

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI: OTEL İŞLETMESİNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

### TRAINING AND DEVELOPMENT APPLICATIONS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE HOTEL

*İlke KAYA*

*Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi*

**Özet:** Günümüzde rekabet koşullarının artmasıyla insan kaynakları yönetimi kapsamında otel işletmelerinde iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi son derece önem kazanmıştır. Bu araştırmanın amacı, (1) otelcilik sektöründe insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen yöntemlerin incelenmesi ve (2) farklı yöntemler varsa ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma, kalitatif (nitel) bir derinlemesine görüşme örnek olayı içermektedir. Araştırma için Edirne'de dört yıldızlı bir otel işletmesinde insan kaynakları yöneticisi ile derinlemesine görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Verilerin analizi, betimsel analiz tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda eğitim ve geliştirme uygulamalarına önem verilmesine karşın, yeterli olmadığı fakat otel yönetiminin eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik bir çaba içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları, Örnek Olay, Otel Endüstrisi

**Abstract:** Nowadays training and development of employees in hotels is extremely important within the scope of human resource management with the increasing competition. The objectives of this research are (1) to examine of methods carried out for training and development of human resources in the hospitality sector and (2) to bring out if there are different methods. The research contains a qualitative case study in-depth interview. For the study the data were collected from human resource manager within depth interviews at a four-star hotel in Edirne. Data analysis was performed using descriptive analysis technique. The conclusion in this study, despite the emphasis on training and development applications, this is not enough but hotel management is in an effort for the training and development applications.

**Key Words:** Human Resources Management, Training and Development Applications, Case Study, Hotel Industry



## 1. GİRİŞ

Otelcilik sektöründe yaşanan yoğun rekabete dayalı olarak, işletmelerin pazarda varlığını korumak, şirket paylarını arttırmak, satış ve gelir düzeylerini yükseltmek amacıyla müşterilerine daha kaliteli ürün ve hizmetler sunmak durumundadırlar. Bunun yanı sıra günümüz işletmeleri yaşanan hızlı değişimleri yakalayabilmek ve daha güçlü rekabet edebilmek adına iş görenlerine daha fazla önem vermekte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini insan kaynağına dolayısıyla işletmenin geleceğine yapılan önemli bir yatırım olarak görmektedir. Bu nedenle insan kaynağı emek-yoğun işletmeler olan otellerin başarısı ve geleceği açısından çok önemli rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının işlevlerinden biri olan iş görenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile iş görenlerin müşteri beklentilerini daha iyi kavrayabilmesine, müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler geliştirebilmesine olanak sağlayarak müşteri tatmin ve sadakatini beraberinde getirmektedir. Ayrıca iş görenler eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işine daha hızlı alışmakta, işini daha etkin bir şekilde yapmaktaki, özgüveni gelişmekte, verimlilik ve hizmet kalitesi yükselmekte sonuç olarak iç müşteri tatmini de artmaktadır. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi kapsamında, işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen yöntemlerin incelenmesi ve farklı yöntemler varsa ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümde insan kaynakları yönetiminin gelişimi, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme uygulamalarına dair literatür taramasına, dördüncü bölümde araştırma yöntemine, beşinci

bölümde araştırma bulgularına ve son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi 1920'lerde Amerika'da Taylor ve Weber'le başlayan ve insanı sadece parayla teşvik eden bir "makine-varlık" olarak gören klasik yönetim görüşü, 1930'lardan itibaren yönetimde kişisel ilişkilerin daha yoğun yaşandığı insancıl bir görüşe bırakmıştır. Yönetim biliminde insan ilişkilerinin ortaya çıkışı, Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago yakınlarında Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasındaki araştırmalarıyla başlamıştır (Öner, 1999: 17-18). Adam Smith (1776) özellikle üretim sürecini daha basite indirgemiş ve temel birtakım görevlere ayırmıştır (Fındıkçı, 2003: 7). 19. yüzyılın sonlarına doğru ABD'nde endüstrileşme hızla ilerlemekle birlikte yönetim henüz bir meslek olarak bilinmemektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden olan Frederick W. Taylor (1856-1915), çelik endüstrisi alanlarında yaptığı incelemelerle, iş ve zaman etüdü yöntemleri ile standartlaştırılmış ve verimli çalışan işgörenlerin diğerinden ayırt edilebilmesi için teşvikli ücret sistemi geliştirmiştir (Kozak, 2012: 10). Taylor, daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılış biçimi üzerinde dururken, H. Fayol yönetim süreci yaklaşımını (yönetsel teori) ortaya atarak örgüt bir bütün olarak ele almaya çalışmıştır (Bolat vd., 2008: 31). Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı olan bürokrasi yaklaşımı bir Alman sosyolog ve bilim adamı olan Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, bürokrasi kavramını etkin bir organizasyon yapısına ulaşmak amacıyla kullanmıştır (Ertürk,



2006: 101). Konaklama işletmelerinde klasik yönetim yaklaşımını ilk uygulayan kişi E. Statler olmuştur. Statler küçük çaptaki işletmesini orta sınıf müşterilerin kaliteli hizmet beklentisini karşılamak üzere ulusal piyasaya hitap eden bir otel zincirine dönüşmüştür (Mill, 1989'dan aktaran Kozak, 2012: 11). 1930'lu yıllara kadar klasik teori geçerliliğini korumuş, fakat daha sonraları bu teorinin yetmediği ortaya çıkmıştır. Neo-klasik yönetimin en önemli özelliği insan yaklaşımı olması yanında temelde klasik yönetim ilkelerine dayanmaktadır. Bu dönemde yapılan araştırmalar Hawthorne araştırmaları, birinci ve ikinci Röle Montaj Odası Deneyi, Mika Yarma Odası Deneyi, Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi ve Harwood Araştırmalarıdır (Özalp, 2001: 135). Daha sonraları çağdaş yaklaşımlar arasında olan Sistem Yaklaşımı'nda insanlar; gruplar, yöneticiler örgütsel sistemin birer parçası konumundadırlar. Davranışlarda bu sistemi etkileyen faktörleri ve bu faktörlerdeki değişimleri titiz bir şekilde izlemek, örgütsel başarıyı sağlayacak tutumları göstermek durumundadırlar. Klasik, neoklasik ve insan kaynakları yaklaşımları ile sistem yaklaşımı örgütsel sorunlara çözüm getirecek tek bir model üzerinde durmuşlardır. Ancak farklı görüşler, her örgütte uygulanabilecek evrensel modellerin bulunmadığını göstermektedir. Bu düşünceden hareketle ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı ise bir örgüt için geliştirilen model ona özgü olduğunu, diğer örgütler için kullanılamayabileceğini ileri sürmektedir (Eren, 2004: 55-56).

İlerleyen yıllarda insana ilişkin olgu ve olaylara bir ortam (concept) ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bu bütünlüğü oluşturmak için ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllarda ABD'de hissedilen bu ihtiyaç

1980'li yıllarda belirginlik kazanmıştır. Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin daha da azalmasına yol açmıştır. Bu dönemde insan kaynağının her olayda en önemli öğe olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2003: 9). Günümüzde insan kaynakları sadece işe alma, kayıt tutma, işten çıkarma ve benzeri rutin işleri değil, aynı zamanda yönetsel bir fonksiyonda üstlenmiş olup tıpkı diğer fonksiyonel yöneticiler gibi yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Özgen vd., 2002: 6).

### 3.OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI

İnsan kaynağının önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisi eğitim ve geliştirme çabalarıdır (Fındıkçı, 2003: 243). **Eğitim ve geliştirme**; işgörenin işinde belirli bir dönem sonra sağladığı başarı düzeyinin, diğer bir ifade ile kendisinden isteneni ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin ortaya çıkarılmasıdır (Mucuk, 2003: 319). Yöneticilerin kurumlarda hazırlayacakları öğrenme ve geliştirme ortamları ile işgörenlerin hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazandırmaları hedeflenmektedir. Kurumlardaki eğitimin amacı öğrenmeyi sürekli kılmak, kısaca öğrenmeyi öğretmek olmalıdır. Bu alışkanlığı ilke edinen kurumlar zamanla bireylerde meydana gelen bilgi eskimelerinin önüne geçerek rekabette üstünlük kazanırlar (Bek, 2007: 110). Eğitim ve geliştirme, örgütlerde insan kaynakları departmanının



en önemli işlevlerinden birisi olup diğer insan kaynakları alt sistemleri ile ilişkili bir alt sistemdir. Diğer bir deyişle, eğitim ve geliştirme örgütte insan kaynakları ile ilgili pek çok sorunun giderilmesinde yardımcıdır. Bu durum, bir işletmenin başka işletmelerle olan rekabetinde işletmede pek çok değişimi sağlayacak bir etken olmaktadır (Turhan vd., 2012:3). Eğitimin hedefi işi yapma bakımından belirlenmiş hedeflere ulaşmaktır. Ancak eğitim faaliyetlerine katılan kişilerin de belirli bir hedefi bulunmaktadır. İşgörenlerin işi daha iyi yaparak daha fazla ücret almak, daha yüksek göreve terfi etmek vb. istekleri için bu beklediği yararları elde etmesinde eğitimin yararları bulunmaktadır (Ertürk, 2006: 291).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri eğitim ile ilgili eksiklikleri tespit ederek bu eksikliklerin giderilmesi amacıyla geliştirme programlarına tabi tutarak, diğer işgörenlerle aynı duruma getirmeye çalışmaktır. Geliştirme, sadece eksiklikleri olan işgörene değil aynı zamanda eksiklikleri olmayanlara da uygulanmaktadır. Çünkü her işgörenin farklı beklentileri, ortaya çıkartılması gereken farklı yetenekleri bulunmaktadır. Geliştirme, çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de arttırmaktadır. Geliştirme, çalışana işinde yükselme, ödüllendirme, motivasyonu arttırma ve daha iyi ücret olanakları sağlamaktadır. Ayrıca işgörenler arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma yaratmaktadır (Mercin, 2005: 142). Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımının sonucu olarak nitelikli işgören ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun için günümüz

işletmeleri, eğitimi eskiden olduğu boşa harcanan, ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedirler. Günümüzde işletmeler eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar (Fındıkçı, 2003: 243). Eğitim ve geliştirme çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmanın yanında, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de arttırmaktadır. Eğitim ve geliştirme, çalışana işinde yükselme, ödüllendirme, motivasyonu arttırma ve daha iyi ücret olanakları sunmaktadır. Belki de en önemlisi çalışanlar arasında iletişim, etkileri ve sosyal dayanışma sağlamaktadır (Muradova, 2007: 82). Karahan (2009: 95-114) yaptığı araştırmasında personelin güçlendirmeye gerekli yaklaşımı sergileyerek insan kaynaklarının geliştirilmesine olumlu katkılar sağlandığını ortaya koymuştur. İşletmelerde insan kaynakları açısından güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı dolayısıyla personel devir hızının da düşeceği ifade edilmektedir.

Otel işletmelerinde eğitim programlarına öncelikle eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle başlanmaktadır. Bu ihtiyaç mevcut başarıların arzulananan başarı seviyesinden daha düşük olması halinde ortaya çıkmaktadır. Yapılacak araştırmalarla eğitim ihtiyacının türü, özellikleri, eğitim sorumluluğunun kime verileceği, maliyeti ve süresi gibi konular üzerinde durulmakta ve tüm bunlar programlı hale getirilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 277). Bu nedenle işgören için geliştirilen etkili eğitim programları ile üretim, kalite ve verimlilikte artış, maliyetlerde düşme, iş kazalarında azalma, işgören devir hızında düşme, firelerde azalma, işe geç gelmenin ve devamsızlığın azalması, işgören motivasyonunda yükselme, işgörenler arası iletişimi geliştirme, nezaret (yakın gözetim) ihtiyacında azalma, yeniliklere ve



gelişmelere hızlı adapte olma, makineleri doğru kullanma, işgören davranışlarında düzelme, iş ve işletmeye bağlılığın azalması gibi pek çok yararlar sağlanmaktadır (Mucuk, 2003: 330). Otel işletmelerinde insan kaynağından etkin bir biçimde yararlanmak için uygulanan pek çok eğitim ve geliştirme yöntemleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan eğitim yöntemleri günümüzde eğitimin yapıldığı yer itibariyle üç temel gruba ayrılmaktadır (Kozak, 2012: 131):

**1. İş Başı Eğitim Yöntemleri:** İş başı eğitimi, yeni veya deneyimsiz işgörenlerin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek amacıyla öğrenmelerini ifade etmektedir (Özgen vd., 2002: 147).

**1.1. Yönetici Gözetiminde (İş Başında):** Yeni işe alınan işgörenlerin eğitimi, yeni teknoloji kullanmaya başladığında işgörenlerin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, işgörenlerin departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan işgörenlerin yeni görevlerine oryantasyonu konularında faydalıdır (Özgen vd., 2002: 147).

**1.2. Yetki Göçerimi:** Başarılı bir yetki devri her şeyden önce yöneticilerin iş yüklerinin azalmasını sağlayarak onların verimliliklerini artırmakta; çabalarını, yapabileceği işlerin sınırından denetleyebileceği işlerin sınırına doğru yaymakta ve böylece etkili olabileceği alanı genişletmektedir. Astlara birtakım sorumluluklar yükleyerek astların kendilerini geliştirmelerini sağlamakta ve gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Astlar böylece inisiyatif alma, sorumluluk yüklenbilme, karar alma, girişimde bulunma, sorun çözme gibi bilgi ve becerilerini artırma imkanı yakalamaktadır (Ak, 2010: 98).

**1.3. Staj:** Staj işgörenlerin ileride yükleneceği görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi faydalar sağlamaktadır (Kozak, 2012: 133).

**1.4. İş Değiştirme (Rotasyon):** İş rotasyonu işgörenlerin sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılmasıdır. Bu yöntemdeki amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan işgörenlerin iş tatminsizliğini en düşük seviye indirmektir (Sokolik (1989)'dan aktaran Kerman, 2004: 15).

**1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon):** Bu eğitimlerde genel amaç işgörenlerin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir (Fındıkçı, 2003: 246). İyi bir oryantasyon programı; olumlu ilk izlenim yaratmakta, yüksek moral ve motivasyon sağlamakta, doğru bilgi vermek için bir şans sağlamakta ve öğrenmeyi geliştirmektedir (Öner, 1999: 155-156).

**2. İş Başında Eğitim Yöntemleri:** Bu eğitimler genellikle çalışma saatleri ve işyeri dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemleri olup, konferanslar, seminerler, inceleme gezileri olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol (2001)'den aktaran Mucuk, 2005: 332):

- **Konferanslar:** işletme tarafından zaman zaman başvuru alan yararlı ve gerekli konular üzerinde geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak yürütülen bir eğitim tekniğidir.
- **Seminerler:** genel, teorik, mesleki, yönetsel ve teknik konularda bilgi tazelemeyi sağlamaktadır.



- İnceleme gezileri: diğer işletmeleri ziyaret ederek, çalışma yöntemleri ve koşulları, farklılıklar ve teknolojik yenilikler konusunda çalışanların bilgi ve görgülerini arttırma amacını güderler.
- **Kurslar:** çalışma saatleri dışında işçi, çırak, orta ya da üst kademe yöneticilerine verilen eğitim programlarıdır.

**3.Bilgisayar Temelli Eğitim:** Bu eğitim bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geri bildirim imkânı tanıdığı etkileşimli bir eğitimidir. CD-ROM, interaktif video, internet veya web kaynaklı eğitimleri içermektedir (Özgen vd., 2002: 163-164).

Otel işletmeleri gelecekle ilgili hedeflerini gerçekleştirmek için işgörenlerinin eğitim düzeylerini, mesleki bilgi ve becerilerini dikkate almak durumundadır. Günümüz ucuz işgücüne yönelmek, otel işletmelerinde rekabet avantajı sağlamamaktadır. Bunun yerine eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere uyum sağlayabilen, verimli ve etkin çalışma yöntemlerini bilen nitelikli işgörenlerle hizmet sunmak, otel işletmelerinin bugünkü ve gelecekteki rekabet gücünü arttırmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 103). Erdem'e (2003: 35-54) göre otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili ve nitelikli bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran işletmede çalışan insan gücüdür. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden işletmeler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan işletmeler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamamaktadır. İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu derece

önemli olması, işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Whitelaw vd. (2009: 4), konaklama ve turizm endüstrisinde eğitim ihtiyaçları üzerine yaptıkları araştırmada, konaklama endüstrisinde eğitimin sağlanmasında değişimlerin zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Fakat bu değişimlerin sıklıkla akademisyenler tarafından tavsiye edilirken, endüstri tarafından kabul görmesinin de gerektiğini ileri sürmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların değişen çevreye daha çabuk uyum sağlamasının, pratik ve teori arasında bir denge kurmasının şart olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Konaklama endüstrisi, müşteri-hizmet odaklı bir alan olduğundan, başarının ön koşulu olan temel becerilere sahip giriş düzeyinde işgören bulmada sıkıntı yaşamaktadır. Ayrıca, konaklama endüstrisinde tutarlı eğitim modellerinin eksikliğinin yanı sıra pek çok işgörenin İngilizce yeterliliğinin olmaması bir diğer eğitim sorununu oluşturmaktadır (<http://www.doleta.gov>). Tütüncü ve Demir (2003: 146-169), araştırmalarında konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işletme stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumlu olduğunu, işletmelerin finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edebileceğini öne sürmektedirler. Chand ve Ambardar (2010: 50), Hint otellerinde kullanılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi ve kullanımını üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerini temsil eden beş faktörün, “işe alıştırma eğitimi”, “iş yerinde eğitim”, “iş dışında eğitim”, “çapraz kültürel eğitim” ve “manevi eğitim”den oluştuğunu ortaya çıkarmıştır.



#### 4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmaya konu olan otel işletmesinde işgörenlerin 36'sı kadın, 65'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu işgörenlerin 10'u ilköğretim mezunu, 37'si lise mezunu, 9'u önlisans mezunu, 45'i ise lisans mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Otelde 3'ü yönetim kademesi dışında, 2'si stajyer, 17'si mutfak, 29'u servis hizmetlerinde, 22'si konaklama hizmetlerinde, 17'si idari işler, 5'i muhasebe, 9'u Fitness/SPA hizmetlerinde görev yapan toplam 101 işgöreni bulunmaktadır. Ayrıca otel işletmesinde insan kaynakları departmanı tarafından geliştirilen insan kaynakları politikası aşağıda yer almaktadır;

*“İnsan kaynakları politikamız iki önemli amaca hizmet ediyor. Birincisi, bireyleri sorumluluk üstlenmeye, inisiyatif kullanmaya, böylece işlerine ve işlerinin sonuçlarına sahip çıkmaya yöreklendirmektedir. İkincisi, bir yandan bireyi geliştirerek, diğer yandan da ekip çalışmasını teşvik ederek çalışanlarımızın iş hedeflerinde daha başarılı olmasını sağlamaktır. Böylece hedeflere ve insan kaynağına daha iyi odaklanıp, kişilerin katma değerlerinin işin başarısındaki rolünü ön plana çıkarabileceğimize inanıyoruz”.*

Bu bilgilerin yanı sıra araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı, araştırmanın yöntemi, verilerin analizi, araştırmanın bulguları, sonuç ve öneriler kısmı sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

##### 4.1.Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) kapsamında, çalışan işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen yöntemlerin incelenmesi ve farklı yöntemler varsa ortaya çıkarılmasıdır. Bu araştırma

ile otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim ve geliştirilmesi kapsamındaki uygulamalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Araştırmaya konu olan işletme Edirne'de dört yıldızlı bir otel işletmesi olup, araştırmanın katılımcısı söz konusu otelin İK yöneticisini kapsamaktadır. Araştırmanın uygulanmasında, alanında 19 yıl görev yapmış İK yöneticisinin deneyimli, kendi alanında uzman ve araştırmaya katılmaya gönüllü olması etkili olmuştur. Araştırma, eğitim ihtiyacını belirleme yöntemleri, eğitim ve geliştirme yöntemlerinden iş başı eğitim yöntemleri, iş dışı eğitim yöntemleri, bilgisayar temelli eğitim yöntemleri, eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirme gibi temalar ve alt temaları içermektedir. Araştırma yöntemi, örnek olay incelenmesi olarak belirlenmiştir. Örnek olay, “bir veya daha az sayıda birbiriyle ilgili denek üzerinde yapılan ayrıntılı çalışma” şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan derinlemesine sorgulama ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilir. Böyle bir çalışmada veri toplama aracı olarak anketler, mülakatlar, gözlem ve doküman analizleri kullanılabilir (Altunışık vd., 2004: 58).

##### 4.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, kalitatif (nitel) bir derinlemesine görüşme örnek olayı içermektedir. Örnek olay incelemesi, “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine olanak tanıyan araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 277). Bir örnek olay çalışmasının genellemeye yatkın sonuçlar doğurabilmesinin iki temel yolundan ilki, örnek olay çalışmasının amaçlarına, özellikle de verilerin çözümlenme biçimlerine bağlıdır. İkincisinde önermeler ge-



liştirerek genelleme yapılabilir. Her iki durumda da örnek olay çalışmasının bulguları potansiyel olarak diğer olaylara da uygulanabilir bir tarzda öne sürülebilir (Punch, 2005: 147).

Araştırmada görüşme soruları hazırlanırken araştırmacının amacına uygun olarak literatür taranmıştır. Derinlemesine görüşme yapılmasındaki amaç, sınırlama olmaksızın, araştırmaya konu olan bireyin eleştirisi ve görüşlerine doğrudan ulaşmak; ayrıca bireyin tutum ve davranışlarının bilinçaltı sebeplerini keşfetmektir (Nakip, 2003: 74). Niteliksel ölçme aracı olarak görüşme esnasında uygulanmak üzere yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda otel işletmesinde eğitim ihtiyacını belirleme yöntemleri, eğitim ve geliştirilme amacıyla yürütülen yöntem ve faaliyetleri uygulayıp uygulamadıkları, uygulanıyorsa ne gibi faydalar sağladığına yönelik sorular yer almaktadır.

Verilerin toplanmasında görüşme yöntemi uygulanmıştır. İK yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşme, 28 Mart 2014 tarihinde yürütülmüş ve 43.11 dk. sürmüştür. Derinlemesine görüşme 30 dk. ila bir saat arasında değişebilmektedir (Nakip, 2003: 74). İK yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmenin tümü ses kaydedici ile kaydedilmiştir. Ses kayıtları incelenerek ve görüşmenin deşifreleri yapılarak metinler haline dönüştürülmüştür. İK yöneticisinin verdiği cevaplardan elde edilen veriler ışığında, araştırma kapsamında yer alan soruların yanıtlarını oluşturacak biçimde bulgular ortaya çıkarılmıştır.

#### 4.3. Verilerin Analizi

Nitel veri analiz yöntemlerinden bir olan betimsel analiz, elde edilen verilerin önceden belirlenen

temalara göre özetlenip, yorumlanması ile gerçekleştirilir. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilmektedir. Elde edilen veriler, betimsel analizin dört aşamasına göre gerçekleştirilmiştir: (1) betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, (2) tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, (3) bulguların tanımlanması ve (4) bulguların yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 224). Nitel verilerin çözümlenmesinde sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesinde T1: Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri, T2: Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri (T<sub>2a</sub>: İş Başlı Eğitim Yöntemleri, T<sub>2b</sub>: İş Dışı Eğitim Yöntemleri, T<sub>2c</sub>: Bilgisayar Temelli Eğitim Yöntemleri), T3: Eğitim Programlarının Sonuçlarını Değerlendirme gibi üç ana tema ve alt temalardan oluşan bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu temalara göre kodlama gerçekleştirilmiştir.

#### 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında yanıtları aranan araştırma sorularına ait temalar ve alt temalar aşağıda yer almaktadır:

##### T1: Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

İK yöneticisi, eğitim uygulayacak firmanın özellikle otelin örgüt yapısına ve vizyonuna uyumlu olması gerektiğine işaret etmektedir. Otelin İK yöneticisinin, eğitim ihtiyacını belirlerken (eğitimin türüne, özelliklerine, eğitim verecek kişilere kadar) detaylı bir çalışma planı olup olmadığına yönelik soruya verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“Şöyle bir durum var: Bir kere eğitim alacağınız kurumun sizi çok iyi tanuması lazım. Yani her eğitim firmasında eğitim almanız doğru bir şey*



*değil. Yani bir firmayı tespit edip, o firmanın sizinle bir süre yaşamasına izin vermeniz lazım.... Bizimde misafirlerimize bir bakış açımız var. Restoranlarımızda ve konaklama yerlerinde bu bakış açımızı bizim o firmanın anlaması lazım. ... Bunları iyi anlaması lazım. Bence önemli olan nokta bu.*

Otelin İK yöneticisinin eğitim ihtiyaç analizi için belirledikleri standart görev tanımlarını kullandıklarını, bu görev tanımlarında işgörenin aşamadığı durumlarla karşılaştığında kendi bünyelerinde, aşamadığında ise dışarıdan eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. İK yöneticisinin eğitim ihtiyaçlarını belirlerken başka nelere dikkat ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıklarına ait soruya verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“Yani standartlarımız var. Personelin görev tanımları var. Bu görev tanımlarında hani geçemediği, aşamadığı noktalar varsa onlara dikkat ediyoruz. ....nasıl diyeyim bazen müşteri ile diyalogunda sıkıntı yaşayabiliyoruz.... Bazen “hoş geldiniz efendim” diyor, bazen de “hoş geldiniz” deyip geçebiliyor. Yani bunları gördüğümüz zaman tekrar ediyorsa bunları tespit ediyoruz. Önce kendi aramızda konuşuyoruz sonra eğitime eğitime alıyoruz....Görev tanımı ve bizim bakış açımız önemli....Yani kendi içimizde konuştuğumuz şeyler var yöneticilerle. Bunların uygulanmasına çalışıyoruz. Eğer uygulanmıyorsa önce kendimiz uyarıyoruz sonra ona göre dışarıdan eğitim alıyoruz”.*

İşletmelerde yöneticiler eğitime en çok ihtiyaç duyan gruplardır. Çünkü yöneticilerin temel amacı bir grup işgöreni aynı amaç etrafında toplamak, koordine etmek ve arzu edilen sonuçlara varılmasını sağlamaktır (Fındıkçı, 2003:

258). İK yöneticisinin görüşleri her bir birimin kendi alanları çerçevesinde eğitim almasından yanadır. İK yöneticisinin otel işletmesinde diğer yöneticilerin eğitimi ile ilgili neler yapıldığına dair soruya verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“... yönetici olarak herhangi bir eğitim almadık. Zaten şu ana kadar işleri yoluna koyma ve personeli gerçekten standartlara uydurma modundayız.... Yöneticilerin ayrıca alması gereken eğitimler var. Okumamız gereken makaleler var mesela. Şu hızlı okuma kursları bence çok önemli. Bu konuda yani okuduğumuzu anlama konusunda ve onu en iyi şekilde ifade etme konusunda bence eğitimler alınabilir. Kendi birim ve bölümün özelliklerine göre, insan kaynakları ise insan kaynakları, mutfak ise mutfak, kendi bölümüne has şeyler alabilir. Bunlar zaman içerisinde....”*

Eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için yararlanılacak bütçeden 2015 yılı kapsamında faydalanılacağını belirten İK yöneticisi, bunun için bir firmadan eğitim alacaklarına yönelik planlamalarından bahsetmektedir. İK yöneticisinin işgörenlerin eğitimine yönelik gelecek planlamalarına dair soruya verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“2014 yılında herhangi bir planlamamız yok, herhangi bir bütçemiz de yok. 2015 yılında olacak muhtemelen bunlar. 2014 yılında olursa spontan bir şeyler olur, hani bir eğitim firması ile görüşüyoruz ama şu anda herhangi bir şeyimiz yok. Dediğim gibi eğitim firmasının bir an önce bizi anlaması lazım, belli bir süre gelecek ve görecektir”.*

## **T2: Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri**

İK yöneticisinin otel işletmesinde iş görenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile ilgili uygulanan yön-



temlere sırasıyla T<sub>2a</sub>: İşbaşı Eğitim Yöntemleri, T<sub>2b</sub>: İş Dışı Eğitim Yöntemleri ve T<sub>2c</sub>: Bilgisayar Temelli Eğitim Yöntemlerine yönelik sorulara verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

### **T2a: İşbaşı Eğitim Yöntemleri**

#### ***İş Başı Eğitim Yöntemleri Alt Teması: İş Başında Eğitim***

İK yöneticisinin işgörenlerinin eğitimi için belirli standartlara göre sistematik eğitimlerin yapıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Otelin İK yöneticisinin işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlerken neleri göz önünde bulundurdıklarına dair soruya verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“Günlük rutin kontrollerimiz var bizim. Bugünlük rutin kontrollerde eğer personelin bir eksikliği varsa müşterileri ile diyalogunda daha doğrusu misafir ile diyalogunda eksiklikler varsa, bunları birebir tespit edip, hani haftalık toplantılarımızda, olay büyükse günlük toplantılarımızda irdeleyip, kendimiz verebiliyorsak öncelikle kendimiz, veremiyorsak konunun büyüklüğüne göre bu daha farklı bir şey olabilir”.*

*“...birde hani rutin olarak turizm sektöründeki gelişmelerin getirdiği bazı yeni kavramlar oluyor, o kavramları irdeleyip, onlara göre eğitim almayı planlıyoruz”.*

#### ***İş Başı Eğitim Yöntemleri Alt Teması: İşe Alıştırma (Oryantasyon)***

İK yöneticisi uyum eğitimlerinden önce işgörenleri işe alım aşamasında son derece titiz davrandıklarını, işe uygun personel seçiminden yana olduğunu ifade etmektedir. İşe alıştırma eğitimlerinde uyguladıkları program doğrultusunda otelin bölüm sorumlularıyla birlikte birkaç saat

geçirerek, ilerleyen dönemlerde 1-2 gün gibi kısa bir sürede işe alıştırma sürecinin devam ettiğini belirtmektedir. Uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden işe alıştırmaya (oryantasyon) yönelik uygulama hakkındaki soruya İK yöneticisinin verdiği sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“Personeli işe alımdan önce uygun olup, olmadığına net karar vermek zorundayız. Hani grubun genel bir kuralı var. X grubun genel bünyesinde yönetiyoruz insan kaynaklarını. Biz grubun misyonu ve vizyonunu anlatıyoruz tüm çalışanlara. ....doğru adamı seçmeye çalışıyoruz. Doğru adam olduğuna inandığımız kişiyi de bırakmıyoruz. İşyerinde eğitirken bir oryantasyon programımız var bizim. Öncelikle birim sorumlularıyla çalıştırılıp her birimde birkaç saat geçirmesine çalışıyoruz. Belki ilerleyen bölümlerde daha uzun bir program olabilir. Bugünün şartlarında personel istihdam ederken özellikle kalifiye ve hızlı olmak zorundayız çünkü bir pozisyona ihtiyaç var, o ihtiyaca karşılık ben bir insan buluyorum, insan gücü buluyorum ve bir an önce onu bölümüne işinin başına hazır etmek zorundayım. O yüzden oryantasyon süreci 1 gün bazen 2 günde sınırlı kalıyor ama en iyi şekilde tanıtmaya çalışıyoruz. Çünkü daha sonra misafirlere bizi anlatırken bir sıkıntı oluşmasın diye”.*

#### ***İş Başı Eğitim Yöntemleri Alt Teması: İş Değiştirme (Rotasyon)***

İşgörenlerin farklı birimlerde iş değiştirmelerine (rotasyon) olumlu bakmayan İK yöneticisi, bu yöntemin işgörenin kariyerini olumsuz etkileyeceğini öne sürmektedir. İK yöneticisinin otel işletmesinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden iş değiştirmeye (rotasyon) yönelik uygulama hakkındaki soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:



“Biz işte rotasyonlara çok sıcak bakmıyoruz. Bir kişinin bir konuda uzmanlaşması gerekiyor. Bir kişi hem resepsiyonda hem serviste hem de kurumsal satışta uzman olamaz, yani burada çocuğun akli karışır. Kendi kariyerini çizerken hata oluşur ya da ben onu bir yere koyarım oraya ısınamaz başka bir yeri istiyordur ve personeli kaybederiz....Zaten uygun pozisyonlara uygun insanları bulmaya çalışıyoruz. Kat görevlilerinin resepsiyonist olma şansı yok. Resepsiyonda çalışanda kat görevlisini kabul etmez. Zaten okuldan gelenlerde bu şekilde bir eğitim alıyorlar. Zaten çok kolay da olmuyor. O yüzden uygun pozisyona uygun insan daha kalıcı oluyor.”

### **İşbaşı Eğitim Yöntemleri Alt Teması: Staj**

Staj; işgörenlerin gelecekte yüklenecekleri görevlere ilişkin iş ortamını, koşulları tanıma, işleri öğrenme, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yaralar sağlamaktadır (Kozak, 2012: 133). İK yöneticisi staj kapsamında stajyerlerini kendi işgörenlerinden ayırmadıklarını ve onların doğru görevlerde ilerlemelerini sağlamak istediklerini belirtmektedirler. İK yöneticisinin otel işletmesinde işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile ilgili uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden staj eğitimine yönelik soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:

“2013’te stajyer almadık... yani biz kendimiz stajyeri....nasıl anlatayım biz stajyeri staj yapsın diye almıyoruz. Stajyeri bizim kendi personelimiz gibi görüyoruz. Onu eğitiyoruz hem ona bir şeyler kattıyoruz hem de ondan bir şeyler istiyoruz. ... Stajda bu sene (2014) 6 tane stajyer öğrenci talep ettik. 2 tanesi mutfakta erkek, 4 tanesi serviste, 2-2 onlara doğru görevleri vereceğiz ve doğru görevlerde ilerlemelerini sağlayacağız...”

### **İşbaşı Eğitim Yöntemleri Alt Teması: Yetki Devri**

Yöneticilerin astlarına sorumluluk ve karar alma becerilerinin gelişmesi ile ilgili yetkilerinin bir kısmını devretmesi kapsamındaki bu yöntemi uygulama hakkında İK yöneticisi, astların kısmen de olsa sorumluluk aldıkları ancak daha çok yetki devretmeyi işgörenlerin izinleri söz konusu olduğunda uyguladıklarını belirtmektedir. İK yöneticisinin otel işletmesinde işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile ilgili uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden yetki devrine yönelik uygulamalar hakkındaki soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:

“Sorumluluk veriyoruz. Yani şöyle söyleyeyim, öncelikle prosedürler dâhilinde yazıyla kişinin bölümünü ve birimini değiştirdiğimizi söylüyoruz.... Yetki devretme konusunda izne çıkışlarda bir yetki devri söz konusu oluyor ve yazı ile kendi aramızda dıyuruyoruz. Yani bir personel 14 gün yıllık izin hakkı var. Yıllık iznini kullanmaya kalktığında kat görevlisi sorumlusu bir altında kimin o pozisyona vekalet edeceği belli....İlerleyen dönemde daha çok olacak, az önce de anlatacağım gibi biraz sonra bizde 37 tane bayan var ve çoğu genç. Bu 37 bayanın hemen hemen birçoğu hamile kalma döneminde. Evlendiler ya da evlenecekler. Bu dönemde onlara vekalet edecek kişiler, hani önceden bunu belirlemek gerekiyor....”

### **T2b: İş Dışı Eğitim Yöntemleri**

İK yöneticisi iş dışı eğitim yöntemleri olarak kongre, konferans, seminerler, kurslar vb. yöntemleri uygulamadıkları ancak sene sonunu eğitim dönemi olarak planladıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda İK yöneticisinin otel işletmesinde işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile ilgili uy-



gülenen iş dışı eğitim yöntemleri, bu yöntemlerle (kongre, konferans, seminer vb.) işgörenlerini iş dışı eğitimlere gönderip göndermedikleri ya da gönderme planları olup olmadığı ile ilgili soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“Bunu %100 yapacağız. Şimdi 2014 yılının sonunu Back of School olarak biz bu seneyi 2. dönem eğitim dönemi olarak kabul edeceğiz. Sadece sezonun biraz yavaşlaması lazım...”*

Back of School olarak bahsedilen konunun bir eğitim programı olup olmadığına yönelik soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“Yo....bizim kendi aramızda koyduğumuz bir şey. Yani bu sene kendimizi eğiteceğiz diyor. Geçen seneden ders çıkarıp bir eğitim sürecine gireceğiz, onu kastediyor”*

### **T2c: Bilgisayar Temelli Eğitim (bilgisayar üzerinden eğitim sistemleri, interaktif videolar, internet üzerinden eğitimler vb.)**

Otelin İK yöneticisi, işgörenlerin eğitimi kapsamında bilgisayar temelli eğitim faaliyetleri olarak, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ait mesleki videolardan faydalandıklarını ifade etmişlerdir. İK yöneticisinin otel işletmesinde işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile ilgili uygulanan bilgisayar temelli eğitim yöntemlerine yönelik uygulamalar/gelecekte uygulama planları hakkındaki soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“....ben şöyle bir şey yapıyorum. Turizm Bakanlığı'nın YouTube üzerinden videoları var; yarımşar saat civarında... vane, kat görevlisi, diğer hepsinin görev tanımları ve standartlarını anlatıyor. Ben zaman zaman bunları arkadaşları toplayıp seyrettiriyorum ve bunlarla ilgili aramızda konuşuyoruz...”*

### **T3: Eğitim Programlarının Sonuçlarını Değerlendirme**

İK yöneticisi, eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmeleri sonucunda, işgörenlerin standartlarının yükseldiğini, bakış açılarının değiştiğini, tüm bu değişimlerin çalışma arkadaşları ile iletişimlerine ve misafirlerine olumlu yansıdığını belirtmektedir. İşgörenlerinin eğitimle eksiklerini giderdiklerinde bunun kendilerine “güven” olarak geri döndüğünü ifade etmektedir. İK yöneticisinin otel işletmesinde işgörenlerin eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirdiğinizde işletmeye olan faydaları hakkında soruya verdikleri sözlü ifadeler şu şekildedir:

*“...eğitimle personelin standardı yükseliyor. Bakış açısı değişiyor. Bu her konuda olumlu yansıyor, söyleyeyim size. Arkadaşlarıyla iletişiminde olumlu yansıyor, misafirlerle iletişiminde olumlu yansıyor, yemekhanedeki davranışlarına olumlu yansıyor, yani eğitimin personele hiç zararı yok, %100 mutlaka yararı var, her ne olursa olsun”*

*“...biz insan kaynağını iyi seçip iyi irdeliyoruz. Üç yöneticimiz biz. Bütün gün personelle ilgileniyoruz, eksiklerini tamamlıyoruz. Dolayısıyla bu bize gerçekten güven olarak geri dönüyor... Otelimizde bir standart var ve hiç kimse ve hiçbir şey bunu değiştirmiyor. Bu şekilde sürekli geri dönüşler oluyor. Yani biz kazanıyoruz sadece personele eğitim verdiğimizde her anlamda kazanıyoruz”*

### **6.SONUÇ VE ÖNERİLER**

Otel işletmelerinin gelecekteki başarısında, işgörenlerini bir vizyon doğrultusunda birleştiren, çağdaş yönetim teknikleri uygulayan bir insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir. Rekabetin yoğun yaşandığı ve bilginin temel güç olduğu



günümüzde, otelcilik sektöründe son teknoloji kullanılmakta veya pek çok açıdan gelişmiş tesisler yapılmakta ancak sayılan bu maddi üstünlükler işletmeleri belirli bir noktaya kadar taşımaktadır. Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü yaratacak en önemli etken ekonomik ve fiziki üstünlüklerden ziyade insan kaynağına yapılan eğitim ve geliştirme yatırımlarıdır. Hizmet sektörü insan kaynağını ciddi bir sermaye olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple otel işletmelerinde çalışacak işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme yöntemlerinin ne ölçüde uygulandığının ortaya çıkarılması ve gerçekleştirilen eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetimi tarafından ivedilikle gerçekleştirilmelidir. Bu araştırma sonuçlarına yönelik İK yöneticilerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde göz önünde bulundurması gereken noktalar aşağıda yer almaktadır:

- Eğitim ihtiyacı belirlenirken otelin örgüt yapısına ve vizyonuna uyumlu olması ve işletmenin ihtiyaçları ile işgörenlerin ihtiyaçlarının örtüşmesine çalışılmalıdır.
- Eğitim ihtiyaçları belirlenirken İK yöneticisinin bölüm yöneticileri ile yakın temas halinde olması ve her bir birimin kendi alanları çerçevesinde eğitim alması gerekmektedir.
- Eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için bütçe ayrılmalı ve eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim programları oluşturulmalıdır. Unutulmamalıdır ki günümüz başarılı işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar.
- İşgörenlerin eğitiminde belirli standartlara göre sistematik eğitimler yapılmalı ve bu eğitimler

işgörenlerin eğitim izleme formlarına kayıt edilerek takibi yapılmalıdır.

- İşe alıştırma eğitimlerinde işgörenlerin belirlenmiş bir program doğrultusunda otelin bölüm sorumlularıyla birlikte birkaç saat geçirecek, ilerleyen dönemlerde daha uzun süren eğitimler verilmelidir.
- İşgörenlerin farklı birimlerde iş değiştirmelerine (rotasyon) olumlu bakmayan İK yöneticisi, bu yöntemin işgörenin kariyerini olumsuz etkileyeceğini öne sürmektedir. En azından staj döneminde işgörenlerin farklı birimlerde (kat hizmetleri, resepsiyon, F&B vb.) çalışması bireyin işe ve işletmeye daha hızlı uyum sağlaması açısından önemli yararlar sağlayacaktır (Kozak, 2012: 134).
- İK yöneticisi staj kapsamında stajyerlerini kendi işgörenlerinden ayırmadıklarını ve onların doğru görevlerde ilerlemelerini sağlamak istediklerini belirtmektedirler. Stajyer işgörenin başlangıçta aşırı bilgiye maruz kalmaması ve işin basitten karmaşığa doğru aktarılması stajyer işgörenin işine hızlı adapte olmasına ve çabuk yılmamasına neden olacaktır.
- İK yöneticisi, astların kısmen de olsa sorumluluk aldıkları ancak daha çok yetki devretmeyi işgörenlerin izinleri söz konusu olduğunda uyguladıklarını belirtmektedir. Yetki devri ile yöneticilerin güvendiği astına işlerin yönetimini bırakarak sorumluluk sahibi olmasını sağlamalıdır.
- İK yöneticisi iş dışı eğitim yöntemleri uygulamadıklarını ancak sene sonunu eğitim dönemi olarak planladıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, iş dışı eğitim yöntemlerinden



yararlanarak zamandan kazanabilir ve işgö-  
renlerin iş dışında çalışma arkadaşları ile farklı  
bir ortamda bulunmalarından çeşitli yararlar  
sağlayabilirler.

- İK yöneticileri daha hızlı ve maliyetleri dü-  
şük bilgisayar temelli eğitim faaliyetlerinden  
(internet, intranet, interaktif video, uzaktan  
öğrenme vb.) etkin biçimde yararlanma yoluna  
gidebilirler.
- Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi eğitim  
hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının kontrol  
edilmesi gerekmektedir. Eğitim programları-  
nın sonuçlarını değerlendirerek, işgörenlerin  
beklenen davranışları gösterip göstermediği,  
bu değişimlerin çalışma arkadaşları ile ileti-  
şimlerine ve misafirlerine olumlu yansıyor  
yansımadağı kontrol edilmelidir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları ile işgö-  
renlere kazandırılacak bilgi ve beceriler sayesinde per-  
formansı ve motivasyonu daha yüksek, verimli  
bireyler kazanılacağı ve böylelikle işletme he-  
deflerini gerçekleştiren başarılı kurumlar ortaya  
çıkacağı öne sürülebilir. Bu araştırma nitel bir  
araştırma olup, gelecekteki nicel araştırmalara  
yol göstereceği ileri sürülebilir.

## 7.KAYNAKÇA

**AK, A., (2010).** Türk Kamu Yönetiminde Yetki  
Devri ve Karşılaşılan Sorunlar, T.C. Başba-  
kanlık Uzmanlık Tezi, Ankara

**ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTA-  
ROĞLU S., YILDIRIM, E., (2004).** Sosyal  
Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS  
Uygulamaları (geliştirilmiş 3.baskı), Sakarya  
Kitabevi, İstanbul

**BEK, H., (2007).** “İnsan Kaynakları Yönetiminde  
Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir  
Uygulama)”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17: 107-120

**BOLAT, T., SEYMEN, O. A., BOLAT, O. İ.,  
ERDEM, B., (2008).** “Yönetim ve Organi-  
zasyon”, Detay Yayıncılık, Ankara

**CHAND, M., AMBARDAR, A., (2010).** “Tra-  
ining and Development Practices in Indian  
Hotel Industry: An Empirical Investigaion”,  
*International Journal of Marketing & Hu-  
man Resource Management (IJMHRM)*,  
1(1), 42-57

**DİNÇER, Ö., FİDAN, Y., (2009).** İşletme Yöne-  
timine Giriş (7. Baskı), Alfa Basım, İstanbul

**ERDEM, B., (2003).** “Otel İşletmelerinde İnsan  
Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *İş,  
Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları  
Dergisi*, (5) 2, 35-54

**EREN, E., (2004).** Örgütsel Davranış ve Yönetim  
Psikolojisi (8. Bası), Beta Basım, İstanbul

**ERTÜRK, M., (2006).** İşletme Biliminin Temel  
İlkeleri (6. Baskı), Beta Basım, İstanbul

**FINDIKÇI, İ., (2003).** İnsan Kaynakları Yönetimi  
(5. Baskı), Alfa Basım, İstanbul

**KARAHAN, A., (2009).** “İnsan Kaynaklarının  
Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel  
Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe  
Üniversitesi Hastanesi Örneği”, *Celal Bayar  
Üniversitesi S.B.E., Sosyal Bilimler* 7/1,  
95-114.

**KERMAN, S. T., (2004).** İnsan Kaynakları Yöne-  
timi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli midir?,



- Ankara Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı ABD: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi
- KOZAK, M. A., (2012).** Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara
- MERCİN, L., (2005).** “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz 2005 C.4 , S.14 (128-144)
- MUCUK, İ., (2003).** “Modern İşletmecilik (14. Basım)”, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- MURADOVA, T., (2007).** “İnsan Kaynakları Yönteminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi”, *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol 10, No: 3-4
- NAKİP, M., (2003).** Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar, Seçkin Kitabevi, Ankara
- ÖNER, M., (1999).** İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El kitabı, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- ÖZALP, İ., (2001).** İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir
- ÖZDEMİR, E., AKPINAR, A. T., (2002).** “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3), 2002/2: 85-105
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A., (2002).** İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana
- PUNCH, K. F., (2005).** Sosyal Araştırmalara Giriş-Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, (Çev. Bayrak, D.; Arslan, H.B.; Akyüz, Z.), Siyasal Kitabevi, Ankara
- TURHAN, E., ŞİMŞEK, A., ERİŞTİ, B., ATAİZİ, M., SALLI, J. B., (2012).** İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme (1. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2501; Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1472, Eskişehir
- TÜTÜNCÜ, Ö., DEMİR, M., (2003).** “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146- 169
- WHITELAW, P. A., BARRON, P., BUULTJENS, J., CAIRNCROSS, G., DAVIDSON, M., (2009).** Training Needs of The Hospitality Industry, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Australia
- YILDIRIM, A., ŞİMŞEK, H., (2006).** Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara
- DTI ASSOCIATES, INC., A HAVERSTICK COMPANY VE THE U. S. DEPARTMENT OF LABOR, EMPLOYMENT AND TRAINING ADMINISTRATION. (2006).** “President’s High Growth Job Training Initiative: Hospitality Industry”. <http://www.doleta.gov/brg/pdf/hospitality%20report%20-%20final.pdf> (Erişim: 16.0.2014).

## KENTSEL MEKANIN ORTAK KULLANICILARI LGBTT BİREYLERİN TÜRKİYE’NİN BAŞKENTİ ANKARA’DAKİ YERSEÇİM PRATİKLERİ<sup>1</sup>

### PRACTICES OF LGBTT INDIVIDUALS AS BEING THE COMMON US- ERS OF URBAN SPACES IN THE CAPITAL CITY OF TURKEY/ANKARA

*İrem Ayhan SELÇUK<sup>1</sup>, Mercan EFE GÜNEY<sup>2</sup>, Şenel ERGİN<sup>3</sup>*

*<sup>1-2</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü*

*<sup>3</sup> Emekli Öğretim Üyesi*

**Özet:** LGBTT bireylerin kentsel mekandaki yerleşimleri ekonomi, coğrafya, şehir araştırmaları ve sosyoloji gibi birçok bilim dalının ilgisini çeken bir konudur. 1970-80 yılları arasında başlayan Kuzey Amerika’daki gey ve lezbiyen ticari mekânlarının haritalandırılması projesinin, coğrafik anlamda cinsiyet ve alan çalışmalarını da beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı ise Türkiye’nin başkenti Ankara’da; yaşama, çalışma ve alış-veriş alanlarını saptamak ve bu sayede LGBTT bireylerin kentin hangi bölgelerini kullandıklarını belirlemektir. Dolayısıyla literatür taramaları sonucunda eksikliği tespit edilen “şehrin tüm semtlerini kapsayan yerleşim modeli” hakkındaki açığı kapatıyor olması ve dolayısıyla LGBTT bireylerin kentin ne kadarını kullandıklarını saptamaya yardımcı olması çalışmanın bilime katkısını oluşturacaktır. Temmuz-Eylül 2012 tarihleri arasında Ankara’da Kaos-GL aracılığıyla LGBTT bireylerle yapılan 68 anketten elde edilen yaşama, çalışma ve alışveriş alanları hakkındaki bilgilerin SPSS programında analiz edilmesi ve ardından sonuçların değerlendirilmesi çalışmanın yöntemini oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü tarafından 2011.KB.FEN.039 No’lu proje koduyla desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler;** LGBTT, Öteki, Kent, Planlama, Mekan, Yerseçim

**Abstract:** Location of LGBT individuals is an interesting subject for sciences about economy, geography, urban researchs and sociology. It is considered that the project about mapping spaces of gays and lesbians which began between 1970-1980; is started to focus on gender and space researches in the sense of geographic. The aim of this study is fix the living, working and shopping areas of LGBTT’s in Turkey and in addition that determine the most commonly used areas of them. Because of resolving the lack of whole study about this context is the contribution of this paper to the literature. Analysing and examining the questionnaires about living, working and shopping areas which is completed between July to September 2012 with cooperation of KAOS-GL in Ankara with SPSS; is the method of this study. In addition this study is supported by the Rectorship of Dokuz Eylul University Department of Scientific Research Project with 2011.KB.FEN.039 project number.

**Key Words:** LGBTT, Others, City, Planning, Space, Location

- (1) *Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeler Birimi tarafından desteklenen “Cinsel Alanda Öteki Olarak Tanımlanan Nüfusun Kentsel Alan Kullanımı: Ankara ve İzmir Örneği” adlı 2011. KB.FEN.039 kodlu projesinden üretilmiştir. Proje yürütücüsü Yrd. Doç. Dr. Mercan EFE GÜNEY ve Proje çalışanları Prof. Dr.-Ing. Şenel ERGİN ve Arş. Gör. Dr. İrem AYHAN SELÇUK’tur.*