak, otel işletmeleri yönetici eğitimine önem vermekte ve yöneticilerini yetiştirme yoluna gitmektedirler. Ancak bu önem ve uygulama, yönetim basamaklarından aşağıya doğru inildikçe azalmaktadır. Otel işletmelerinde alt ve orta düzey yöneticilere yönelik eğitim çalışmalarına verilen önem arttırıldığı takdirde daha başarılı sonuçlar alınacağını söyleyebiliriz.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim sürecinin ilk aşamasıdır ve önemli

aşamalarından biridir. Eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan önemli yöntemlerden biri de yöneticilerin görüşlerinin alınmasıdır. Otel işletmelerinde yönetici eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinde bu yöntemin kullanılma oranı %42'dir. Ancak yöneticilerin çoğunluğu, görüşlerinin kısmen alındığını veya hiç alınmadığını belirtmişlerdir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde üst düzey yöneticilerin görüşleri genellikle alınırken, orta ve alt düzey yöneticilere doğru inildikçe görüş alma yönteminden yararlanma oranı hızla düşmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, orta ve alt düzey yöneticilerin görüşlerine daha fazla yer verilmektedir. Bu yöntem sonucunda elde edilen bilgiler daha güvenilir ve gerçekçi olacaktır. Ayrıca görüş alma sırasında, problemin çözüm yollarına, eğitim programlarının içeriğine yönelik bilgilerde elde edilebilir.

Otel işletmelerinde yöneticilere yönelik eğitim programlarının süre bakımından yeterli olduğu söylenemez. Yöneticilerin yaklaşık üçte biri eğitim süresini yeterli bulmuştur. Yöneticilerin %39'u eğitim sürelerini kısmen yeterli bulurken, %28'i yeterli bulmamaktadır. Uzun zaman harcanarak ve belirli bir bütçe ayrılarak hazırlanan eğitim programlarının süre bakımından yeterli olmaması veya yöneticilerin süreyi yeterli bulmamaları, harcanan zaman ve bütçeyi geçersiz kılacağı bir gerçektir. Eğitim faaliyetlerinin etkin ve verimli olabilmesi için eğitim sürelerinin optimal bir düzeyde tutulması gereklidir. Uygun bir sürenin üzerinde yapılan eğitim programlarında bir verim elde edilemeyeceği gibi, bu sürenin altında yapılan eğitimden de verim alınmaz. Dolayısıyla, eğitim programlarının hazırlanma ve planlanması aşamasında eğitim için gereken bir süre belirlenmelidir. Ayrıca hazırlanan eğitim programlarının süresinin uygunluğu belirlemek için eğitime katılan yöneticilerin, eğitimcilerin ve işletme üst düzey yöneticilerin görüşlerinin alınması ve gerekirse program için önceden pilot uygulama sonucu uygun sürenin belirlenmesi önerilebilir.

Uygulanan yönetici eğitimi programlarını özellikle alt düzey yöneticilerin çoğunluğu kapsam bakımından yeterli bulmaktadırlar. Otel işletmelerinde orta ve alt düzey yöneticilerden dörtte biri programların kapsam bakımından yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Burada ilk olarak orta düzey yöneticilere ve sonrada alt düzey yöneticilere uygulanan eğitim programlarının konu ve içeriği daha ayrıntılı ele alınmalı ve kapsamın yetersizliği giderilmeye çalışılmalıdır.

Otellerde uygulanan yönetici eğitimi faaliyetlerinin %77 oranında bir çoğunluğu otel işletmeleri tarafından düzenlenmektedir. Bu da otel işletmelerinin yönetici eğitimine verdikleri önemi göstermektedir. Otel işletmeleri genellikle özel ve kamu eğitim kurumları ile işbirliği sağlayarak yöneticilerini yetiştirme yoluna gitmektedir. Bunun yanında otel

işletmeleri doğrudan kendi imkanları dahilinde yönetici eğitimini uygulamaktadırlar. Burada yöneticiler, çalıştıkları otel işletmelerinin hazırladığı programlara katılırken, kendilerini geliştirmek amacıyla çalıştıkları kurumun sunduğu imkanlar dışında fazla çaba göstermemektedirler. Yöneticilerin, kendi imkanlarıyla veya başka kurumların düzenledikleri programlara katılım oranı düşüktür. Yöneticiler çalıştıkları işletmenin düzenlediği programlar dışındaki yollarla da kendilerini geliştirmeye yönelmelidirler. Özellikle benzeri kuruluşların düzenledikleri programlara katılmalı, ayrıca kendi imkanlarıyla da çeşitli programlara katılmalıdır.

Otel işletmelerinde yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının %48'i, yönetim ve otel işletmeciliği konularını kapsamaktadır. Oteller daha çok, yöneticilerinin yönetim ve otel işletmeciliğine ilişkin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeye yönelik programlar hazırlamaktadırlar. Bir otel yöneticisinin herşeyden fazla otel işletmeciliği ve yönetim ile ilgili teorik ve pratik bilgilere ihtiyacı olacağı görüşünden yola çıkarak, otel işletmelerinin bu konularda uyguladıkları eğitim faaliyetlerine önem vermeleri olumlu bulunmaktadır. Bu durum üst, orta ve alt düzey yöneticilerde ortak olarak belirtilmiştir. Ancak üst düzey yöneticilerin hiçbir programda halkla ilişkilere yönelik eğitim almamış olmaları ve hizmet pazarlaması konusunda çok yetersiz bir oranda eğitim almaları düşündürücüdür. Özellikle halka ilişkiler konusunda üst düzey yöneticilerin eğitime tabi tutulmaları işletmenin duyarlı kitleye karşı imajının artırılmasında etkili olacaktır. Orta düzey yöneticilerin otel işletmeciliği, yönetim, halkla ilişkiler, hizmet pazarlaması ve yeni teknolojiye uyum konularında düzenli bir dağılım ile eğitim aldıklarını söyleyebiliriz. Alt düzey yöneticilerde ise otel işletmeciliğinden sonra yeni teknolojiye uyum konusunda verilen eğitimin ikinci sırayı alması, bu yöneticilerin teknolojiyle iç içe çalışması ve bu konuda eksikliklerinin giderilmesi yönünden, teknolojiye uyum eğitiminin önemini vurgulamaktadır. Ancak alt düzey yöneticilerin çoğunluğu müşterilerle direk ilişki içinde olabilecek görevlerde buldukları için halkla ilişkiler ve hizmet pazarlaması konularında daha fazla eğitim programlarına katılmaları gerektiğini belirtmekte fayda vardır.

Otel işletmelerinde yöneticilere yönelik olarak uygulanan eğitim programlarında, elde edilen bilgilere göre, otelcilik ile ilgili uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmaların yapıldığı belirtilmektedir. Üst düzey yöneticilerin katıldığı eğitim programlarında, bu çalışmaların kesinlikle yapıldığı gözlenirken, orta ve alt düzey yöneticilerde az bir düşme görülmektedir. Buna rağmen yapılma oranı yine de çok yüksektir. Bu tür çalışmaların yapılması işletmeleri başarılı kılacağı bir gerçektir.

Uygulanan eğitim programlarında yöneticilerin eğitim faaliyetleri süresince edindikleri teorik ve uygulamalı bilgilerin günlük yönetim görevlerinde kendilerine yardımcı olduğu görülüyor. Otel işletmelerinde özellikle üst ve alt düzey yöneticilerde,

eğitimi süresince aldıkları teorik ve pratik bilgilerin kendilerine kesinlikle yardımcı olduğu, elde edilen verilerden ortaya çıkmaktadır. Ancak orta düzey yöneticilerde bu konuyla ilgili görüş birliğinde bir düşme görülmektedir. Bu çerçevede, orta düzey yöneticilere yönelik eğitim programlarında işlenen teorik ve pratik konuların günlük yönetim görevlerinde yardımcı olma durumunu artırıcı önlemler alınmalı ve bir uyum sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinde yöneticilere yönelik eğitim programlarında %60 oranında işdışı eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. İşdışı eğitim yöntemlerinin, üst, orta ve alt düzey yöneticilerde, işbaşı eğitim yöntemine göre kullanımı daha fazladır. İşdışı eğitim yöntemleriyle, otel işletmelerinde yöneticiler daha çok teorik bilgilerle donatılmakta, bunun yanında pratik olarak beceri ve davranışları geliştirilmeye çalışılmaktadır. Üst düzey yöneticilerle anket dışı bu konuyla ilgili yapılan görüşmede işdışı eğitim yöntemlerinin daha çok kurs ve seminer şeklinde uygulandığı anlaşılmaktadır. Bunun dışında işbaşı eğitim yöntemleri de %40 oranında kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde yöneticiler, bu yöntem sayesinde uygulamalı bir eğitim almakta ve öğrenilen bilgilerin hemen uygulanabilmesi üstünlüğünü elde edebilmektedirler. İşdışı eğitim yöntemlerinin işbaşı eğitim yöntemlerinden daha fazla kullanıldığı otel işletmeleri, yöneticilerin görevlerinin dışında bir yerde eğitilmesinden dolayı doğacak olan işgücü kaybını minimum düzeyde tutmalıdırlar. Periyodik olmayacak şekilde yapılacak işdışı eğitimi, işgücü kaybını arttıracak ve çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Uygulanan yönetici eğitimi faaliyetlerinde, yöneticilerin gerçekleştirdikleri amaçların başında, yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama amacı olmuştur. Bunu, görevlerine ilişkin yeni bilgiler öğrenme amacı izlemektedir. Katıldıkları eğitim programlarında moral yükseltilmesi, güdülenme, istek kazanma ve yabancı dil konuları çok az işlenmiş ve bu konularla ilgili ulaştıkları amaçlar düşük düzeyde kalmıştır. Üst düzey yöneticiler, katıldıkları eğitim programlarında bu amaçlara hiç ulaşamamışlardır. Otel işletmeleri, uyguladıkları eğitim programlarında özellikle moral yükseltilmesi ve motivasyonu artırıcı çalışmalara daha önem vermelidirler. Yöneticilerin, içinde bu tür amaçları da gerçekleştirebilecekleri eğitim programlarının hazırlanmasına ağırlık verilmelidir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de karar almak ve ani sorunları çözmektir. Bu görevlerinde yöneticilerin başarılı olabilmeleri, iş tecrübelerinin fazla olmasına ve ayrıca katıldıkları eğitim programlarında bu konulara yönelik çalışmaların yapılmasına bağlıdır. Otel işletmelerinde yöneticilerin çoğunluğu katıldıkları eğitim programları sonucunda karar alma ve sorunları çözme konularında gerekli beceri ve

davranışları geliştirebilmektedirler. Özellikle üst ve alt düzey yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarında bu konularda gerekli beceri ve davranışları geliştirebilme oranı çok yüksektir. Bu durum otel işletmelerinde karar almayı hızlandıracak ve yöneticilerin problemleri çözme konusunda becerilerini arttıracaktır. Sonuç olarak otel işletmeleri yönetici eğitimi programları sayesinde oluşmuş ve oluşacak sorunlarını hızla çözecek ve kararlarda daha başarılı olacaktır.

Otel işletmelerinde yöneticilere yönelik eğitim programlarında yöneticilerin çoğunluğu uygulanan eğitim programlarının konu ve süre bakımından yetersiz olması nedeniyle bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanamadığını belirtmişlerdir. Daha önce de değinildiği gibi otellerde uygulanan yönetici eğitimi programlarının en önemli eksikliklerinden birisi bu programların konu ve süre bakımından yetersiz olmasıdır. Özellikle süre bakımından yetersiz olan eğitim programları yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayamamalarının en önemli sebebidir. Ayrıca yöneticilerde görülen isteksiz katılım da, görülecek olumlu gelişmeleri engellemektedir. Burada eğitimin konu ve süre bakımından yeterli düzeye çıkarılması ve isteksiz katılımın önlenmesi ile, uygulanan eğitim programları sonucunda yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanabilir. Ayrıca yöneticiler, bilgi, beceri ve davranışlarda olumsuz gelişmelere etki edebilecek, eğiticilerin yetersizliği ve eğitimin gereksiz olduğu görüşüne katılmamaktadır.

Eğitim programlarının en son aşaması ve en önemli aşamalarından biri değerlendirmedir. Değerlendirme sonucunda eğitimin etkinlik derecesi tayin edilecek, amaçlara ulaşma durumu ve harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediği saptanacaktır. Ayrıca, değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, daha sonra yapılması düşünülen eğitim programları için önemli bir bilgi oluşumunu sağlayacaktır. Otel işletmelerinde uygulanan yönetici eğitimi programları sonucunda yöneticilerin %53 oranında çoğunluğu eğitim programlarının bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu belirtmektedirler. %25 oranında kısmen belirtilirken, %22 oranında bir değerlendirme yapılmadığı belirtilmiştir.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetlerine katılan yöneticilerin tamamı aldıkları eğitimlerin kendilerine yararlı olduğu görüşündedirler. Bu da uygulanan eğitimlerin başarısını göstermektedir.

Otel işletmelerinde yönetici eğitiminin uygulanmamasının veya otel yöneticilerinin herhangi bir eğitim programına katılmamalarının nedeni öncelikle yeterli zaman ve bütçenin ayrılabilmesi, yöneticilerin konularında uzman olması ve eğitime ihtiyaç duymamalarıdır. Üst düzey yöneticilerde bu nedenler geçerli olmazken, özellikle

alt ve orta düzey yöneticiler bu nedenleri ileri sürerek herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Eğitimi düzenleyecek eğitim biriminin olmaması ve yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi yönetici eğitimi uygulanmamasının diğer nedenleridir. Hemen belirtelim ki bu sonuçlar, herhangi bir eğitim programına katılmamış veya çalıştıkları otel işletmelerinde yönetici eğitimi uygulanmayan yöneticilerin görüşlerine göre belirlenmektedir. Otel işletmeleri öncelikle yönetici eğitiminin önemini anlamalı ve bu eğitim için yeterli zaman ve bütçeyi ayırmalıdır. Yöneticiler ise konularında uzman olabilirler, ancak bu uzmanlık; yönetici eğitiminin uygulanmamasını gerektirmez. Hergün gelişen bilgi ve teknolojiye uyum amacıyla yöneticilerin eğitime ihtiyaç duyacakları kesindir. Bu nedenle otel işletmeleri, eğitimi düzenleyecek eğitim birimini kurmalı, yeterli zaman ve bütçeyi ayırmalıdır. Ayrıca yöneticilerin konularında uzman olmalarından dolayı eğitimin uygulanmadığı gibi yanlış bir görüşten vazgeçilmelidir.

Yapılan araştırmada otel yöneticilerinin tamamına yakını eğitime ihtiyaç duymaktadır. En çok eğitime ihtiyaç duydukları konu hizmet pazarlamasıdır. Bunu otel işletmeciliği ve yönetim izlemektedir. Diğer konularda gözönünde bulundurularak otel yöneticilerinin bu konular üzerinde eğitimine ağırlık verilmelidir.

B. OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİCİ EĞİTİMİ PROGRAMLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada yer verilen ikinci ankette, otel işletmelerinde yönetici eğitimi programlarına yönelik olarak, çeşitli eğitim yöneticilerine uygulanmak üzere hazırlanmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi bu ankette toplam 15 soru vardır ve bu anket, otel işletmelerinde yönetici eğitimini düzenleyen eğitim birimi yöneticilerine uygulanmıştır. Ankette öncelikle diğer ankette olduğu gibi ilk yedi soru; anketin uygulandığı eğitim yöneticilerinin tanıtımına yöneliktir. Daha sonraki 8 soru ise otel işletmelerinde yönetici eğitimi program ve çalışmalarını içermektedir. Öncelikle eğitim yöneticisinin tanıtımına ilişkin veriler değerlendirilecektir.

1. Ankete Katılan Eğitim Yöneticilerinin Değerlemesine Yönelik Bulgular

Yukarıda da belirtildiği gibi anketin ilk yedi sorusu ankete katılan ve yönetici eğitiminden sorumlu eğitim yöneticilerinin tanıtımına yöneliktir. Burada ankete verilen yanıtlar sırasıyla incelenecektir.

Eğitim yöneticilerine uygulanan ankette ilk iki soru, eğitim yöneticilerinin hangi otel işletmesinde çalıştığını ve görevlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Böylece, anketin hangi otelerde uygulandığı belirlenecektir. Bu anket dört otel işletmesinde çalışan eğitim yöneticilerine uygulanmıştır. Bu oteller; Hotel Ankara Dedeman, Ankara Büyük Sürmeli Oteli, Hotel Merit Altınel ve Hotel Stad'dır. Hotel Ankara Dedeman'da yönetici eğitiminden Personel Müdürü görevindeki yönetici sorumludur. Ankara Büyük Sürmeli Oteli'nde yönetici eğitiminden Genel Müdür, Hotel Merit Altınel'de yönetici eğitiminden Personel Müdürü ve Hotel Stad'da ise yönetici eğitiminden Genel Müdür görevindeki yöneticiler sorumludur.

Ankette yeralan üçüncü soruda eğitimden sorumlu yöneticilerin öğrenim durumu konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Soruya verilen yanıtlardan 4 eğitim yneticisininde niversite veya yüksekokul mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir nceki soru ile bağlantılı olan dördüncü soruda eğitimden sorumlu yöneticilerin hangi dalda öğrenim gördükleri yönünde bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlardan ankete katılan 4 yöneticiden 1 yöneticinin işletme, 1 yöneticinin iktisat, 1 yöneticinin Alman Dili ve Edebiyatı, 1 yöneticinin de zel Gazetecilik Yüksekokulu'nda öğrenim gördüğü belirlenmiştir. Ankette yeralan 5. ve 6. sorular eğitimden sorumlu yöneticilerin çalışma sürelerini kapsamaktadır. 5. soruda eğitim yöneticilerinin kaç yıldır konaklama endüstrisinde çalıştıkları, 6. soruda ise eğitimden sorumlu yöneticilerin, buldukları otel işletmesinde kaç yıldır çalıştıkları konusunda veriler elde edilmeye çalışılmıştır. 5. ve 6. sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 26 ve 27'de gösterilmiştir.

Tablo 26: EĞTİMDEN SORUMLU YÖNETİCİLERİN KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
1 Yıl	-	-
1-5 Yıl	1	25
5-10 Yıl	1	25
10 Yıldan fazla	2	50
TOPLAM	4	100

Tablo 26'da yönetici eğitiminden sorumlu yöneticilerin kaç yıldır konaklama endüstrisinde çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan 4 eğitimden sorumlu yöneticiden 1

yönetici 1-5 yıl arası, 1 yönetici 5-10 yıl arası ve 2 yönetici de 10 yıldan fazla konaklama endüstrisinde çalışmaktadır.

Tablo 27: EĞİTİMDEN SORUMLU YÖNETİCİLERİN BULUNDUKLARI OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
1 Yıl	1	25
1-5 Yıl	1	25
5-10 Yıl	2	50
10 Yıldan fazla	-	-
TOPLAM	4	100

Tablo 27’de ise ankete katılan eğitim yöneticilerinin kaç yıldır buldukları otel işletmesinde çalıştıkları görülmektedir. Buna göre 1 yönetici 1 yıl veya daha az, 1 yönetici 1-5 yıl arası ve 2 yönetici de 5-10 yıl arası buldukları otel işletmelerinde çalışmaktadırlar. Eğitim yöneticilerinin genellikle personelden sorumlu yönetici olmasından dolayı ankette yer alan 7. soruda “Çalıştığımız otel işletmesinde yönetici ihtiyacı hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?” sorusu eğitim yöneticilerine de yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar birden fazla olabileceği için verilen yanıt sayısı ile ankete katılan yönetici sayısı eşit çıkmayacaktır. Sorudan elde edilen veriler Tablo 28’de ve Grafik 24’te gösterilmiştir.

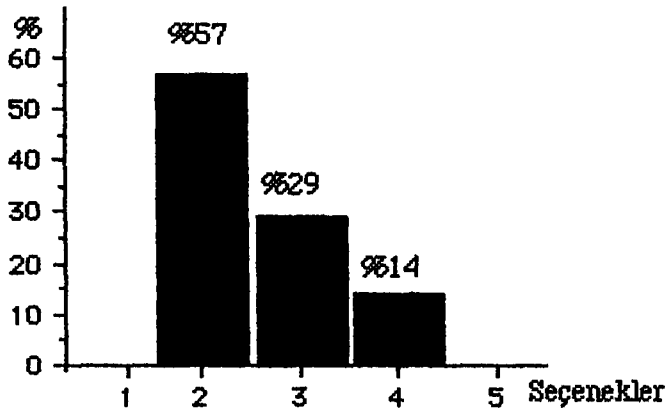
Tablo 28: OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMA YOLLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
(1)	-	-
(2)	4	57
(3)	2	29
(4)	1	14
(5)	-	-
TOPLAM	7	100

- (1) : Üniversite veya Yüksekokuldan mezun olanlardan
 (2) : Departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile
 (3) : Alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi ile

(4) : Başka kurumlardan yönetici transferi ile

(5) : Diğer



Grafik 24: YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMA YOLLARININ GENEL DAĞILIMI

Ankete katılan eğitimden sorumlu yöneticilere göre araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde, yönetici ihtiyacı %57 oranında departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile, %29 oranında alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluyla ve %14 oranında başka kurumlardan yönetici transferi yoluyla karşılanmaktadır.

2. Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetici Eğitimi Program ve Çalışmalarına Yönelik Bulgular

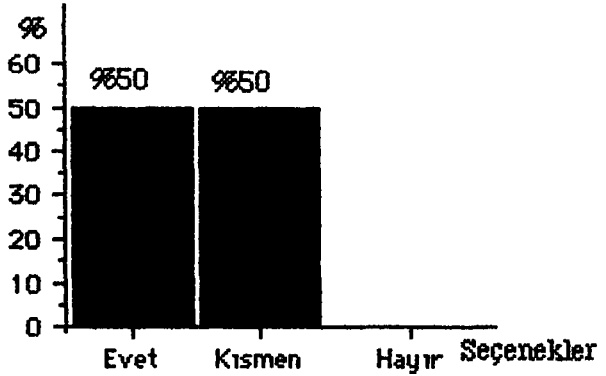
Otel işletmelerinde uygulanan yönetici eğitimi programlarına yönelik olarak hazırlanan ankette 8-15. sorular, bu programların içeriği ile ilgili sorulardır.

Tablo 29: EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE TEKNİK VE BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER.

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
Evet	2	50
Kısmen	2	50
Hayır	-	-
TOPLAM	4	100

Otel işletmelerinde yönetici eğitiminden sorumlu 4 eğitim yöneticisine uygulanan ankette yer alan 8. soruda; otel işletmelerinde yöneticilere yönelik eğitim ihtiyacının

belirlenmesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yapılıp yapılmadığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan “Çalıştığımız otel işletmesinde yöneticilere yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yapılıyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 29’da, yanıtların oransal dağılımı Grafik 25’te gösterilmiştir.



Grafik 25: EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE TEKNİK VE BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞININ GENEL DAĞILIMI

Ankete katılan eğitimden sorumlu yöneticilerin %50’si eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yapıldığını belirtirken %50’si kısmen yapıldığını belirtmektedir. Otel işletmelerinde uygulanan yönetici eğitimi programlarına yönelik hazırlanan ankette eğitim yöneticilerine sorulan 9. soruda, yönetici eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemler konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo 30’da, yanıtların oransal dağılımı Grafik 26’da gösterilmiştir.

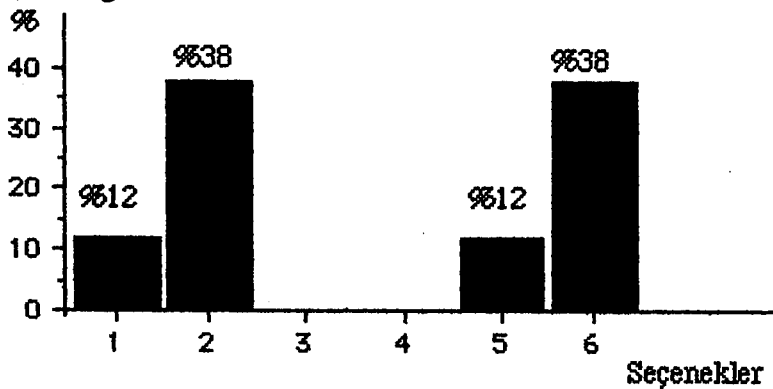
Tablo 30: YÖNETİCİ İHTİYACINI BELİRLEME YOLLARI

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
(1)	1	12
(2)	3	38
(3)	-	-
(4)	-	-
(5)	3	38
(6)	1	12
TOPLAM	8	100

(1) : Görüşme

(2) : Bir üst yöneticinin görüşleri

- (3) : Yönetici değerlendirme raporları
 (4) : Yönetici envanter kayıtları
 (5) : Grup toplantıları düzenleme
 (6) : Diğer



Grafik 26: YÖNETİCİ İHTİYACINI BELİRLEME YOLLARININ ORANSAL DAĞILIMI

“Yöneticilere yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde aşağıdaki yollardan hangisi/hangileri kullanılmaktadır?” sorusuna yanıt veren eğitimden sorumlu yöneticiler, %12 oranında görüşme, %38 oranında bir üst yöneticinin görüşleri, %12 oranında grup toplantıları düzenleme ve %38 oranında diğer yanıtını vermişlerdir.

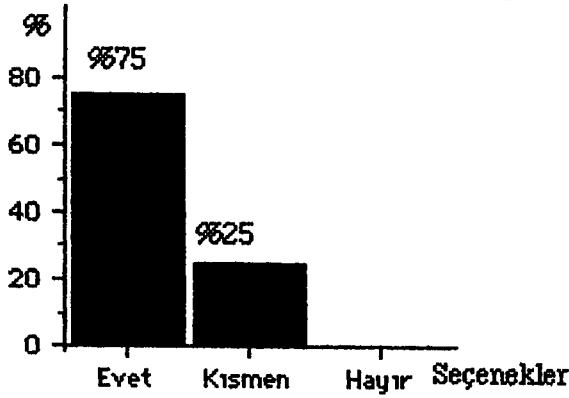
Ankette yer alan 10. soruda “Eğitim önceliklerinin belirlenmesinde yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyleri ve mevkileri gibi konular dikkate alınıyor mu?” sorusu eğitimden sorumlu yöneticilere yöneltilmiştir. Elde edilen veriler ve verilerin dağılımı Tablo 31 ve Grafik 27’de gösterilmiştir.

Tablo 31: EĞİTİMDE ÖNCELİKLERİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
Evet	3	75
Kısmen	1	25
Hayır	-	-
TOPLAM	4	100

Grafik 27’de de görüldüğü gibi eğitim önceliklerinin belirlenmesinde bazı kriterlerin dikkate alınıp alınmadığı yönündeki soruya, eğitimden sorumlu yöneticilerin %75’i evet, %25’i de kısmen yanıtını vermişlerdir. “Eğitim haklarından eşit olarak her

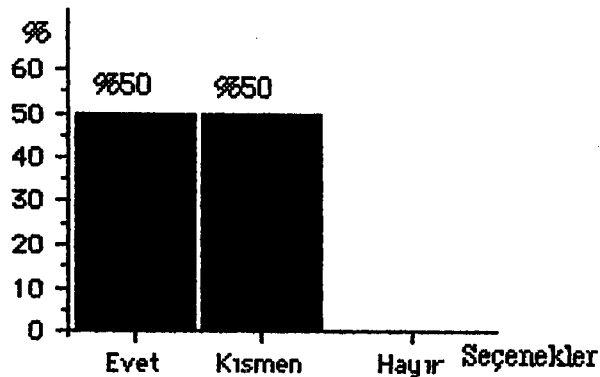
yönetici yararlanabiliyor mu?" sorusuna eğitim yöneticilerinin verdikleri yanıtlar Tablo 32'de, oransal dağılımı Grafik 28'de gösterilmiştir.



Grafik 27: EĞİTİMDE ÖNCELİKLERİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI

Tablo 32: EĞİTİM HAKLARINDAN HER YÖNETİCİNİN EŞİT OLARAK YARARLANABİLME DURUMUNA İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
Evet	2	50
Kısmen	2	50
Hayır	-	-
TOPLAM	4	100



Grafik 28: EĞİTİM HAKLARINDAN EŞİT SEÇENEKLER OLARAK YARARLANABİLME DURUMUNUN ORANSAL DAĞILIMI

Bu soruya, ankete katılan yönetici eğitiminden sorumlu yöneticilerin %50'si

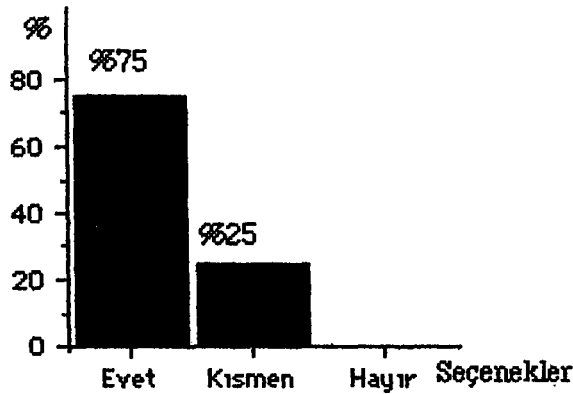
evet, %50'si kısmen yanıtını vermiştir. Hayır seçeneği yanıtlanmıştır.

Eğitimden sorumlu yöneticilere uygulanan ankette yeralan 12. ve 13. sorular, eğitim isteğinde olmayan yöneticilerin bulunup bulunmadığını, eğer bulunuyorsa bu yöneticilere ne yapıldığını belirlemeye yöneliktir. Ancak yapılan görüşmeler sırasında eğitim isteğinde olmayan yöneticiler bulunmadığı belirtildiği için 13. soruya yanıt verilmemiştir.

Anketin uygulandığı yönetici eğitiminden sorumlu olan yöneticilere sorulan 14. soruda, yöneticilere yönelik eğitim faaliyetlerinde maliyet/fayda analizinin yapıp yapılmadığı konusunda bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. "Eğitimde maliyet/fayda analizi yapılıyor mu?" sorusuna verilen yanıtlar Tablo 33'te ve yanıtların oransal dağılımı Grafik 29'da gösterilmiştir.

Tablo 33: YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE MALİYET/FAYDA ANALİZİNİN YAPILIP YAPILMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
Evet	3	75
Kısmen	1	25
Hayır	-	-
TOPLAM	4	100



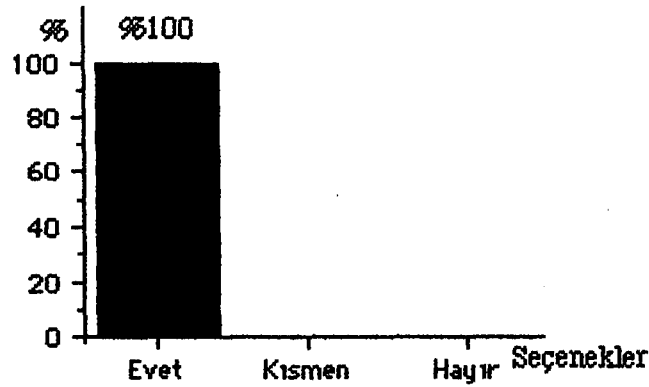
Grafik 29: EĞİTİMDE MALİYET/FAYDA ANALİZİNİN YAPILIP YAPILMADIĞINA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI

Ankete katılan yönetici eğitiminden sorumlu yöneticilerden %75'i maliyet/fayda analizinin yapıldığını %25'i de kısmen yapıldığını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi programlarına yönelik, eğitimden sorumlu yöneticilere sorulan 15. ve son soruda yöneticilere yönelik eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Sorudan elde edilen veriler Tablo 34'te, verilerin dağılımını Grafik 30'da gösterilmiştir.

Tablo 34: YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Eğitim Yöneticilerinin Yanıtları	
	Kişi	%
Evet	4	100
Kısmen	-	-
Hayır	-	-
TOPLAM	4	100



Grafik 30: EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULARIN DAĞILIMI

Grafik 30'da görüldüğü gibi ankete katılan eğitimden sorumlu yöneticilerin %100'ü, yönetici eğitimi faaliyetlerinin sonucunda bir değerlendirme yapıldığını belirtmişlerdir.

3. Bulgulardan Çıkarılan Sonuç ve Öneriler

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi program ve çalışmalarına yönelik olarak yönetici eğitiminden sorumlu yöneticilere uygulanan ikinci anketten elde edilen veriler yukarıda belirtilmiştir. Bu verilerden çıkarılacak sonuçlar ve öneriler bu kısımda ele alınacaktır.

Yönetici eğitiminden sorumlu yöneticiler, Hotel Ankara Dedeman'da Personel Müdürü, Ankara Büyük Sürmeli Oteli'nde Genel Müdür, Hotel Merit Altınel'de Personel Müdürü ve Hotel Stad'da ise Genel Müdür görevindedirler. Bu yöneticilerin hepsi de üniversite veya yüksekokulda öğrenim görmüşlerdir. Genel müdür düzeyindeki yöneticiler; işletme ve iktisat mezunu iken personel müdürleri Alman Dili ve Edebiyatı ile Yüksek Gazetecilik Okulu mezunlardır. Yönetici eğitiminden sorumlu olan personel müdürlerinin konularıyla ilgili bir dalda örgün eğitim görmemiş olmaları, bu yöneticilerin görevlerinde yetersiz kalabilmeleri sakıncasını doğurabilir.

Otel işletmelerinde yönetici eğitiminden sorumlu kişiler genellikle personel müdürü veya genel müdür görevindeki yöneticilerdir. Bu yöneticilerin verdikleri yanıtlardan, otel işletmelerinde yönetici ihtiyacının departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla karşılandığı görülmektedir (%57 oranında). Uygulanan diğer ankette de bu yolun en çok kullanılan yol olduğu belirtilmişti. Her düzey yönetici için departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla yönetici ihtiyacını karşılamak, özellikle üst ve orta düzey yöneticiler için bazı sakıncaları olacaktır. Üst ve orta düzey yönetici ihtiyacı, öncelikle alt düzey yöneticilerden ve başka kurumlardan yönetici transferiyle karşılanması daha uygun olacaktır.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi ihtiyacının belirlenmesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların içinde yönetici değerlendirme raporları ve envanter kayıtları önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bu yollar, otel işletmelerinde hiç kullanılmamaktadır. Daha çok, yöneticilerle görüşme ve grup toplantıları düzenleme yollarından yararlanılmaktadır. Kayıt ve değerlendirme raporlarının kullanılmaması güvenilir veriler elde edilmesini engelleyecektir. Ancak bu durum, görüşme ve grup toplantıları düzenleme yollarının iyi bir şekilde uygulanmasıyla ortadan kaldırılabilir. Otel işletmelerinde yönetici eğitimi ihtiyacının belirlenmesinde, görüşme ve grup toplantıları düzenleme yollarının yanında, yönetici kayıtlarının ve değerlendirme raporlarının incelenmesi yararlı olacaktır. Böylece yöntemlerin sakıncaları ortadan kaldırılacak ve birbirini tamamlayıcı bilgiler elde edilecektir.

Otel işletmelerinde eğitim önceliklerinin belirlenmesinde yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyleri ve mevkileri gibi konular çoğunlukla dikkate alınmaktadır. Özellikle yöneticilerin eğitim düzeylerinin gözönünde bulundurularak hazırlanacak eğitim programları işletme için daha verimli ve yararlı olacaktır.

Uygulanan eğitim programlarından her yönetici eşit olarak yararlanabilmektedir. Bu sonuca ilişkin verilerde, yöneticilerden %50 evet, %50 kısmen yanıt alınmıştır. Otel işletmelerinde eğitim isteğinde olmayan yöneticiler bulunmamaktadır.

Eğitim programlarında, işletmelerin harcadıkları emek ve bütçe ile bu giderlerin sonucunda elde edilen yarar arasında bir değerlendirme yapmaları gerekir. Elde edilen faydanın, harcanan emek ve bütçenin üzerinde olması durumunda eğitim programları başarıya ulaşacaktır. Otel işletmelerinde eğitim programlarına yönelik maliyet-fayda analizinin yapıldığı görülmektedir. Bu analiz sonucunda elde edilen veriler, eğitim programlarının etkinliği ve verimliliği konusunda önemli bilgiler verecektir.

Otel işletmelerinde araştırmaya katılan eğitimden sorumlu yöneticilerin tamamı, yöneticilere uygulanan eğitim programlarının sonucunda bir değerlendirmenin yapıldığını belirtmişlerdir. Değerlendirmenin yapılmasıyla, programın etkinliği ölçülecek ve yapılacak olan eğitim programları için yol gösterici olacaktır.

SONUÇ

Ülke turizminin kalkınması açısından önemli bir yere sahip olan konaklama endüstrisi, ülkemizde de hızla gelişmektedir. Otel işletmeleri, tesis sayısı ve nitelik yönünden Türkiye’de konaklama endüstrisi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmeleri, ekonomik ve sosyal gelişmeyle birlikte hergün artan ve değişen insan ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamak amacıyla bir hizmet yarışına girmişlerdir. Günümüzde otelcilik anlayışına göre; otellerin, sadece geceleme ihtiyacına yönelik değil, misafirlerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, kendilerini rahat ve kaliteli bir ortamda hissedebilecekleri biçimde donatılması aranmaktadır. Otel işletmelerinin yönetimi, özellikleri ve organizasyon yapılarından dolayı ve ayrıca bir hizmet işletmesi olmaları nedeniyle, kendine özgü bir yönetim sistemini gerektirmektedir. Bu koşullar altında, otellerin hayatını sürdürebilmeleri ve gelişmelerini devam ettirebilmeleri, modern işletmecilik ve yönetim kurallarının otelcilik alanında daha geniş ölçüde uygulanması gerekliliğini doğurmaktadır.

Otel işletmeleri, sürekli değişen ve gelişen çalışma şartları içinde hizmet üretirlerken, her kademedeki personelin ve bunların içinde yöneticilerin eğitimiyle yakından ilgilenmek zorundadırlar. Yönetici eğitimi, otel işletmelerinin devamlılığı, rekabet gücü ve başarısı için gerekli olmaktadır. Yönetici eğitimi faaliyetleri belirli bir plan ve politika çerçevesinde modern eğitim yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilmelidir.

Yöneticilerin, diğer işletmelerde de olduğu gibi, otel işletmelerinin de başarısında veya başarısızlığında önemli rolleri vardır. Yönetimin her kademesinde bulunan yöneticiler, kendilerini geliştirmek, ve ayrıca buldukları otel işletmelerinin de başarılı olabilmesini sağlamak amacıyla devamlı olarak eğitimle iç içe olmalıdırlar. Yönetici eğitimi faaliyetleri, yöneticilerin mevcut görevlerine yönelik bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmak ve gelecekte alabilecekleri üst yönetim görevleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları geliştirmeyi kapsamaktadır. Otel işletmelerinde gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip yöneticilere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Otel işletmeciliği alanında örgün eğitim veren kurumların bulunmasına rağmen, bunların otel yönetimi konusunda yetersiz

kaldığı görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerini yönetici eğitimine yöneltmektedir.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi çabaları, belirli bir süreç içinde uygulandığı zaman başarıya ulaşılabilir. Dolayısıyla, öncelikle yönetici eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve daha sonra bu ihtiyaçlara uygun olarak eğitim politika ve planlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi, başarılı bir yönetici eğitimini sağlayıcı en önemli etken olacaktır.

Otel işletmelerinde uygulanan yönetici eğitimi faaliyetlerine yönelik araştırmadan elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlar ve önerileri genel olarak şu şekilde özetleyebiliriz.

Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğu üniversite veya yüksek okulda öğrenim görmüşlerdir. Ancak az oranda da olsa lise veya dengi okul mezunu yöneticiler, özellikle alt ve orta düzey yönetimde görev almaktadırlar. Yönetici kadrolarında, üniversite/yüksek okul öğrenimi görmemiş yöneticilerin bulunması, otel işletmeleri için olumsuz bir durum yaratacaktır. Yöneticilerin otel işletmeciliği, yönetim ve halkla ilişkiler gibi konularda örgün eğitim süreçlerince teorik bilgiler almamış olmaları, otel işletmelerini; bu yöneticilerin eğitiminde daha fazla emek ve bütçe harcamaya yönlerecektir. Bu nedenlerle, otel işletmelerine; yönetim düzeylerinde yer alan alt ve orta düzey yöneticilerini, görevlerine uygun olabilecek öğrenim kurumlarında öğrenim görmüş yöneticilerden oluşturması önerilebilir.

Otel işletmelerinde üst, orta ve alt düzey yönetimde yönetici ihtiyacı, departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi yoluyla karşılanmaktadır. Alt düzey yöneticilerde bu yola başvurulabilir. Ancak, orta ve üst düzey yönetimde yönetici ihtiyacı, daha çok alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi yoluyla veya başka kurumlardan yönetici transferiyle sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinde yöneticilere yönelik eğitim programları uygulanmaktadır. Ancak alt ve orta düzey yöneticilerde eğitime katılma durumu giderek düşmektedir. Alt ve orta düzey yöneticilere yönelik eğitim programlarına verilen önem artırılmalıdır.

Yönetici eğitimi ihtiyaçları belirlenirken yöneticilerin görüşlerinin alınma oranı %42'dir. Otel işletmeleri eğitimi ihtiyaçlarını belirlerken, yöneticilerin görüşlerinin alınması yoluna daha önem verilmelidirler. Böylece daha güvenilir ve gerçekçi bilgiler edinilecektir.

Otel işletmelerinde uygulanan yönetici eğitimi programlarında en önemli sorunların başında, eğitim sürelerinin yeterli olmaması gelmektedir. Eğitim faaliyetlerinden beklenen verimin elde edilmesi isteniyorsa, öncelikle eğitim için en uygun sürenin

belirlenmesi ve bu süre içinde eğitimin uygulanması gereklidir. Uygun süreyi belirlemek için eğitime katılacak yöneticilerin, eğitimcilerin ve üst düzey yöneticilerin görüşleri alınmalıdır. Ayrıca program önceden test edilerek uygun süre belirlenmelidir. Uygulanan eğitim programları konu ve süre bakımından yeterli düzeye çıkarılmalıdır.

Otel işletmeleri, uyguladıkları yönetici eğitim programlarını genellikle özel ve kamu kurumları işbirliği ile düzenlemektedir. Ayrıca yöneticilerin katıldığı eğitim programları, çalıştıkları otel işletmesi tarafından da düzenlenmektedir. Burada yöneticiler, çalıştıkları otel işletmesinin sunduğu eğitim imkanlarıyla yetinmeyip; kendi imkanlarıyla veya başka kuruluşların düzenledikleri eğitim programlarına da katılmalıdırlar.

Uygulanan eğitim programları daha çok otel işletmeciliği ve yönetim konularını kapsamaktadır. Otel işletmeleri, eğitim programlarında bu konuların dışında halkla ilişkiler ve hizmet pazarlaması konularına da yer vermelidirler.

Otel işletmelerinde yönetici eğitimi faaliyetlerinde; otel işletmeciliği ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, eğitim programlarında edinilen teorik ve uygulamalı bilgilerin, yöneticilerin günlük yönetim görevlerinde kendilerine yardımcı olduğunu belirtebiliriz. Bu durumların işletme yönetimini daha da başarılı kılacağı bir gerçektir.

Otel işletmelerinde yöneticilere yönelik eğitim programlarında çoğunlukla işdışı eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Kullanılan işdışı eğitim yöntemlerinin başında kurs ve seminer gibi anlatma yöntemleri gelmektedir. Burada, bu yöntemlerin yanında, modern eğitim yöntemlerinin (örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi gibi) kullanılması eğitim faaliyetlerini daha başarılı kılacaktır.

Uygulanan eğitim programlarında; yöneticiler, yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama amacını gerçekleştirebilmişlerdir. Burada istek kazanma ve güdülenme amaçlarına ulaşma oranı çok düşüktür. Otel işletmeleri, eğitimlerde yöneticilerin istek kazanma ve güdülenme amaçlarını da gerçekleştirebilecekleri eğitim programlarına da yer vermelidirler.

Yöneticiler katıldıkları eğitim programları sonucunda, karar alma ve sorunları çözme konularında gerekli beceri ve davranışları geliştirebilmişlerdir. Böylece otel işletmelerinde karar alma mekanizması hızlanacak ve sorunların çözümünde başarısızlıkla karşılaşma oranları azalacaktır.

Otel işletmelerinde uygulanan eğitim programları sonucunda, yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanamıyorsa; bunun nedeni eğitimin konu

ve süre bakımından yetersiz olmasıdır. Uygulanan yönetici eğitimi faaliyetlerinin en önemli eksikliği, süre ve konu açısından programların yetersizliğidir. Ayrıca yöneticilerin bir kısmı, düzenlenen eğitim programlarına isteksiz katılmaktadırlar. Otel işletmeleri, yönetici eğitimi programlarını konu ve süre bakımından yeterli düzeye çıkarmalı ve isteksiz katılımın nedenleri araştırılarak yöneticilerdeki bu isteksizliği gidermeye çalışmalıdırlar.

Otel işletmelerinde uygulanan yönetici eğitimi programları sonucunda bir değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca yöneticiler, aldıkları eğitimlerin kendilerine yararlı olduğu görüşü belirtmişlerdir.

Herhangi bir eğitim programına katılmayan yöneticiler, yönetici eğitiminin uygulanmamasının nedeni olarak, yeterli zaman ve bütçenin ayrılmamasını göstermektedirler. Yöneticilerin konularında uzman olmaları ve eğitime ihtiyaç duyulmaması da diğer bir etken olarak belirtilmiştir. Yönetici eğitimini uygulamayan otel işletmeleri, öncelikle bu konunun önemini anlamalı ve yeterli zaman ve bütçeyi ayırmalıdırlar. Yöneticilerin konularında uzman olmaları nedeniyle eğitime ihtiyaç duyulmadığı görüşünden de vazgeçilmelidir.

Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilerin en çok eğitime ihtiyaç duydukları konu ise hizmet pazarlaması, otel işletmeciliği ve yönetim konularıdır.

Yöneticilerin eğitim ihtiyaçları belirlenirken görüşme ve grup toplantıları düzenleme yollarına başvurulmaktadır. Bu yolların uygulanması olumludur. Ancak bu yolların yanında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; yönetici değerlendirme raporları ve yönetici envanter kayıtlarından da yararlanılması daha güvenilir bilgilerin elde edilmesini sağlayacaktır.

Otel işletmelerinde eğitim isteğinde olmayan yöneticiler bulunmamaktadır. Uygulanan eğitim programlarından her yönetici eşit olarak yararlanabilmektedir. Ayrıca yönetici eğitim programlarına yönelik olarak harcanan emek ve bütçe ile elde edilen yararın karşılaştırıldığı maliyet/fayda analizi yapılmaktadır. Bu analiz sonucunda eğitimin etkinliği ve verimliliği ölçülebilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ABELLA Kay Tytler
(Çev. BARIŞ Mahir) : Başarılı Eğitim Programları, Öteki Yönetim Dizisi
9. Kitap, Ankara, 1993
- ALTINÖZ Mehmet : Otel Zinciri İşletmelerinde Muhasebe Organizas-
yonu ve Türkiye Uygulaması, G.Ü. S.B.E. Yayın-
lanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1989.
- ARSLAN Mahmut : İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptan-
ması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi,
H.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
Ankara, 1991.
- ARTAN Sinan : Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi
ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. Ya.
No:172, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN İnal Cem : İşgören, E.İ.T.İ.A. Ya. No:207, Eskişehir, 1978.
- BARUTÇUGİL İsmet S. : Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi
Yayınları, Bursa, 1982.
- BAŞARAN İbrahim E. : Eğitime Giriş, Ankara, 1989.
- BENLİGİRAY Yılmaz : Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet
Kontrolü, E.İ.T.İ.A. Ya.No:180, Eskişehir, 1977.
- BİNGÖL Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk
Üniversitesi Ya. No:676, Erzurum, 1990.
- BİRDAL İlker
AYDEMİR Nilgün : Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık Matbaacılık,
İstanbul, 1992.

- CAN Halil
TUNCER Doğan
AYHAN Doğan Yaşar : Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1991.
- CANMAN Doğan : Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim, TODAİE
Ya.No.181, Ankara, 1979.
- DALE Ernest
(ev. AKINHAY Osman) : Yönetim Teorileri, teki Yönetim Dizisi 8. Kitap,
Ankara, 1993.
- EKDEMİR Őadi : Türkiye'nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar İçin
Hizmet İçi Eğitim Sistematiği, Ankara, 1972.
- ERBESLER Ayfer
KIRÇIL Olgun
ARKIŞ Nurdoğan : Türk İmalat Sanayiinde st ve Orta Düzey
Yöneticilerin Nitelikleri ve Eğitim İhtiyaçları,
Ankara, 1983.
- EREN Erol : Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Ya.
İstanbul, 1993.
- GEYLAN Ramazan : Personel Yönetimi, Met Basım Yayım ve
Organizasyon, Eskişehir, 1994.
- HUNT John W.
(ev. ODMAN Mesut) : Yönetici İçin rgt İçindeki Davranışlar Kılavuzu,
Öteki Yönetim Dizisi 3. Kitap, Ankara, 1993.
- JEBSEN Rolf
(ev. EKE Haluk) : Rol Oynama Yöntemi, MPM Ya.No.188, Ankara,
1975.
- KALKANDELEN A.Hayrettin : Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, 1979.
- KOÇEL Tamer : İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Ya. İstanbul,
1993.

- KÖSE Ahmet Haşım
ALPKENT Nurettin
BİRDİL Dilek : Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, MPM Ya.No:512, Ankara, 1993.
- KÜÇÜKAHMET Leyla : Hizmet İçi Eğitim (Teori ve Uygulamaları), Ankara, 1992.
- MASSİE Joseph L.
(Çev. ÖZ-ALP Şan) : İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983.
- MAVIŞ Ferimanı : Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Ya.No:843, Eskişehir, 1994.
- MAVIŞ Ferimanı : Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Ya.No:111, Eskişehir, 1985.
- MPM : Örnek Olay Yöntemi, MPM Ya.No.134, Ankara, 1973.
- MPM : Eğitim Metodları, MPM Ya.No.50, Ankara, 1970.
- OLALI Hasan
KORZAY Meral : Otel İşletmeciliği, İşletme Fakültesi Ya.No.214, İstanbul, 1989.
- OLALI Hasan : Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F.Ya.No:64, İzmir, 1973.
- OLALI Hasan : Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı, İzmir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya., İzmir, 1965.
- ONAL Güngör : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, B.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Ya. No:9, Bursa, 1982.
- ÖZALP İnan : Yönetim ve Organizasyon, C.I., Eskişehir 1995.

- Şan ÖZ-ALP : Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, E.İ.T.İ.A. Ya. No:100, Ankara, 1972.
- ÖZBAY Celal : Otel Yönetimi Seminerleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Ya., Ankara, 1984.
- POLAT Erdal : Otellerde Nakit Yönetimi, G.Ü. S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1986.
- PEKER Ömer : Yönetici Eğitimi, TODAİE Ya. No:230, Ankara, 1989.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat : Personel Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Ya., Bursa, 1982.
- SAÇLIOĞLU Cahit : Sanayide Uygulanan Eğitim Programları, Ankara, ?.
- SEZGİN Orhan M. : Modern Otel Yönetimi, Çavaş Matbaası, İstanbul, 1972.
- ŞAHİN Mehmet : Genel İşletme, Eskişehir, 1994.
- ŞENATALAR Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul, 1978.
- ŞENER Burhan : Modern Otel İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonu, Ankara, 1990.
- ŞENER Burhan : Modern Otel İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonu, Ankara, 1990.
- TANYELİ Halit : Personel Eğitimi, Ankara, 1970.
- TAYMAZ Haydar : Hizmet İçi Eğitim, Ankara Üniversitesi Ya., Ankara, 1981.
- TELİMEN Osman : Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, İ.T.İ.A. Ya., İstanbul, 1972.
- TELİMEN Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1972.

- TOSUN Kemal : İşletme Yönetimi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- TURBAN TURİZM A.Ş. : Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Ankara, 1989.
- TUTUM Cahit : Personel Yenitimi, TODAİE Ya.No.179, Ankara, 1979.
- T.C. TURİZM BAKANLIĞI : Turizm Yatırım İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Ankara, 1993.
- T.C. TURİZM BAKANLIĞI : Belgeli Turizm İşletmeleri İstatistik Yıllığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü Ya. 1994.
- T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI : Konaklama Endüstrisine Giriş, T.C. Turizm ve Kültür Bakanlığı Ya., Ankara, 1986.
- ÜNÜSAN Çağatay : Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları, Ankara, 1989.
- MAKALELER
- ARTAN Sinan : "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu", ESADER, C. XIII, S. 1-2(Haziran 1977).
- ARTAN Sinan : "İşletmelerde Başlıca Yönetici Yetiştirme Yöntemleri", ESADER, C. XIII, S. 1-2(Ocak 1977).
- AŞIKOĞLU Meral : "İşletme İçi Grup Eğitimi ve Yönetimi", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA İ.İ.B.F. 15.YIL ARMAĞANI, Eskişehir, 1989.
- AŞKUN İnal Cem : "Yönetimde Sistem Yaklaşımı", AKADEMİ, C.II. S.3(Kasım 1973).
- AYKAÇ Burhan
YÜKSEL Öznur : "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XXVII, S.4(Aralık 1994).

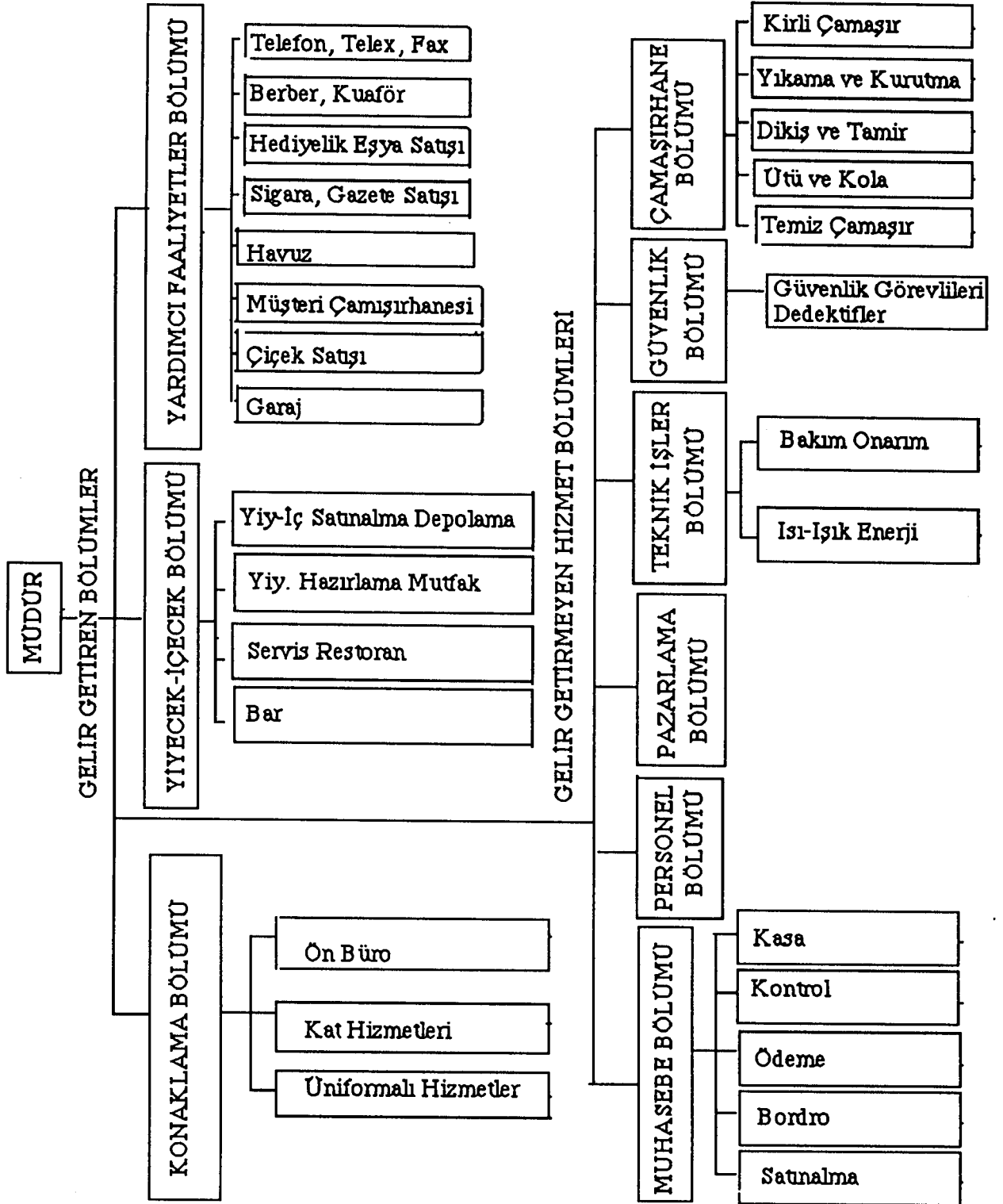
- AYTAÇ Hüseyin : “Hizmet İçi Eğitim”, ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.7(Temmuz 1975).
- BARANOK Ahmet : “İşletmelerde Planlama Fonksiyonu”, ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.2(Mart 1975).
- BAYKAL Besim : “Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?”, İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, C.?, S.12(Aralık 1973).
- BAYKAL Besim : “Liderlik”, BANKA VE EKONOMİK YORUMLAR, C.?, S.2(Eylül 1991).
- BAYKAL Besim : İdarecilerin Eğitimi”, SEVK VE İDARE DERGİSİ, C.?, S.22 (Kasım-Aralık 1969).
- CEM Cemil : “Yönetimde Sistem Yaklaşımı”, SEVK VE İDARE DERGİSİ, C.?,S.6(Haziran 1972
- DİCLE Ülkü
DİCLE İ.Atila : “Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlık Eğitimi”, AMME İDARESİ DERGİSİ, C.III. S.4(Aralık 1970).
- EREN Erol : “Klasik ve Neoklasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi”, İ.Ü.İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.III., S.2 (Kasım 1974).
- ERGENELİ Azize Verel : “Organizasyonlarda Eğitim Gereği ve Hizmet İçi Eğitim Kavramı”, G. Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.III, S.1/2 (1987).
- ERTAN Tekin : “Turizm ve Turizm İşletmeleri”, SEVK VE İDARE DERGİSİ,C.?, S.2(Ocak 1973).
- ERTEKİN Yücel : “Yönetim Kuramında Düşünce Akımları”, AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XVIII, S10(Aralık 1985).
- FLIPPE Edwin P.
(Çev. AYTEK Bintuğ) : “Çalışanların Eğitimi”, YÖNETİM GÖREVLERİ, Ankara, 1978.

- GÖKSEL Burhan : "Turizm Tarihi ve Türkler", TURİZM YILLIĞI 1985, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Ya., Ankara, 1985.
- GÜLDAMLA Aynur : "Eğitim Gereksinmesinin Saptanmasında Görev Analizi, Görev Tanımı ve Görev Niteliklerinin Yeri", VERİMLİLİK, C.III, S.3 (Nisan-Haziran 1974).
- GÜLMEZ Mesut : "Weber ve İdeal Tip Bürokrasi Anlayışı", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.VII., S.1(Mart 1975).
- KALKANDELEN A.Hayrettin : "Eğitimden Geçen Yol", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.7 (Temmuz 1975).
- KALKANDELEN A. Hayrettin : "Sevk ve İdareci ve Nitelikleri", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.6(Temmuz 1975).
- KARİZMA : "Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitimi Programlarının Yeniden Değerlendirilmesi", KARİZMA DERGİSİ 1986 YILLIĞI, Ankara, 1986.
- KARİZMA : "Liderlik ve Yöneticilik", KARİZMA DERGİSİ 1986 YILLIĞI, Ankara, 1986.
- KILKIŞ Yıldırım : "İşletme Yönetiminde Kontrol", İSTANBUL TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.4-6(Nisan-Haziran 1973).
- KIRKPATRICK Donald L.
(Çev. UZEL Haluk) : "Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi", VERİMLİLİK, C.VII, S.3(Nisan-Haziran 1978).
- KOÇEL Tamer : "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.?, S.1-2 (Haziran 1978).
- KOÇEL Tamer : "Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı", BANKA DERGİSİ, C. VII, S. 10(Ekim 1970).
- KOÇEL Tamer : "İşletme Yöneticilerinin Eğitimi", BANKA DERGİSİ, C. VII, S. 9(Eylül 1970).

- KOONTZ Harold
(Çev. AŞKUN İnal Cem) : “Yönetim Teorisinde Okullar”, ESADER, C.VII, S.1(Ocak 1976).
- MACE Myles L.
(Çev. ARTAN Sinan) : “Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi”, ESADER, C. X, S. 1-2(Ocak 1974).
- MAVIŞ Fermani : “Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci”, E.A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.2 (Kasım 1987).
- MAVIŞ Fermani : “Otel Müşterileri İçin Hizmet Sunan ve Gelir Getiren Bölümlerin Analizi”, E.A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.1 (Haziran 1987).
- MEE John F.
(Çev. DİLMEN Dündar) : “İşletmelerde Eğitim ve Öğretim”, İŞVEREN, C.IX, S.6 (Mart 1971).
- ÖZALP İnan
EREN Gülten
ÖCAL Hülya : “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik”, E.A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.X, S.1-2(1992).
- ÖZALP İnan : “Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg’in Yaklaşımı”, A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IX, S.1-2(1991).
- ÖZALP İnan : “Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve.Fred E. Fiedler İle Robert J. House’ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi”, A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IV, S.2(Kasım 1986).
- ÖZALP İnan : “Bilimsel Yönetim ve Taylor: Frederick Wanslow Taylor’un Görüşleri, Yenilikleri ve Eleştirisi”, A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IV, S.1(Haziran 1986).

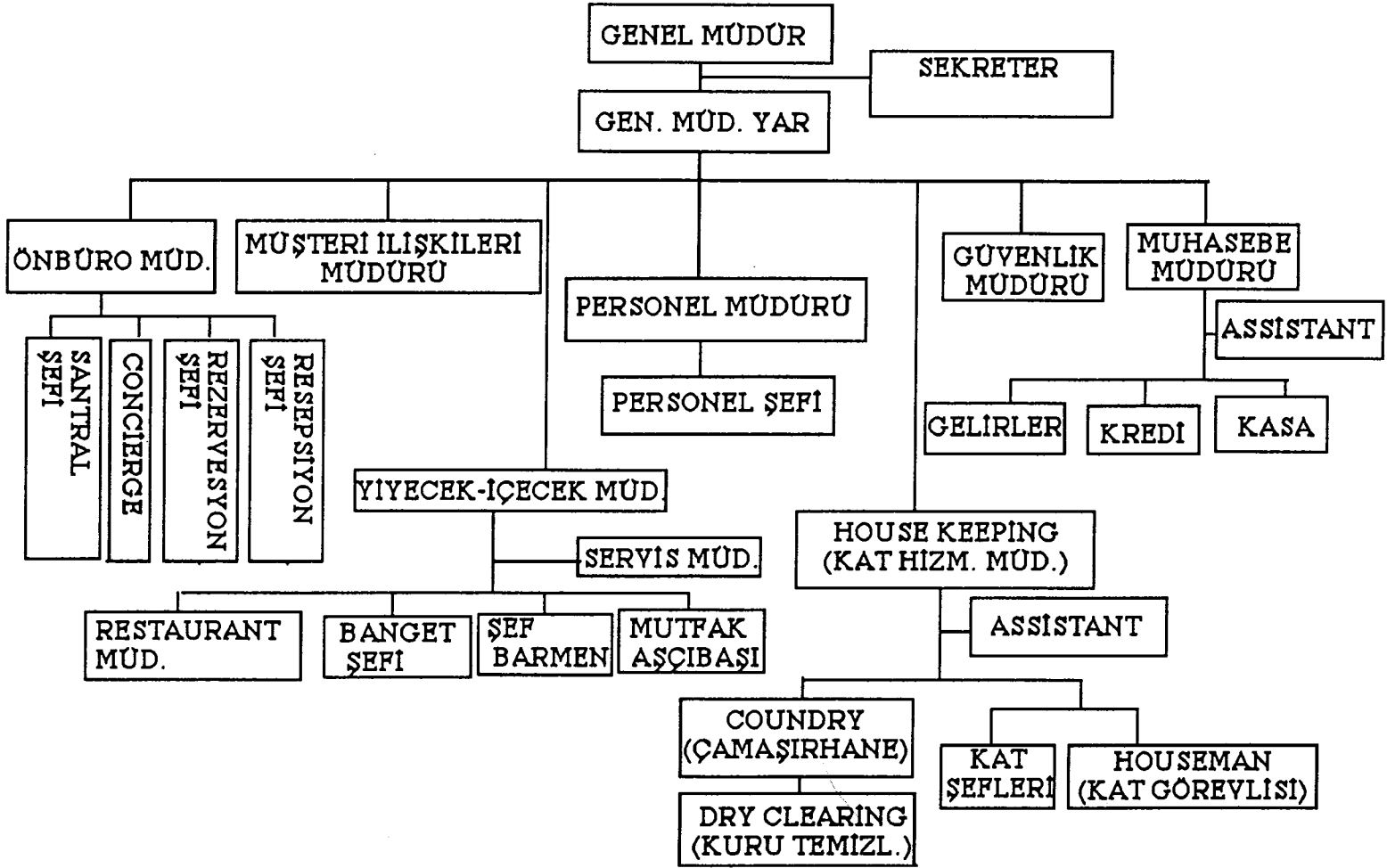
- ÖZTEKİN Hikmet
İLHAN İbrahim : “Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması”, ANATOLIA, S.3(Eylül 1994).
- SEZGİN Orhan Mesut : Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri,” MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM, C.?, S.178 (Aralık 1967).
- SEZGİN Orhan M. : “Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Personeli”, MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM, C.? S.176 (Ekim 1967).
- SÜRGİT Kenan : “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, AMME İDARESİ DERGİSİ, C.III, S.1(Mart 1970).
- TAYMAZ Haydar : “Hizmet İçi Eğitim Kavramı”, MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Afyon, 19-23 Nisan 1982.
- USAL Alpaslan : “Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarların Yeri”, İZMİR TİCARET ODASI DERGİSİ,C.?, S.4(Nisan 1983).
- UZEL Haluk : “Bir Yönetim Sorumluluğu Olarak Eğitim”, MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Abant, 26-29 Mart 1979.
- UZEL Haluk : “Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması”, MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Abant, 26-29 Mart, 1979.
- _____ : “Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Değerlendirilmesi”, MPM EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ SEMİNERİ, Afyon, 19-23 Nisan 1982.

EK-1: BÜYÜK BİR OTELİN GENEL ORGANİZASYON ŞEMASI



Kaynak: ALTINÖZ, s.17.

EK 2: HOTEL MERIT ALTINEL'İN ORGANİZASYON ŞEMASI



**EK:3. Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi Uygulamalarına İlişkin
Çeşitli Düzeylerdeki Yöneticilere Uygulanan Anket**

1. Çalıştığınız otel işletmesinin adı:

.....

2. Göreviniz:

.....

3. Öğrenim Durumunuz

İlkokul

Ortaokul

Lise veya Dengi

Üniversite veya Yüksek Okul

4. Cevabınız Üniversite veya Yüksek Okul ise hangi dalda öğrenim gördünüz?

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu

İşletme

İktisat

Diğer (Lütfen Belirtiniz)

5. Kaç yıldır konaklama endüstrisinde çalışmaktasınız?

1 yıl

1-5 yıl

5-10 yıl

10 yıldan fazla

6. Bulduğunuz otel işletmesinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıl

1-5 yıl

5-10 yıl

10 yıldan fazla

7. Çalıştığınız işletmede yönetici ihtiyacı hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?

Üniversite veya yüksek okuldan yeni mezun olanlardan

Departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile

Alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi ile

Başka kurumlardan yönetici transferi ile

Diğer

8. Herhangi bir eğitim programına katıldınız mı? (Herhangi bir eğitim programına katılmadıysanız lütfen 22. sorudan itibaren yanıtlayınız).

- Evet
- Hayır

9. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken hangi alanlarda eğitime ihtiyacınız olduğu konusunda sizin görüşleriniz alınıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

10. Katıldığınız eğitim programları süre bakımından sizce yeterli miydi?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

11. Katıldığınız eğitim programları kapsam bakımından sizce yeterli miydi?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

12. Katıldığınız eğitim programları kim tarafından düzenlenmekteydi?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Çalıştığım kuruluş tarafından,
- Çalıştığım kuruluş ile kamu ve özel eğitim kurumları işbirliği ile,
- Kendi imkanlarımla eğitime katıldım.
- Benzeri kuruluşların düzenledikleri programlara katıldım.

13. Katıldığınız eğitim programları aşağıdaki konulardan hangisini/hangilerini kapsamaktaydı?

- Otel işletmeciliği
- Yönetim
- Halkla ilişkiler
- Hizmet pazarlaması
- Yabancı dil programları
- Yeni teknolojiye uyum amacıyla düzenlenen programlar
- Diğer

14. Katıldığınız eğitim programlarında otel işletmeciliği ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapılıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

15. Eğitim faaliyetleri süresince edindiğiniz teorik ve uygulamalı bilgiler günlük yönetim görevlerinizde sizlere yardımcı oluyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

16. Eğitim programına nerede katıldınız?

- İşbaşında
- İşdışında

17. Katıldığınız eğitim programlarında aşağıdaki amaçlardan hangisini/ hangilerini gerçekleştirdiniz?

- Görevinize ilişkin yeni bilgiler öğrenme
- İleride alabileceğiniz üst yönetim görevleri için bilgi ve beceriler edinme
- Yöneticilik ve otel işletmeciliği alanında yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanma
- Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama
- Morel yükseltilmesi, güdülenme ve istek kazanma
- Yabancı dil öğrenme

18. Katıldığınız eğitim programları sonucunda ani sorunları çözme ve karar alma konularında gerekli beceri ve yetenekleri geliştirebildiniz mi?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

19. Eğitim programlarının sonucunda bilgi beceri ve davranışlarınızda olumlu gelişmeler sağlanamamışsa nedenleri nelerdir?

- Eğitimin konu ve süre bakımından yetersiz olması
- Eğiticilerin yetersizliği
- Eğitimin gereksiz olduğu görüşü
- İsteksiz katılım
- Diğer

20. Katıldığınız eğitim programlarında kazandığınız bilgi ve beceriler daha sonra bir değerlendirmeye tabi tutuluyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

21. Aldığımız eğitimlerin size yararı olduğuna inanıyor musunuz?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

22. Otelinizde yönetici eğitimi uygulanmıyorsa sizce sebebi nedir?

- Yönetici eğitiminin gereksiz görülmesi
- Eğitimi düzenleyecek eğitim biriminin olmaması
- Yeterli zaman ve bütçenin ayrılamaması
- Yöneticilerin konularında uzman olması ve eğitime ihtiyaç duyulmaması
- Diğer

23. Bir otel yöneticisi olarak eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz?

- Evet
- Hayır

24. Eğitime ihtiyaç duyuyorsanız daha çok hangi konularda?

- Otel işletmeciliği
- Yönetim
- Halkla ilişkiler
- Hizmet pazarlaması
- Yabancı dil programları
- Karar alma ve ani sorunları çözme konusunda
- Yeni teknolojiye uyum konusunda.

Ek:4. Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi Çalışmalarına Yönelik Olarak Eğitim Yöneticilerine Uygulanan Anket

1. Çalıştığınız otel işletmesinin adı:

.....

2. Göreviniz:

.....

3. Öğrenim Durumunuz

İlkokul

Ortaokul

Lise veya Dengi

Üniversite veya Yüksek Okul

4. Cevabınız Üniversite veya Yüksek Okul ise hangi dalda öğrenim gördünüz?

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu

İşletme

İktisat

Diğer (Lütfen Belirtiniz)

5. Kaç yıldır konaklama endüstrisinde çalışmaktasınız?

1 yıl

1-5 yıl

5-10 yıl

10 yıldan fazla

6. Bulduğunuz otel işletmesinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıl

1-5 yıl

5-10 yıl

10 yıldan fazla

7. Çalıştığınız işletmede yönetici ihtiyacı hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?

Üniversite veya yüksek okuldan yeni mezun olanlardan

Departmanlarda çalışan yetenekli personelin terfisi ile

Alt düzey yöneticilerin yükseltilmesi ile

Başka kurumlardan yönetici transferi ile

Diğer

8. Çalıştığınız otel işletmesinde yöneticilere yönelik eğitim ihtiyacının belirlenmesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yapılıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

9. Yöneticilere yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde aşağıdaki yollardan hangisi/hangileri kullanılmaktadır?

- Görüşme
- Bir üst yöneticinin görüşleri
- Yönetici değerlendirme raporları
- Yönetici envanteri ve kayıtları
- Grup toplantıları düzenleme
- Diğer

10. Eğitim önceliklerinin belirlenmesinde yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyleri ve mevkileri gibi konular dikkate alınıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

11. Eğitim haklarından eşit olarak her yönetici yararlanabiliyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

12. Eğitim isteğinde olmayan yöneticiler bulunmakta mıdır?

- Evet
- Hayır

13. Eğitim isteğinde olmayan yöneticilere ne yapılıyor?

.....
.....
.....

14. Eğitimde maliyet-fayda analizi yapılıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

15. Eğitim sonucunda eğitime gönderilen yöneticiler bir değerlendirmeye tabi tutuluyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır