

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETTE İNSAN KAYNAKLARI  
EĞİTİMİNİN ROLÜ VE İŞLEVİ: MARMARIS'TE FAALİYET  
GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YAĞMUR MUTLU**

TEZ DANIŞMANI:  
**Dr. Öğr. Üyesi Yasemin AKMAN**

TEMMUZ-2020



**Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.**



(İmza)

Yağmur MUTLU

08/07/2020



## ÖZ

### SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETTE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ROLÜ VE İŞLEVİ: MARMARİS’TE FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mutlu, Yağmur

Yüksek Lisans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Yöneticisi: Dr.Öğr. Üyesi Akman, Yasemin

Temmuz 2020

Sürekli olarak değişen ve gelişen dünyada sosyal, siyasi, kültürel ve finansal faktörler iş dünyasındaki rekabet şekillerini etkilemektedir. Çağımızda rekabet, sürdürülebilir rekabet olarak adlandırılan bir konsept dönüşmüş ve işletmeler için sürdürülebilir rekabeti elde etmek ve ondan avantaj sağlamak temel hedef haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler rekabet piyasalarında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için sürekli olarak yeni yetenekler ve beceriler geliştirmek zorundadırlar.

Günümüzde ileri teknoloji ve sermayeye kolay ulaşılabilirlik göz önüne alındığında, bir işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılacak ürünlerin veya hizmetlerin taklit edilmesinin önüne geçecek en önemli yetenek, insan kaynakları yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yeteneğinin geliştirilmesi ve fark yaratabilecek bir seviyeye ulaştırılması, eğitim faaliyetlerine verilen önem ile doğrudan bağlantılıdır. Bu kapsamda sürdürülebilir rekabeti, insan kaynakları eğitim faaliyetlerinden bağımsız olarak düşünmek mümkün gözükmemektedir.

Araştırmada, Muğla ilinin Marmaris ilçesindeki 35 otel işletmesinin insan kaynakları departmanı personelleri ile görüşülmüş ve insan kaynakları eğitiminin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme üzerindeki rolü ve etkisi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yeteneği ile insan kaynakları eğitimi arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Eğitim, Sürdürülebilir Rekabet



## **ABSTRACT**

### **THE ROLE AND FUNCTION OF HUMAN RESOURCES EDUCATION IN SUSTAINABLE COMPETITION: A RESEARCH ON HOTEL BUSINESSES IN MARMARIS**

Mutlu, Yağmur

Master Degree, Labour Economy and Industry Relations

Supervisor: Dr. Akman, Yasemin

July 2020

In a constant changing and developing globe, social, political, cultural and financial elements, affect the patterns of competition in the business world. The concept of competition in this era, has transformed into a concept which is named as sustainable competition, and obtaining and taking advantage of it, has become the ultimate goal for businesses. For this reason, businesses have to develop new competences and skills continuously in order to acquire sustainable competition advantage in competitive markets.

Today, considering easy attainability of advanced technology and capital, the most important competence that makes a firm different from others and prevents the imitation of its products or services, emerges as human resources. The development and achievement of this competence up to level that can make a difference is directly related to importance given to its training activities. In this content, it is not possible to think sustainable competition regardless of human resources training activities, and these activities undertakes a fundamental role in obtaining sustainable competition advantage.

In this study, employees of human resources departments of 35 hotels located in Marmaris district of Muğla provence were interviewed to investigate the effects and the role of human resources training in obtaining sustainable competition advantage. The results from the research show that there is direct and positive relationship between hotels sustainable competition advantage competence and human resources training.

**Key Words:** Human Resources, Education, Sustainable Competition





## ÖNSÖZ

Öncelikle bu araştırma konusunun doğması ve geliştirilmesinde onlarca işinin arasında her türlü konuda gece gündüz demeden beni cesaretlendiren, yardımını esirgemeyen çok kıymetli, saygıdeğer danışmanım Dr.Öğr. Üyesi Yasemin Akman'a teşekkürü bir borç bilir, şükran ve minnetlerimi sunarım.

Her koşulda yanımda olan sevgisini ve ilgisini asla esirgemeyen, çalışma boyunca bana hep güç veren canım annem Sabiha Kanad'a ve son olarak her daim yanımda olan en büyük destekçim sevgili eşim Hüseyin Mutlu'ya bana göstermiş oldukları sabır ve destek için teşekkür ederim.

Çalışmanın alan araştırması bölümünde, yardım ve desteklerini esirgemeyen, vakit ayırarak bilgi ve deneyimlerini paylaşan tüm insan kaynakları personeline ve ilgili yetkililere teşekkür ederim.

Yağmur MUTLU

Temmuz, 2020

Kırklareli



# İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR .....	xi
TABLolar.....	xiv
ŞEKİLLER .....	xvi
GİRİŞ .....	1

## 1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	5
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramı ve Önemi .....	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	6
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi .....	9
1.2.1. Rekabet Piyasalarındaki Değişim .....	10
1.2.2. Mevcut Yaklaşımların Değişimi.....	11
1.2.3. İşgücünün Yapısal Değişimi.....	11
1.2.4. Teknolojik Gelişmeler.....	12
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı .....	16
1.3.1.Toplumsal Amaç.....	18
1.3.2.Örgütsel Amaç.....	19
1.3.3.Fonksiyonel Amaç .....	19
1.3.4.Kişisel Amaç .....	19
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler .....	19

1.4.1. İnsana Saygı İlkesi .....	20
1.4.2. Eşitlik İlkesi.....	20
1.4.3. Güvence İlkesi .....	20
1.4.4. Açıklık İlkesi .....	21
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	21
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	21
1.5.2. İş Analizi .....	22
1.5.3. İşgören Bulma ve Seçme.....	23
1.5.4. İşgören Eğitimi ve Geliştirme .....	24
1.5.5. Performans Değerlendirmesi .....	24
1.5.6. Ücretlendirme .....	25
1.5.7. Endüstriyel İlişkiler.....	26
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi Ve Amacı .....	26
1.7. Eğitimde İzlenen İlkeler.....	31
1.7.1. Sürekli Eğitim.....	31
1.7.2. Etkin Katılım .....	31
1.7.3. Fırsat Eşitliği .....	32
1.7.4. Eğitimcilerin Eğitimi .....	32
1.8. Eğitim Sürecinin Aşamaları .....	32
1.8.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	33
1.8.2. Eğitim Programının Hazırlanması .....	35
1.8.3. Eğitim Yöntemlerinin Seçimi .....	36
1.8.4. Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme .....	49

## 2. BÖLÜM

<b>OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET PİYASALARI ÜZERİNE ETKİLERİ .....</b>	<b>51</b>
--	-----------

2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	51
2.1.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri .....	52
2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi ..	54
2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri .	56
2.3.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Planlaması .....	57
2.3.2. İş Analizinin Yapılması.....	58
2.3.3. İşgören Bulma ve Seçme.....	58
2.3.4. İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi .....	59
2.3.5. İşgörenin Motivasyonun Sağlanması .....	61
2.3.6. İşgörenlerin Performans Değerlendirmesi.....	62
2.3.7. Otel İşletmelerinde Ücretlendirme.....	63
2.3.8. Otel İşletmelerinde Endüstriyel İlişkiler .....	64
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Faaliyetlerinin Yönetim Sürecine Etkisi .....	65
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Faaliyetlerinin Rekabet Sürecine Etkisi .....	69
2.5.1. Sürdürülebilir Rekabet Kavramı .....	70
2.6. Otel İşletmeleri Açısından Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler .....	73
2.6.1. Rekabet Gücünü Etkileyen İç Faktörler .....	73
2.6.2. Rekabet Gücünü Etkileyen Dış Faktörler.....	74
2.7. Michael E. Porter Elmas Modeli .....	74
2.7.1. Faktör Koşulları.....	77
2.7.2. Talep Koşulları .....	78
2.7.3. Bağlı ve Destekleyici Endüstrileri .....	79
2.7.4. Endüstriyel Yapı ve Rekabet Koşulları.....	79
2.7.5. Şans Faktörü .....	80
2.7.6. Devletin Rolü.....	81

### 3. BÖLÜM

## SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETTE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ROLÜ VE İŞLEYİŞİ; MARMARİS'TE FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .83

3.1. Araştırmanın Amacı .....	83
3.2. Araştırmanın Önemi .....	84
3.3. Literatür ve Kavramsal Çerçeve .....	85
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	90
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	92
3.6. Araştırmanın Yöntemi .....	92
3.7. Bulgular.....	93
3.7.1. Eğitim Uygulamaları ve Kullanılan Kaynaklar .....	93
3.7.2. İşverenlerin Eğitimli Personele Olan Bakış Açılıarı.....	100
3.7.3. Eğitimli Personelin Önemi .....	108
3.7.4. Eğitim Çalışmalarına Katılacak Personelin Seçilme Kriterleri ve Eğitim Faaliyetlerinin Rekabete Etkisi .....	112
3.7.5. Beklenmedik Olaylar Karşısında Eğitimli Personelin Yarattığı Fark..	122
3.7.6. Devlet Rolünün Rekabete Etkisi.....	128
<b>SONUÇ.....</b>	<b>135</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>157</b>
EK1: Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu .....	157
EK2:Mülakat Çözümleme Formu .....	158

## KISALTMALAR

<b>İK:</b>	İnsan Kaynakları
<b>İKP:</b>	İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKY:</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SRÜ:</b>	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
<b>vb.:</b>	Ve Benzeri







## TABLÖLAR

<b>Tablo 1:</b> İşletme Girdi ve Çıktıları.....	6
<b>Tablo 2:</b> Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar .....	14
<b>Tablo 3:</b> İnsan Kaynakları Yönetim Amaçlarının Yönetim Faaliyetleri ile İlişkilendirilmesi.....	18
<b>Tablo 4:</b> İnsan kaynakları Yönetimi ve İşlevleri .....	21
<b>Tablo 5:</b> İnsan Kaynakları Eğitiminin Rekabete Olan Etkisi Konusunda Porter Elmas Modeli ve İçerik Analizini Konu Alan Çalışma Örnekleri ....	86
<b>Tablo 6:</b> Otel İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Uygulanan Eğitimler ....	94
<b>Tablo 7:</b> Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinde Yararlanılan Kaynaklar .....	95
<b>Tablo 8:</b> Otel İşletmesinde Uygulanan Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Mülakat Verileri .....	95
<b>Tablo 9:</b> Eğitim Uygulamalarında Yararlanılan Kaynaklar .....	97
<b>Tablo 10:</b> Eğitimli Personelin Varlığı Konukların Tercihini Ne Yönde Etkilediğine Dair Frekans Dağılımı.....	101
<b>Tablo 11:</b> Eğitimli Personelin Konukların Tercihini Nasıl Etkilediği İle İlgili Mülakat Verileri .....	102
<b>Tablo 12:</b> Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon ve Misyonunu Nasıl Etkilediği İle İlgili Frekans Dağılımları.....	103
<b>Tablo 13:</b> Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon ve Misyonunu Nasıl Etkilediğine İlişkin Mülakat Verileri.....	104
<b>Tablo 14:</b> Bağlı ve Destekleyici Endüstriler Kapsamında Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Frekans Dağılımları .....	109
<b>Tablo 15:</b> Bağlı Ve Destekleyici Endüstriler Dikkate Alındığında Eğitimli Personelin Önemine Dair Elde Edilen Veriler .....	110
<b>Tablo 16:</b> Eğitim Faaliyetlerine Katılacak Personelin Seçilme Kriterlerine Yönelik Frekans Dağılımları .....	113

<b>Tablo 17:</b> Eğitim Çalışmalarına Katılacak Personelin Hangi Kriterlere Göre Seçildiğine Dair Veriler .....	115
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Otel İşletmelerinde Eğitim Faaliyetlerimin Rekabete Etkisine İlişkin Görüşleri .....	117
<b>Tablo 19:</b> Rekabet Üstünlüğünde Eğitim Faaliyetlerinin Etkili Olmadığına Dair Görüşlere Ait Veriler.....	118
<b>Tablo 20:</b> Rekabet Üstünlüğünde Eğitim Faaliyetlerinin Etkili Olduğuna Dair Görüşlere Ait Veriler.....	119
<b>Tablo 21:</b> Beklenmedik Durumlar Karşısında Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Frekans Dağılımları.....	123
<b>Tablo 22:</b> Beklenmedik Durumlar Karşısında Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Mülakat Verileri.....	124
<b>Tablo 23:</b> Marmaris Bölgesine Ait Orman Varlığı .....	127
<b>Tablo 24:</b> Devlet Boyutu Bakımından İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Olan Etkisine İlişkin Frekans Dağılımları.....	129
<b>Tablo 25:</b> İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Etkisinin Olmadığı İle İlgili Mülakat Verileri.....	130
<b>Tablo 26:</b> İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Olumlu Etkisi İle İlgili Mülakat Verileri .....	131

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	17
<b>Şekil 2:</b> Eğitim Sürecinin Aşamaları .....	33
<b>Şekil 3:</b> İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü .....	72
<b>Şekil 4:</b> Porter' ın Elmas Modeli.....	76
<b>Şekil 5:</b> Porter Tamamlanmış Elmas Modeli .....	77
<b>Şekil 6:</b> Otel İşletmesinde Uygulanan Eğitim Faaliyetleri İle İlişkili Tema İçindeki Ağırlıkları .....	98
<b>Şekil 7:</b> Eğitimli Personelin Konukların Tercihini Nasıl Etkilediği İle İlgili Temaları İçindeki Ağırlıkları.....	103
<b>Şekil 8:</b> Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon Ve Misyonunu Nasıl Etkilediği İle İlgili Temaları İçindeki Ağırlıkları .....	105
<b>Şekil 9:</b> Bağlı Ve Destekleyici Endüstriler Dikkate Alınarak Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Temalar İçindeki Ağırlıkları.....	111
<b>Şekil 10:</b> Otel İşletmelerinde Uygulanacak Eğitim Faaliyetlerine Katılacak Personelin Seçimindeki Kriterlere Göre Endüstriyel Yapı Ve Rekabet Koşulları Temaları İçindeki Ağırlıkları .....	116
<b>Şekil 11:</b> Otel İşletmelerinin Rekabete Bakış Açıklarına Göre Endüstriyel Yapı Ve Rekabet Koşulları Temaları İçindeki Ağırlıkları.....	120
<b>Şekil 12:</b> Şans Faktörü Dikkate Alınarak Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Temalar İçindeki Ağırlıkları .....	125
<b>Şekil 13:</b> Devlet Rolü Kapsamında İş Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Etkisine İlişkin Temalar İçindeki Ağırlıkları .....	132



## GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin her geçen gün kendisini geliştirerek yenilediği günümüzde, serbest piyasa ekonomisinin hakim olduğu sert ve acımasız bir rekabet ortamı varlığını sürdürmektedir. Böyle bir ortamda işletmeler varlığını muhafaza edip, sürekliliğini sağlamakla sorumludur. Bunun için her işletme, sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak mecburiyetindedir. Her geçen gün varlığının daha fazla hissedildiği rekabet ortamı, rakiplerine karşı fark yaratabilmek ve rekabette üstün konuma geçebilmek; tüm kaynakların aktif olarak kullanılmasına ve yaratıcı olmalarına bağlıdır. Teknolojinin ve bilgi paylaşımının bu kadar hızlı yaşandığı günümüzde, kaynakların verimli kullanılması ve sürekli olarak geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin sahip olduğu rekabet avantajları, değişen şartlar karşısında avantaj olma durumunu hızlı bir şekilde kaybedebilmektedir. Bu anlamda işletmeler, sahip oldukları avantajları sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek durumundadır. Her geçen gün gelişen ve değişen çağımızda, başarılı olabilmek ve rekabette avantaj sağlayabilmek için rekabet gücünü geliştiren etkili stratejilerin uygulaması büyük önem taşımaktadır.

Rekabet gücü, bir işletmenin sahip olduğu üstünlüğü ifade etmektedir. Fakat rekabet ortamında sahip olunan avantaj, kısa bir süre içinde avantaj olma özelliğini kaybedebilmektedir. Bu durumda günümüzün bir gereği olarak ortaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çıkmaktadır. Rekabet piyasaları, dinamik bir özelliğe sahip olmaktadır. Küreselleşme ile sürdürülebilir rekabet kavramı ön plana çıkmaktadır. Günümüzde sürdürülebilir rekabet ile gelişen ve değişen piyasa şartlarına sürekli olarak uyum sağlamak ve bu doğrultuda rekabette, etkin bir güç elde etmek mümkün olabilmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle rekabet koşullarında da büyük değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimin gerisinde kalmamak için işletmeler, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde rekabet ortamında en değerli ve biricik olan güç, bilgidir. Sürekli değişen ihtiyaçlar doğrultusunda bilginin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için nitelikli insan

gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları eğitim faaliyetleri, bir işletmenin rekabet ortamındaki varlığını etkilemektedir. Rekabet ortamında işletmelerin avantaj sağlayıp, güç elde etmesi için nitelikli ve eğitimli insan gücüne ihtiyaç duymaktadır.

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknoloji alanında yaşanan gelişim ve dönüşümler; rekabet piyasalarının, rekabet unsurlarının ve rekabet politikalarının değişimine sebep olmaktadır. Bir işletmenin başarılı olması ve varlığını koruyabilmesi, günümüzde rekabet piyasalarında etkin bir role sahip olması ile doğru orantılıdır. Sürdürülebilir rekabette avantaj sağlayabilmek amacıyla işletmeler, gücünü koruyabilmek için insan kaynakları eğitim faaliyetlerine yönelmektedir. Eğitim faaliyetleri, bilgi, deneyim, yetenek ve becerilerin geliştirilmesi gibi konularda hem işletmeye hem de kişiye büyük yarar sağlamaktadır.

Sahip olunan rekabet gücü ile oluşan teknolojik gelişmeler, iş alanları gibi yenilikler karşısında varlığını devam ettirebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi gerekmektedir. Özellikle turizm sektöründe, konaklama işletmeleri gibi emek yoğun bir sektörde yüksek kalitede hizmet ve ürün sunmak hayati önem taşımaktadır. Kaliteli bir hizmet sunmak için en temel gereksinim, eğitimli bir işgücüdür. Bu gereksinim dolayısıyla eğitim faaliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynakları eğitim faaliyetleri; yalnızca işe yeni başlayan kişileri kapsamayan aksine işletmenin tüm bölümlerini içinde barındıran, herkese ihtiyacı doğrultusunda sunulan eğitim faaliyetleridir. Bu sayede performansta yüksek verim, bilgi, beceri, deneyim gibi konularda kişilerin sahip olduğu donanımları kuvvetlendirmek, yeni bilgi ve beceriler kazandırmak insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin asıl amacını oluşturmaktadır.

İşgören eğitiminin pek çok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar; verimlilik, etkinlik, iş tatmini, maliyet ve zaman tasarrufu, sunulan hizmette niteliksel ve niceliksel olarak artış, müşteri memnuniyeti şeklinde sıralanabilmektedir. Bununla birlikte eğitim faaliyetleri, sürdürülebilir rekabette avantaj sağlamak konusunda olumlu etkiye sahiptir. Rekabet gücü kazanmak ve bu gücü koruyabilmek adına insan kaynakları eğitim faaliyetleri, işletmelerin yönetim stratejilerinin başında gelmektedir.

İşletmeler, eğitim faaliyetleri aracılığıyla işletme içindeki çalışanların etkin, verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmasına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda eğitim faaliyetlerinin sunduğu imkanlar ile çalışanlar sürekli olarak gelişim göstermektedir. Bu kapsamda eğitim faaliyetleri hem işletmenin varlığını hem de çalışanların kişisel iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca gelişen ve değişen rekabet piyasalarında, bir işletmenin kaynaklarını ve gücünü aktif olarak kullanması ve bu güce gelecekte de sahip olması için eğitim faaliyetleri önemli bir rol oynamaktadır.

Mevcut çalışmanın amacı; konaklama işletmeleri açısından sürdürülebilir rekabette, insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışma kapsamında “otel işletmelerinde eğitim faaliyetlerinin etkileri nelerdir ve eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet gücü üzerindeki rolü ve önemi nedir?” sorularına cevap aranmaktadır.

Türkiye'nin önemli turizm bölgelerinden biri olan Marmaris ilçesi, tarihi, kültürel ve doğal güzellikleri açısından çok yönlü turistik özelliklere sahip olmaktadır. Bu destinasyonda bulunan konaklama işletmelerinin sundukları hizmet ve ürün kalitesini geliştirmek, müşterilerin memnuiyeti ve rekabette avantaj elde etmek için insan kaynakları eğitim faaliyetlerine başvurulmaktadır. Bölgenin sahip olduğu özelliklerden dolayı çalışmanın örneklem çevresini Muğla ilinin Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki insan kaynakları çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma, sürdürülebilir rekabet piyasalarında konaklama işletmelerinde bulunan insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin rolü ve işlevini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabette avantaj sağlama konusunda etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve sunulan eğitim faaliyetlerinin tanımı, kapsamı, tarihi gelişimi, amacı ve önemi kavramsal çerçevede incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise otel işletmelerinin tanımı ve sahip olduğu özellikler incelenmiştir. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemine değinilerek, insan kaynakları eğitim

faaliyetlerinin yönetim ve rekabet sürecine olan etkisi araştırılmıştır. Ayrıca sürdürülebilir rekabet kavramı kapsamında M. E. Porter Elmas Modeli bu bölümde incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Muğla ilinin Marmaris ilçesinde yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmış olan alan çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, yöntemi, sınırlılıklarına ve araştırmanın sonunda elde edilen verilere yer verilmiştir.





# 1. BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramı ve Önemi

İnsan, günümüz rekabet piyasalarının en kıymetli ve biricik kaynağı konumundadır. Paha biçilemez olan insan kaynağı, dünyanın en değerli rekabet aracı olarak kabul görmektedir. İnsan kaynakları (İK), diğer tüm kaynaklardan çok daha ayrıcalıklı ve özel bir konumdadır. Bunun sebebi ise dünyada başka hiçbir kaynağın insan kaynağının yerine ikame edememiş ve edemeyecek olmasıdır (Demirkaya, 2015: 18). “İnsan kaynağı”, işletmelerin rekabet yarışında üstünlük sağlayabilmek amacıyla kullanabilecekleri potansiyel bir kaynak olarak görülmektedir (Karakütük, 1997: 117).

İnsan kaynakları yönetimi kavramına geçmeden önce yönetimden bahsetmek gerekmektedir. Yönetim, doğası bakımından insanlar için var olan bir kavramdır. Haliyle insanlığın ortaya çıktığı ilk andan itibaren yönetim kavramı doğal olarak meydana gelmiştir. Yönetim ihtiyacı ise insanların birlikte yaşaması sonucunda oluşan, toplulukların bir teşkilata yahut organizasyona bağlı olarak çalışması neticesinde meydana gelmiştir (Kozak, 2009: 1). Kaynaklar incelendiğinde konu ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. En geniş ifadesi ile yönetim; hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için başta insan olmak üzere tüm kaynakları zaman olgusu ile birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli olacak şekilde karar verme ve uygulama süreçlerinin tümünü ifade etmektedir (Özdemir, Akpınar, 2002: 88).

Yönetimin amacı, önceden belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmektir. Örgütsel hedefler ise üç başlık halinde incelenebilmektedir (Paşaoğlu, 2013: 4):

**Düzen Amacı:** Personelin örgütte hedeflenmiş olan amaçlara ulaşması için gerekli olan davranışları sergilemesini ifade etmektedir.

**Kültürel Amaçlar:** Her örgüt kendine has bir kültüre sahiptir. Sahip olunan bu kültür, örgütün personellerine ve örgütün amaçlarına uygun olmak mecburiyetindedir.

**Ekonomik Amaçlar:** Örgütün varlığının esas sebebi kar sağlamaktır.

### 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim alanında özellikle son yıllarda “insan” varlığının mevcudiyeti gün geçtikçe büyük önem kazanmaktadır. Eskiden personel yönetimi olarak isimlendirilen konular, günümüzde insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak değişim göstermektedir. İşletmeler, günümüzde insanı merkezine konumlandıran bir özellik göstermektedir. Gün geçtikçe sayıları bir hayli artan yönetim danışmanlığı hizmetleri veren şirketlerin, insan kaynaklarını geliştirmek amacıyla eğitim ve çeşitli seminer hizmetlerinin verilmesi aynı zamanda verilen bu hizmetlere olan ilgi alanının her geçen gün artması insan kaynaklarına verilen önemin ispatı olarak değerlendirilebilmektedir (Aktan, 2011: 387).

**Tablo 1: İşletme Girdi ve Çıktıları**

Girdiler (SM)	Çıktılar
Machine (Makine)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Matarial (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan )	Bilgi

**Kaynak:**(Sabuncuoğlu, 2000: 2).

Sabuncuoğlu, yukarıdaki tabloda, girdiler arasında yer alan insan kaynağının yerinin başka bir kaynak ile dolmayacağını ifade etmektedir. Çünkü insan; diğer kaynakları temin edip, eşgüdümlü olarak planlar, yönetir ve bunun neticesinde tüm girdilere karşı hakimiyet sağlamaktadır. İnsan kaynağının işletmeden çıkarıldığı takdirde geriye etkisi ve önemi olmayan kaynaklar kalacaktır. Sabuncuoğlu, sonuç olarak mal ve hizmeti üreten ve tüketenin yine insan olduğunu savunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 2).

Günümüz koşullarında rekabetin acımasız olduğu 21. yüzyılda özellikle insan kaynakları en önemli kaynaklardan biri haline gelmektedir (Yılmaz, 2007: 160). İnsan kaynakları kavramı, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve rekabet piyasalarında avantaj elde edebilmek için kullanmak mecburiyetinde oldukları en temel kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları (İK), işletmenin bünyesinde bulunan tüm personelleri ve üst düzey

yöneticileri kapsayan bununla birlikte işletmenin bünyesinde bulunmayan fakat zaman içinde yararlanabileceği potansiyel işgücünü de kapsamaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 278).

Her işletme, gerek uluslararası bir şirket olsun gerek yerel bir işletme olsun faaliyetlerinin özünde insan kaynakları yönetimini kapsamaktadır. Bu yüzden başarılı bir yönetim süreci ve işletmenin hedeflenen amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için İKY'ye büyük görev düşmektedir (Schuler, Tarique ve Jackson, 2004: 107-108).

İKY, insanı merkezinde barındıran ve temel hedef olarak kabul eden, işletme ile çalışan arasındaki ilişkiyi karşılıklı şekilde düzenleyen bir araç olarak tanımlanabilmektedir (Argon, Sipahioğlu, 2015: 318). İKY, işletmelerin hedeflenen amaçlara ulaşması noktasında çalışanların motivasyonu, iş tatmini, memnuniyeti, gelişimi ve performansının devamlılığının sağlanması için yapılan tüm faaliyetleri kapsayan bir yönetim aracı olarak ifade edilmektedir (Dolgun, 2007: 2).

İKY, çeşitli rol ve sorumluluklara sahiptir. Bu rollerin görev ve kapsamı, hem yönetimin hem de İK personelinin gösterdiği yetkinliklere bağlıdır. İdari rol ve geleneksel rol, İK'nın baskın iki rolünü oluşturmaktadır. Fakat çağımızda önemli bir dönüşüm yaşanarak, İK için üç rol daha tanımlanmaktadır. Bunlar (Mathis, Jackson, 2008):

- İdari: İK'nın büro yönetimi ve kayıt tutma alanlarıyla ilgilenmek,
- Çalışan savunucusu: İK çalışmalarının çoğunu yönetim tarafından oluşturulmuş stratejiye uygun şekilde yönetmek,
- Devlet: İnsan kaynağına göre stratejinin oluşturulmasına katkıda bulunmak ve bunun örgütsel sonuçlara olumlu etkisi.

20. yüzyılın yarısına kadar personeller ile ilgili işlerin düzenlenmesi konusunda sorumlu olan birimler, işletmedeki personelin sadece sağlık işlemleri, tatil, izin, özlük işlemleri ve emeklilik gibi işlemlerden mesul olmaktadır (Eryaşa, 2015). Ancak günümüzde aktif yapılı iş hayatında, insana verilen kıymet gün geçtikçe artmaktadır. İş hayatında “insan” varlığının yükselişi ve bu yükselişi sürdürülebilir kılmak için örgütler, insan kaynakları yapılanmalarını yenilikçi ve düzenleyici biçimde gözden

geçirerek çalışanlarının gelişimi için daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Bu durum insan kaynakları yönetimini, işletmeler için vazgeçilmesi imkansız bir unsur haline getirmiştir (Zaim, Polat, 2013: 36).

Zaman içinde işgücü ve değişen piyasa şartlarına cevap verebilmek için yeni insan kaynakları yönetimi stratejileri ve politikalarının ortaya çıkmasına ihtiyaç duyulmuştur. İşletmeler, çevrelerinde yaşanan ve içinde buldukları piyasalarda ortaya çıkan değişikliklere cevap veremeyip eksik kalması durumunda geleneksel yöntemlerin artık ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalması ile insan kaynakları yönetimi bugünkü haline dönüşmüştür (Kozak, 2009: 24).

İKY, günümüz işletmelerinin hayati önem taşıyan bir fonksiyonu konumundadır. Hedeflenen sonuçların gerçekleştirilmesi amacıyla süreç içerisinde personel performansının devamlı olarak yenilemesi ve iyileştirmesi gerekmektedir. Etkili bir şekilde rekabet etmek için uygulanan her türlü politika ve faaliyetler bununla birlikte birçok farklı değişken de (Örneğin, yeni rakipler, yeni teknoloji, yeniden yapılandırma, yasal ve sosyal kaygılar gibi.) İKY'nin bir parçasıdır (Schuler, 2000: 240-241).

İKY, işletmede yer alan her kişiyi kapsamaktadır. Bu yüzden İKY'ye büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. İKY'nin esas görevleri; personellerin hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmeleri için koordine ve motive edilmelerini sağlamak, davranışları yöneterek örgütteki personellerin kişisel davranışlarını eş güdümlü davranışlara dönüştürülmesi amaç edinilmektedir. Bir başka görevi ise personellerin motivasyonlarını yönetmek, böylece kişinin tutumunu ve çalışma motivasyonunu olumlu yönde biçimlendirme imkanı sağlamaktadır. Burada İKY'ye düşen görev, personellerin nelere karşı motive olduğu ve nelerin motivasyonunu düşürdüğünü tespit etmektir. Yetkinlikleri yönetmek ise personellerin gerekli olan bilgi, birikim ve tutumlarını zaman içinde geliştirerek, yenilikleri takip ederek yetenek ve becerilerini sürekli olarak yenileyip sahip oldukları özelliklerini zenginleştirmeyi ifade etmektedir. İKY'nin bu konudaki görevi, şimdiye ve geleceğe yönelik kişilerin bilgi ve becerilerini işletmenin ihtiyacı doğrultusunda yönetmektir. Ayrıca bir işletmede çalışan her personele çeşitli fırsatların sunulması gerekmektedir. Böyle bir çalışma

ortamında motivasyonu yüksek, hedefleri olan personeller sayesinde çalışmanın niteliği ve verimi yükselmektedir. İKY'nin bir diğer görevi, personeline kendisini geliştirmesi ve daha başarılı olması için çeşitli fırsatlar yaratabilmektir (Jackson, Schuler, 2000: 6-14).

Dünyanın globalleşmesi ile yaşanan küresel çaptaki değişim ve dönüşüm ile ticari ve ekonomi alanındaki geleneksel anlayış değişim göstererek, ülkelerin sınırlarının silinmesiyle beraber dünya piyasaları artık serbest piyasa düzeninin hakim olduğu küresel bir pazar haline dönüşmüştür. Bu küresel pazarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmek ve dahası elde ettiği bu üstünlüğü muhafaza edebilmesi için sürekli yenilikleri takip etmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Rekabet ortamında üstünlüğün sağlamasında en güçlü silah, insan faktörüdür. Bilgiyi en doğru biçimde şekillendirip, geliştiren ve anlam katan insan; tüm piyasaların her zaman en güçlü kaynağı durumundadır (Sezer, Ak, 2017: 214; Yorgancılar, 2010: 380-381).

Başarılı bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için her şeyden önce ihtiyaç duyulan özelliklere ve niteliklere sahip, gerekli bilgi ve becerilerle donatılmış personellere ve yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple işletmenin; nasıl, kim ve ne gibi ihtiyaçları olduğunu öncesinde saptaması, insan kaynakları yönetiminde başarılı olmak için hayati önem taşımaktadır (Karacan, Erdoğan, 2011: 111).

İKY'nin olmadığı bir işletmede; gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayan kişilerin işe alınması, personellerin isteksiz çalışması, performans kaybı, yapılan işten alınan maksimum verimin düşmesi gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durumun işletmeye zaman kaybı ve maddi hasarlar vermesine nedenolabilmektedir(Tunçer, 2012: 208).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi**

İKY faaliyetleri, tarih içerisinde incelendiğinde temel bir başlangıç noktası ile sınırlamak pek mümkün gözükmemektedir. Farklı araştırmacı ve yazarlar, İKY'nin tarihsel gelişim sürecini etkileyen farklı gelişmelerin yaşandığını ileri sürmektedirler. Teknolojide, ulaşımda, iletişimde ve üretim şekillerinde yaşanan değişimler ile ticaretin küreselleşmeye başlamasıyla ekonomide köklü değişimler yaşanmıştır. Bu gelişmeler, küreselleşmenin

hızını arttırırken ekonomik, siyasi ve sosyal kurumlara ek olarak ticari işletmelerde de büyük değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur (Parlak, 2000: 93).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ilk kez 1817 yılında ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Fakat insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe ulaşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya konulan fikirler neticesinde gerçekleştirdiği kabul görmektedir (Bek, 2007: 107-109).

“İnsan kaynakları yönetimi”, Amerikan kökenli bir kavram olmaktadır. Bu kavramın, 1970’lerin başlarından itibaren, ya personel yönetimi kavramının yerine veya personel yönetimi kavramı ile birlikte kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu iki kavram kullanım alanları incelendiğinde, kavramlar arasında benzerliklerin olduğu gibi yaklaşımlar bakımından büyük farklılıkların da mevcut olduğu görülmektedir. Yaklaşımlara göre insan kaynakları yönetimi kavramı ile işletmelerde yapılan işlerin içeriğinin değişimi, hedeflerindeki esaslı yenilenmeyi ve işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetiminin planlanmasının zaman olgusu içinde birleşip bütünlüşmesine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlara göre, personel yönetimi kavramı (*personnel management*) yerine insan kaynakları yönetimi (*human resource management*) kavramı tercih edilmektedir (Gök, 2006: 5-7).

Personel yönetimi kavramının giderek daha geniş ve kapsamlı görev ve sorumluluklar üstlenerek belirli ihtiyaçlara cevap verememesi nedeniyle yeni bir anlayış olan insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçları meydana getiren çeşitli etkenler bulunmaktadır. Değişimi tetikleyen bu etkenleri dört başlıkta incelenmektedir.

### **1.2.1. Rekabet Piyasalarındaki Değişim**

1990’ lı yıllardan itibaren global bir boyut kazanarak gün geçtikçe şiddeti artan rekabet yarışında güçlü olabilmek ve rakiplerinden üstün olabilmek için organizasyonlar sürekli olarak bir mücadele içinde varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır (Acar, 2000: 5). Fakat rekabet üstünlüğü elde etmek için teknolojiye, stratejik planlara ve yeni maliyet politikalarına yatırım

yapan işletmeler, klasik çözümlerden öteye gidememişlerdir. Günümüzde klasik rekabet mücadelesinden farklı olarak insan odaklı rekabet stratejileri ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak işletmelerde, insan kaynağının gelişimi içindaha fazla yatırım yapılması ve personelleri destekleyici politikaların benimsenmesi ile rekabet piyasalarına yeni bir bakış açısı kazandırılmış olmaktadır (Keser, 2002).

### **1.2.2. Mevcut Yaklaşımların Değişimi**

İnsan, yönetim ve üretim sürecinin hem başlangıç noktasını hem de devamlılığını oluşturmaktadır (Demirkan, 1997: 146). Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler; küreselleşmenin etkisiyle rekabet piyasalarında oluşan değişim, üretim ve yönetim modellerinde büyük değişikliklere sebep olmuştur. Kısa bir süreç içerisinde standartlaşmış ucuz ürünlerin aksine alıcıların talep ve arzularını göz önünde bulunduran uygun üretim modeli ortaya çıkmıştır. Yaşanmış olan bu değişimler ile örgütlenme ve istihdam şekillerinde de büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Klasik yönetim anlayışının artık ihtiyaçlara cevap verememesi neticesinde işgücü açısından çalışanlara karşı tutum, gerek üretimin gerekse yönetimin dönüşüm geçirmesi ile iş yaşamında da büyük değişimler gerçekleşmiştir (Keser, 2002).

### **1.2.3. İşgücünün Yapısal Değişimi**

1970'li yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler ile bağlantılı olarak klasik işgücünün yapısında da dönüşüm ve gelişimin yaşandığını gözlemlenmektedir. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak tanımlanan bedensel güce dayanan çalışma hayatına sahip iken değişim ve dönüşüm ile bedensel güçten daha çok zihinsel becerilere dayalı çalışma hayatına geçiş yaşanmıştır. Bilgi işçisi denilen "beyaz yakalı" kavramına bir geçiş yaşanmıştır. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde bilgi ve sosyal hizmet sektöründeki çalışma oranı, toplam işgücünün büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Bozkurt, 2000: 26).

#### 1.2.4. Teknolojik Gelişmeler

Yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisi ile pek çok çalışma alanının özünde ve şartlarında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler klasik personel yönetimini de etkilemiştir. Bunun en temel sebebi birbirinden farklı üretim ve yönetim süreçlerini karşılıklı olarak entegre etme ve sorumlulukları işletmenin en yüksek kademesinden en düşük kademesine kadar paylaşımını mümkün kılmasıdır. Bu sayede işletmede, insan gücünün önemi artmıştır (Smith, 1987: 80-91).

Personel yönetimi anlayışında insan, bir maliyet kaynağı olarak kabul edilmiştir (Saruhan, Yıldız, 2012: 107). Geleneksel personel yönetiminin görevi, personel ile ilgili çeşitli evrak işleri iken İKY'nin gelişimi ile insan kaynağı yalnızca bir maliyet kaynağı olarak değerlendirilmekten uzaklaşmıştır. Küreselleşen rekabet piyasaları ve değişen stratejiler içinde kısıtlı görevler ile sıkışmış durumda olan personel yönetimi, yetersiz olması gerekçesiyle görev ve sorumluluklarının sınırlarını genişletmiştir (Duru, Korkmaz, 2013: 4-7). Personel yönetimi, yalnızca çalışana ait bazı evrak işlerinin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidemezken, modern anlamda İKY; çalışacak kişide aranılan özelliklerin belirlenmesi, işe yerleştirilmesi bununla birlikte çalışanın eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve çalışanın motivasyonu, iş tatmini, çalışma hakları gibi konuları de bir bütün olarak kapsayan bir yönetim biçimi haline almıştır (Tokol, 2015: 202-203). Personel yönetim anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişin başlıca sebeplerinden bahsetmek gerekirse:

- Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler,
- Kalifiye insan gücünün artması,
- Davranış bilimlerindeki gelişmeler,
- Refah seviyelerinin artması,
- Sendikacılığın gelişmesi,
- İstek ve beklentilerin değişmesi,
- İletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi,
- Çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi.



Yukarıda belirtilen etkenler bu geçişin başlıca unsurlarını oluşturmaktadır (Tunçer, 2012: 205-207).

İnsan, üretim sürecinin asıl aktörü ve olmazsa olmaz bir parçasıdır. Fakat sadece üretimde değil aynı zamanda tüketimde de en temel hedef kaynağı konumundadır. İnsan, organizasyonlar yahut işletmeler için yaratılmamış fakat işletmeler, organizasyonlar ve daha nice faaliyetler insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığı inkâr edilemeyecek bir gerçektir. Bu sebeple günümüzde özellikle sanayileşme sonrası dönemde, İKY alanında önemli gelişmeler gerçekleşmektedir. İnsan kaynakları kavramı, bir işletmede niteliksiz işgücünden en üst yöneticiye kadar bütün personelleri kapsayan bir yönetim anlayışıdır (Sadullah, 2008: 1-3; Sabuncuoğlu, 2011: 2-3).

**Tablo 2: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Örgütün amacı az ücret ile yüksek kar elde etmek.	Hedef; Personel her açıdan doyumunu sağlayarak örgüte bağlılığını arttırmayı amaçlar.
Birey örgüt içindir.	Örgüt birey içindir.
İnsana üretim açısından bakar.	İşe insan açısından bakar.
Uzmanlar düzenleyici ve kaydedicidir.	Uzmanlar problemleri çözme odaklı, sorunlara duyarlıdır.
Bireyin hayatı “iş” ve “özel” olarak iki bölüme ayrılır.	Birey bir bütündür.
Personellerle ilişkilerde muhalif bir tutum söz konusudur.	Personellerle ilişkilerde gelişme ve işbirliği esas alınmıştır.
Eğitim sadece belli bir düzeyde çalışanlara verilir.	Eğitim herkese verilir.
Çalışanlar yöneticiyi memnun etmeyi hedefler.	Çalışanlar müşteriye memnun etmeyi hedefler.
Hiyerarşi vardır.	Hiyerarşinin yerini esnek takımlar alır.
Örgüt sürekli nitelikli personel işe alarak verimliliği arttırmaktadır. Başarısız olan personelin işine son vermelidir.	Sürekli gelişmeyi hedeflemektedir. Bu yüzden işe uygun personel alınmalı ve sürekli eğitim ile gelişimleri desteklenmelidir.
Uygulanacak tüm kararlar tepeden gelir.	Uygulanacak kararlarda personelin de görüşleri alınarak kararlara ortak edilir.

**Kaynak:** (Çınar, 2007).

Tüm dünyanın hızlı bir şekilde değişim gösterdiği günümüzde her türlü örgütsel yapı da bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmak mecburiyetinde kalmış, zorlu piyasa şartlarında rekabette üstünlük elde edebilmek için değişimi ve yenilenmeyi en büyük gayesi olarak kabul etmek durumunda kalmıştır. Personel yönetiminin aksine insan kaynakları; insanı en kıymetli unsur olarak kabul eden, işletmelerde katma değer yaratan ve insanı, rekabet ortamında rakiplere karşı fark yaratabilecek güçte gören bir yönetim anlayışı haline almıştır. Bu süreçte başarılı bir işletme için öncelikle nitelikli

personeler ihtiyac duyulmaktadır. Sahip olunan nitelikli işgücünün yetenek ve becerilerinin artırılması gerekmektedir (Tunçer, 2012: 205-207; Doğan, Demiral, 2008: 146-148).

Bir işletmede İKY, personellerin bilgi ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en yüksek seviyeye çıkarmak ve personel ile yapılan iş arasındaki uyumu sağlamak esas amacdır. Genel olarak İKY; insanı merkez noktasına alan, personellerin ilişkilerini yönetsel çerçevede ele alan, işletmenin hedefleri ile paralellik gösteren, stratejiler geliştiren, kurumda birlik ve uyumu sağlama konusunda çeşitli görevler üstlenmektedir (Kosa, 2011: 132-135). Sonuç olarak her iki disiplinin de merkezinde “insan” unsuru bulunmaktadır. Ancak İKY, içeriği bakımından çağın ihtiyaçlarına ve gereklerine karşı kavramını ve kapsamını genişleterek günümüz koşullarına ayak uydurmayı başarabilmektedir. İKY, insan unsurunun bir işletmede en önemli kaynağı olduğunu savunmaktadır. Bu tutumun ışığında modern anlayışla şekillenen insan kaynakları yönetimi, büyük bir değişimi ve esnekliği ifade etmektedir (Ufuk, 2000: 1004-1005).

Yalnızca izlenen politikalara dayanarak geleneksel yönetim modelinden potansiyel insan kaynakları modeline kadar olan evrim sürecini şu şekilde özetleyebilmek mümkündür (Kalra, 1997: 179):

#### ***Geleneksel Yönetim Modeli***

Bu modelde yöneticilerin personellere karşı beklentileri, personellerin sorgulamadan kabul etmesi ve böylece denetimin sağlanmasıdır. İşler yönetici tarafından düzenlenmektedir. Yöneticilerin amacı; işi basit, anlaşılması kolay ve tekrarlamalı bir model oluşturmaktır. Yaratıcılık, personellerin söz haklarının olması ya da kişinin kendisini kontrol etmeyi gerektiren yöntem şekillerine bu modelde pek yer verilmemektedir.

#### ***İnsan İlişkileri Modeli***

Yöneticinin bu modelde asıl görevi, personele önemli olduğunu hissettirmektir. Yönetici, astlarının bazı işlerde kendi kendilerine karar verebilmelerine ve kendilerini denetlemelerine imkan vermektedir.

#### ***İnsan Kaynakları Modeli***

Bu modelde yöneticinin görevi, personellerin yetenek ve becerilerini geliştirebileceği uyumlu bir ortam oluşturmaktır. Yönetici, personellerin

yönetim sürecine sürekli olarak dahil olmalarını sağlar ve oto-kontrol konusunda personelleri sürekli olarak cesaretlendirmektedir. Bu sayede personeller mevcut işlerin gerekliliklerinden daha verimli, yaratıcı, sorumlu bir öz yönetim ve öz- kontrol süreci içinde kendilerini geliştirme imkanı bulmaktadırlar.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı**

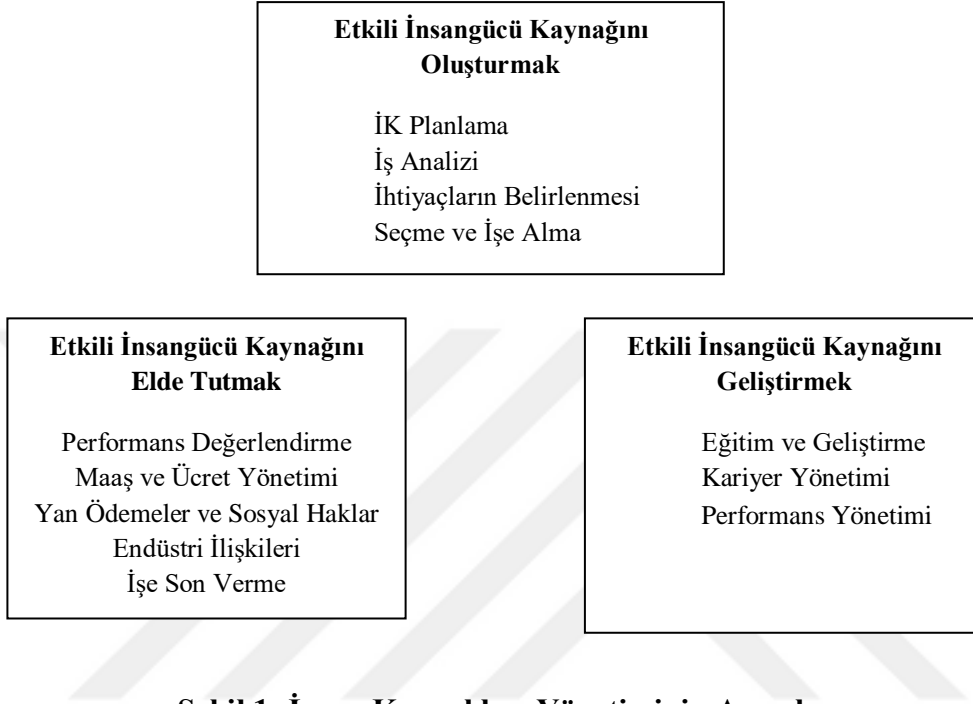
İKY; yönetsel süreçlere dayanan, işletmenin yüksek verim sağlama ve performans odaklı hedeflerine paralel olarak personellerin davranışlarına ve işletmenin personellere karşı olan tutumları ile ilgili politikaları oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu politikaların uygulanmasına eşlik etmek İKY'nin esas görevi olarak kabul edilmektedir (Demirkaya, 2015: 15-18).

İKY'nin temel amacı; insan gücünü, hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için en etkili ve verimi en yüksek düzeyde çalıştırmak olmaktadır (Armstrong, 2006: 8). İşletmelerde üretimden pazarlamaya kadar işletmedeki tüm süreçleri kapsayarak yapılan bütün işlerin etkinliği ve verimliliği, personelin beceri ve nitelikleri ile doğru orantılıdır. Bu yüzden İKY, personelin işe alımından işten çıkarılmasına kadar tüm süreci kapsayan bir alan olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 2-4).

Bununla birlikte benimsediği diğer amaçlar:

- Verimliliği arttırmak,
- İş hayatının niteliğini arttırmak,
- Rekabet şartlarında avantaj sağlayabilmek,
- İşletmenin hukuksal uyumunu sağlamak,
- İşgücü esnekliğini güvence altına almak, (Çetin, Özcan, 2013: 3-4).
- Personelin yetenekleri ve performanslarına uygun olan işte çalışmalarını sağlamak ve bu pozisyonda yükselmelerine imkan vermek,
- Personelin değerlendirmesini bilimsel esaslar doğrultusunda eşitlikçi ve adil ölçütler ışığında yürütmek,

- Personelin olumlu yönde enerji ve motivasyonunu işlerine yönlendirebileceği huzurlu bir iş ortamı sağlamak,
- Yenilikleri takip ederek toplam kaliteyi yükseltecek uygun koşullarını sağlamak (Şimşek Z. , 2007: 4).



**Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

**Kaynak:**(Ylyasov, 2006: 10).

İKY'nin amacı, yukarıdaki şekil 1'de belirtildiği gibi işletmenin ihtiyacı olan etkin insan gücünü temin etmek ve insan gücü kaynağını çeşitli stratejiler ve uygulamalar ile muhafaza etmek, bununla birlikte kişinin kendisini çeşitli eğitim ve yönetim süreçleriyle geliştirmesine yardımcı olmaktır (Barutçugil, 2004: 38).

İnsan kaynakları yönetimi temelde iki felsefe üzerine inşa edilmektedir. Bunlar (Calp, 2016: 546):

- İşletmenin amaçları doğrultusunda insan kaynağının verimli ve etkin şekilde kullanılması,
- Personelin ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimine yardımcı olmaktır.

Bu yaklaşıma dayanarak incelendiğinde, İKY esasında iki amaç benimsemektedir. Bu amaçlardan ilki, işletmede yer alan personelin

bilgi, beceri ve kabiliyetlerini rasyonel bir şekilde kullanarak işletmeye olan faydasını en yüksek seviyeye yükseltmektir. İkincisi ise personelin yaptıkları işten maksimum seviyede tatmin olmalarını sağlayabilmektir. Başka bir ifadeyle İKY, insanın işletmede en yüksek verimde çalışmasını, diğer taraftan personelin çalışma sürecinde tatmin olmasını sağlayarak yaşam kalitesini arttırmayı hedeflemektedir (Calp, 2016: 546-547).

**Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetim Amaçlarının Yönetim Faaliyetleri ile İlişkilendirilmesi**

YÖNETİM AMAÇLARI	DESTEKLEME FAALİYETLERİ
Toplumsal Çevre ile Alakalı Amaçlar	Yasal Zorunluluklar Çeşitli Hizmetler ( Sosyal Ödemeler) Sendika- Yönetim İlişkisi
Örgütsel Amaçlar	İnsan Kaynakları Planlaması Personel Seçimi Eğitim ve Geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Denetim
İşlevsel Amaçlar	Değerlendirme Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	Eğitim ve Geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Ücretlendirme

**Kaynak:** (Okakın, 2008: 6; Bingöl, 2006: 21).

### 1.3.1. Toplumsal Amaç

Toplumdan gelen veya gelebilecek olan baskı ve isteklerin olumsuz etkilerini mümkün olduğunca en aza indirerek toplumun ihtiyaçları doğrultusunda gerekli olan ahlak bilincine sahip olmayı ifade etmektedir. Çeşitli yasal düzenlemelere dayanarak toplumsal amaçlar desteklemektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 9).

### **1.3.2.Örgütsel Amaç**

İKY'nin var olmasının başlıca sebebi işletmenin belirlenmiş olan amaçlarını yerine getirmektir. Bu sebeple işletmenin amaçları ile çelişmemek, aksine işletmenin amaçlarına uygun biçimde çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir (Okakın, 2008: 5).

### **1.3.3.Fonksiyonel Amaç**

İşletmenin ihtiyaçlarına yönelik olarak her birimin bu ihtiyaçlara uygun biçimde katkısını sunmasını ifade etmektedir. İKY'nin bir işletmeye göre ne fazla karmaşık bir yapısı olmalıdır ne de işletmenin gereksinimlerine karşılık veremeyecek kadar yetersiz örgütlenmiş olmalıdır. İKY'nin işletme ile uyumlu olması gerekmektedir (Okakın, 2008: 5; Bayraktaroğlu, 2008: 10).

### **1.3.4.Kişisel Amaç**

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere imkan sunulması gerekmektedir. Önemli olan nokta, bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının aynı noktada buluşturulmasıdır (Okakın, 2008: 5).

- İşgörenlerin tatmin ve bağlılığını arttırmak,
- İşgörenlerin motive edilmesi bu sayede kişisel ve örgütsel verimi yükseltmek,
- Güvenli ve huzurlu bir şekilde çalışabilecekleri ortamı hazırlamak,
- İşgörenlere eğitim olanakları sağlayarak gelişimine olanak sağlamak (Gürbüz, 2017: 19).

## **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler**

Belirli bir yönetim süreci içinde farklı tecrübeler ile uygulanan insan kaynakları yönetiminde kabul görüp benimsenen ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler, yöneticilere karar verme konusunda bir pusula görevi görmektedir. Aynı zamanda bu ilkeler ile verilen kararlar daha tutarlı ve adil olurken bilgi ve birikimlerin kuşaktan kuşağa geçmesine yardımcı olmaktadır (Çetin, Özcan, 2013: 4-5; Sabuncuoğlu, 2011: 2-4).

#### **1.4.1. İnsana Saygı İlkesi**

Emeğe ve insan varlığına büyük önem veren İKY, merkezine insan varlığını alan bir prensibe sahip olduğu için olmazsa olmaz en temel ilkesi, insana saygı ilkesidir. “Bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken mevcut insan kaynakları çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandadır.” İnsana saygı ilkesi ile verilen kararlardan, çalışmalara ve örgüt içindeki ilişkilerde insana kıymet verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Mercin, 2005: 131).

#### **1.4.2. Eşitlik İlkesi**

İKY'nin en önemli ilkelerinden bir diğeri ise eşitlik ilkesidir. Çalışanlar arasında ayrımcılığa sebep olabilecek herhangi bir davranış ve tutumdan uzak durulması gerektiğini ifade etmektedir. Özellikle işe alım ve işte ilerleme gibi konularda çalışanlara fırsat eşitliğinin tanınması gerektiğini, çalışanın beceri bilgi ve yetenekleri dışında başka kriterlere yer verilmemesi gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 20-22).

İKY'nin görevi, yalnızca gereksinimlere uygun çalışan temin etmek değil aynı zamanda çalışanların işletmede kalmasının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple çalışanlara uygun çalışma şartları ve kariyer imkanı verildiği takdirde çalışanların işletmede kalmasını sağlamak mümkün görünmektedir (Çetin, Özcan, 2013: 4-5).

#### **1.4.3. Güvence İlkesi**

Güvence ilkesi ile haklı bir sebep olmaksızın çalışanın işten çıkarılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Ağır bir kusur işlemediği durumda işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden her çalışan emin olmak istemektedir. Bu ilkenin amacı, çalışanın herhangi bir şüphe ve kaygısı olmadan her türlü kuşku ve korkudan uzak, güven içinde verimli bir ortamda çalışmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2011: 21-22; Çetin, Özcan, 2013: 4-5).

İKY, sürekli olarak çalışanları değerlendirme ve yönlendirme sürecini kapsamaktadır. Bu sebeple çalışanlara yansız ve adil bir yaklaşım işletme açısından ve insan ilişkileri açısından büyük önem taşımaktadır (Mercin, 2005: 131).



#### 1.4.4. Açıklık İlkesi

Değişen dünya ile klasik personel yönetiminin tam zıttı şekilde yalnızca kendilerine verilen görevleri yapan çalışanlar olmaktan çıkarak, yaptıkları işin amaçlarını, işin yapılma şekli ve sonuçlarına dair bilgileri de sorgulayan bir duruma gelmiş bulunmaktadır. İKY’de başarıya ulaşmaya yardımcı olan bir diğer ilke ise açıklık ilkesidir. İşletmede uygulanacak olan politikanın oluşturulması sürecinden uygulanması aşamasına kadar tüm çalışanların katkısını ve güvenini sağlayabilmek için bilgilendirilmesi gerektiğini esas almaktadır (Mercin, 2005: 131; Sabuncuoğlu, 2011: 21-23).

#### 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

**Tablo 4: İnsan kaynakları Yönetimi ve İşlevleri**

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞLEVLERİ</b>	
<b>Planlama</b>	Planlama ve Programlama İş Analizleri
<b>Kadrolama</b>	Personel Sağlama, Seçme ve Yerleştirme, Oryantasyon
<b>Değerlendirme- Ödüllendirme</b>	Değerlendirme, Temel Ücret ve Maaşlar, Özendirici Sistemler, Yan Ödüller
<b>Yetiştirme- Geliştirme</b>	Eğitim ve Yetiştirme, Kariyer Planlaması
<b>Endüstri İlişkileri</b>	Toplu Pazarlık, Şikayet Yöntemleri, Örgütlenme
<b>Koruma ve Geliştirme</b>	İş Güvenliği, İşgören Sağlığı, İş Yaşamının Kalitesi, Veri Toplama ve Kullanma

**Kaynak:** (Bayraktaroğlu, 2008: 5).

Herhangi bir sektör alanında örgütün başarıya ulaşması için insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin etkin ve verimli yönetimine bağlıdır (Gürbüz, 2017: 21).

##### 1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlar, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerine engel olabilecek etkenlere karşı önlem alıp oluşabilecek tehlikeleri engellemeye yardımcı olmaktadır. Bu sayede işletmelerin ileride gerçekleşebilecek olumsuz etkenlere karşı hazırlıklı olmasına fayda sağlamaktadır (Berberoğlu, 2003: 155). İnsan kaynakları planlaması sürecinde işletmeler, hedeflerini

gerçekleştirebilmek için planlama yapması gerekmektedir. Mevcut işletmenin güçlü ve zayıf yönlerininin planlanması ile geleceğe yönelik hedeflerin planlanması rakiplerine karşı büyük avantaj sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin şimdiki durumunu ve gelecekte işletmenin ne tür faaliyetler göstermesi gerektiğini tanımlamaktadır (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2016: 133).

İnsan kaynakları planlaması (İKP); nitelik ve sayı bakımından ileride oluşabilecek personel ihtiyacına karşılık, gereksinimleri karşılayabilecek kaynakların ihtiyaç öncesinde tespit edilip, bulunmasını ifade etmektedir (Gürüz, Yaylacı, 2007: 97). İKP, işletmenin ihtiyaç duyduğu veya gelecekte ihtiyaç duyabileceği insan kaynağını sayısal ve nitelik olarak önceden belirlemektedir. İşletmenin hedeflediği amaçları gerçekleştirip başarıya ulaşması için hangi özelliklerde personele, personelin sayısına ve hangi zaman diliminde ihtiyaç duyulabileceğine işletmenin önceden saptaması gerekmektedir (Mucuk, 2006: 165).

İKP, bir işletmenin gelecekteki başarısı için etkili bir araçtır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan personel programlarını öncesinde planlanıp belirlenmesi sürecini kapsamaktadır. Bu bağlamda işletmenin ihtiyaçlarına yönelik doğru tahminler ve gerçekçi planlama işletmenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. İKP, işletmenin çok önemli bir fonksiyonudur. Diğer tüm fonksiyonların başarıya ulaşması için İKP, anahtar görevi görmektedir. İKP süreçlerini ise aşağıda belirtildiği şekilde özetlenebilmektedir (Durai, 2010: 6):

- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Kural ve yöntem geliştirme,
- Plan ve tahmin tekniklerinin belirlenmesi.

### **1.5.2. İş Analizi**

İş analizi; işletmede yapılan her biri birbirinden farklı olan işlere yönelik bilgilerin depolanması, değerlendirilmesi ve yorumlandırılmasını kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Geylan, 2002: 158). İş analizi, işletmenin her bir bölümü için sorumlu oldukları vazifeleri ve insan ihtiyaçlarını

tanımlamaktadır (Dessler, 2012: 138). İş analizi sürecinde yapılması gereken temel adımlar aşağıda belirtildiği şekildedir (Danışman, 2008: 12):

- İşin adı,
- İşle ilgili faaliyetler,
- İşin yapılmasında kullanılan aletler, araçlar vb.,
- Çalışma olanaklarının ne şekilde olduğu,
- İşin yapılmasında gerekli olan nitelik özelliklerinin neler olduğu,
- İşin gerektirdiği sorumluluk ve yetki sınırlarının neler olduğu,
- İşin örgütteki konumu, diğer işlerle bağlantısı,
- Neden, nerede, ne zaman ve nasıl yapıldığı,
- Üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ve türü,
- Denetimin kimler tarafından yapıldığı.

Esas olarak iş analizi; bir işletmedeki işlerle ilgili olarak görev, sorumluluk ve yetkiler ile çalışma ortamını ve çalışma şartlarını işin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan niteliklerin belirlenmesi ve tanımlanmasını kapsayan faaliyetler sürecini ifade etmektedir (Danışman, 2008: 12).

### **1.5.3. İşgören Bulma ve Seçme**

Yapılan iş analizlerinin ardından insan kaynakları planlaması sürecinde ihtiyaç duyulan işgörene ulaşma şekilleri belirlenmektedir. İşletmede insan kaynağını temin etme çalışmaları, işletmeye ve yapılması gereken işe uygun özellik ve kriterlerde işgörenlerin bulunmasına yönelik araştırmalar, uygun işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin çalışmaların tümünü kapsamaktadır. İnsan kaynağının sağlanması süreci bir işletmenin en önemli işlevlerinden biridir. Bunun sebebi insan kaynaklarına yönelik yapılacak tüm çalışmaların başarıya ulaşmasında büyük bir role sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynağının temini aşağıda belirtilen iki adımda gerçekleşmektedir (Yüksel, 2000: 57):

- İşletmenin ürettiği hizmeti ya da ürünü emek piyasalarındaki hareketlerini gözlemleyerek, bugünkü insan kaynakları kapsamında durum araştırması yapılmaktadır.

- Örgüt yapısı ve işletmedeki mevcut iş tanımları tetkik edilerek eksik yönlerin geliştirilmesi ile insan kaynaklarından en etkin ve verimli şekilde yararlanmayı sağlamaktadır.

#### **1.5.4. İşgören Eğitimi ve Geliştirme**

Başarılı bir insan kaynakları yönetimi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri büyük öneme sahiptir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla kişinin bilgi, beceri, düşünce, tutum ve davranışlarında olumlu gelişmelere olanak sağlayan bir süreci tanımlamaktadır. Eğitim; kişilerin işletme içindeki görevleri ya da ileride gerçekleştirebilecek görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için mesleki anlamda düşünce, karar alma, tutum ve davranışlarda olumlu yönde gelişimi ve değişimi amaç edinen, sahip olunan bilgi, beceri ve kabiliyeti iyileştirip, geliştirmeyi kapsayan faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 315). Bu anlamda personelin daha etkili ve verimli bir performans gösterebilmesi için gerekli olan eğitim programları düzenlenmektedir. Ayrıca kişiye özel kariyer gelişim planları da hazırlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 7).

#### **1.5.5. Performans Değerlendirmesi**

Değerlendirme, çalışanın görevindeki başarı düzeyi hakkında karara varma işlemi tanımlamaktadır. Performans değerlendirme, çalışanın görevinde sergilemiş olduğu etkinliği ve başarı seviyesinin belirlenmesine yönelik faaliyetleri ifade etmektedir. Başarılı ve gerçekçi bir değerlendirme için en temel husus, değerlendirmenin objektif olmasına dikkat edilmesidir (Bulut, 2004). Daha sonra ise belirli dönemlerde çalışanların başarı düzeyleri saptanmaktadır. Sonrasında elde edilmiş olan başarılarla göre terfi veya ücret gibi ödüllendirmelere başvurulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 7). Genel ifade ile performans değerlendirme, personelin sahip olduğu yeteneklerini, potansiyelini, iş anlayışını, alışkanlıklarını ve benzer özelliklerini diğer personellerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir değerlendirmedir (Ballı, Uğur ve Korukoğlu, 2009: 838).

Performans değerlendirmenin amaçları aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 185):

- İşgücü planlaması için çeşitli belgeler hazırlamak,
- Çalışanın eğitim ihtiyacını saptamak,
- Terfi veya yer değiştirmelerde nesnel ölçütlere göre karar vermek,
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılacak girdileri temin etmek,
- Personel ve yönetim ilişkileri kontrol edip, geliştirmek,
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve gerekli motivasyonu sağlamak, performans değerlendirmenin amaçlarını kapsamaktadır.

Sonuç olarak performans değerlendirme faaliyetlerinin temel amacı performans yönetimidir. Çalışanların performanslarının yönetilmesi ve geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sorunların sebeplerinin araştırılması, incelenmesi ve çeşitli çözümlerin üretilmesi gibi faaliyetleri içinde barındırmaz. Performans değerlendirilmesi; işletmenin ihtiyaç duyduğu faaliyet planlarının geliştirilmesi, çalışanların eksik taraflarının güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve sorunlara yönelik çeşitli çözümler bularak performansını iyileştiren aynı zamanda performans odaklı iletişim kurarak, performans değerlendirme sürecini başarıya ulaştırmak mümkün görülmektedir (Mejia, Balkin ve Cardy, 2012: 245).

#### **1.5.6. Ücretlendirme**

İKY açısından ücret, personelin etkinliğini ve verimliliğini, işletmeye olan bağlılığını ve performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu anlamda ücret politikasının eşit ve adil uygulanması daha güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamının olmasına böylece çalışanların daha etkin çalışması bakımından büyük önem taşımaktadır (Zaim, 2008: 102-103).

İşletmelerde ücretler ve diğer tüm ödeme faaliyetleri önemli bir İKY fonksiyonu olmaktadır. Çünkü bireyi işletmeye çekebilme, sürekliliğini sağlayabilmek ve verimli çalışmaya teşvik edebilmek için tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda belirlenen ücret düzeyi, maliyetler göz önünde bulundurularak işletmeye külfet olmayacak şekilde miktarın belirlenmesi gerekmektedir. Bu sebeple ücretlendirme, personel ve işletme açısından büyük önem teşkil etmektedir (Mucuk, 2006: 179).

Mevcut işler öncelikle önem sırasına göre sınıflandırılmalı, daha sonra diğer tüm etkenler göz önünde bulundurularak adil bir ücretlendirme sistemi oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 7). Eğer işletmelerde adil ve etkin bir ücret politikası uygulanmazsa; personelin memnuniyetsizliği artar böylece işini benimsemez, işletmenin faaliyetlerinde aksaklıklar yaşanabilir, ücret kapsamında eşitlikçi bir yaklaşım yoksa personellerin arası açılabilir bu da kargaşaya sebebiyet verebilmektedir. Bütün bu olumsuz neticelerin telafi edilmesi yahut yaşanılmasını engellemek için geçerli bir ücret politikasının uygulanması gerekmektedir.

### **1.5.7. Endüstriyel İlişkiler**

İKY'nin ilgilendiği bir diğer alan ise endüstriyel ilişkilerdir. Bu çerçevede incelendiğinde çalışanlar ve işletme arasında olan yasal boyuttaki ilişkilerin kurallara uygun biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. İşçi, işveren ve devlet arasındaki çalışma ilişkileri 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun kabul edilmesiyle endüstriyel ilişkiler önemini arttırmaktadır (Gürüz, Yaylacı, 2007: 246). Aynı zamanda sendikalar ile yapılan görüşmeler neticesinde ücret ve sosyal konularda anlaşmaya varılması bununla birlikte toplu sözleşmelerin düzenlenmesini de kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 7).

Endüstri ilişkileri geniş tanımıyla; tüm ücretli çalışanların çalışma şartlarını araştırma alanına dahil etmektedir. Aynı zamanda işçi- işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkiler, işçi- işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemesi olarak üç faaliyet alanını kapsamaktadır. Bu sayede yasal düzenlenmeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler ile beraberinde bireysel hizmet sözleşmeleri ve işletmelerdeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin faaliyet alanını kapsamaktadır (Gürüz, Yaylacı, 2007: 246).

### **1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi Ve Amacı**

Eğitim; genel olarak bilgi verme, yetenek ve becerileri iyileştirerek geliştirme sürecini kapsamaktadır. Personel eğitimi ise çalışanların sahip olduğu veya ileride sahip olabilecekleri görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirmek için mesleki bilgi ve donanımlarını geliştirerek;

düşünce, karar alma, tutum ve davranış gibi anlayışlara olumlu yönde katkı sağlamayı hedeflemektedir. Eğitim aracılığı ile rasyonel düşünme, bilgi, yetenek ve becerileri geliştirip zenginleştirmeye yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 77-78).

Eğitimin amacı; ihtiyaç doğrultusunda planlanan eğitim programları kapsamında personelin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini mesleki performansına yönelik sürekli olarak geliştirmesini sağlamaktır. Her işletme hedeflerine ulaşmak için uyum seviyesi yüksek, eğitilmiş, deneyimli ve donanımlı personele gereksinim duymaktadır. Bu gereksinimleri karşılamamanın anahtarı ise eğitimidir (Çetin, Özcan, 2013: 79).

Geliştirme kavramı ise kişinin potansiyel olarak sahip olduğu yetenek ve becerilerini süreç içerisinde öğrenme deneyimleri ile birlikte mevcut olan yetkinliklerini geliştirmesini ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile kişinin görevini gerçekleştirebilecek bilgi, beceri ve deneyimi yeterli seviyede olsa dahi kişinin verimli çalışması veya gelecekte çeşitli görevlerdeki istihdamı için kişiye farklı bilgi ve becerilerin kazandırılması veya mevcut olan bilgi ve becerilerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çetin, Özcan, 2013: 79; Özçelik, 2008: 190). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütsel olarak değişimin ve dönüşümün bir platformu olarak kabul edilmektedir. Sürekli olarak bireysel ve örgütsel değişimin ve bu bağlamda iyileştirmenin ve yenilenmenin evrensel bir aracı olarak görülmektedir (Ready, 1995: 29).

İnsan sermayesi teorisi, eğitim uygulamalarının ekonomideki işlevini ve rolünü açıklamak için kullanılan yaklaşımlardan biridir. İnsan sermayesi modelinde; bireyin üretkenlik kapasitesi, aldığı temel eğitime ve ileride alacağı mesleki eğitimlere yapılan yatırımlarla ilişkilidir. Bireyin eğitimine yapılan yatırımlar sayesinde kişinin üretkenliğini, bilgi ve becerilerini olumlu şekilde etkilemektedir (Erdoğan S. , 1999: 78).

İnsan sermayesi teorisine ilk katkıda bulunan iktisatçı T. W. Schultz olmuştur. Schultz, insan kaynağına yapılan yatırımları başlıklara ayırmıştır. Bunlar; işbaşında eğitim ve işletmelerde gerçekleşen yetiştirme eğitimleri, örgün eğitim, işletme dışında uygulanan eğitim programları, bireyin yaşam kalitesini ve çalışma verimini etkileyen sağlık hizmetleri ve iş imkanı sağlayan göçler olarak beş başlıkta değerlendirilmiştir (Tunç, 1998: 85).

Schultz, insan sermayesi teorisinde, bireye yapılan eğitim yatırımları sayesinde kalkınma hızının artacağını ileri sürmektedir. Bu kapsamda, belli bir dönemde üretilen mal ve hizmet miktarı ile insana yapılan yatırımlar arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Schultz, 1971). İnsana yapılan eğitim yatırımları arttıkça ulusal ve kişisel gelir de doğrusal olarak artmaktadır. Teoriye göre iktisadi kalkınmanın gerçekleşebilmesi için insan sermayesine yapılacak eğitim yatırımların artması gerekmektedir (Eyiusta, İlhan, 2015: 114-115).

İnsan kaynaklarında eğitimi bireysel ve örgütsel olarak açıklamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim;kişinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya yönelik çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını geliştirmeyi ifade eden bir süreçtir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün rekabet ortamında etkinlik ve üstünlük sağlayabilmesi için başarı ve verimlilik açısından gelişimini hedefleyen yönetim araçlarının tümünü kapsayan süreci ifade etmektedir (Atılğan, 2005: 132-133).

Yaşadığımız çağın bir gereği olarak sürekli değişen ve gelişen bir dünyada bulunmaktayız. Bilgi çağı dediğimiz küreselleşen dünya düzeninde yaşanan değişimi takip edebilmek için hem bireysel hem de örgütsel olarak eğitime başvurmamız gerekmektedir. 21. yüzyıl toplumları, bilgiyi bir işçi gibi çalışarak değerlendiren, öğrenen ve sürekli yenilenen toplumlar haline dönüşmektedir. Küreselleşen dünyada bilginin sürekli olan değişimi ve dönüşümü, eğitime olan ihtiyacı da tetiklemektedir. Eğitimli bir insan işletmelerin en zengin kaynağı haline gelmektedir. Bu nedenle kuruluşlar son dönemde bünyelerinde eğitim faaliyetlerine daha fazla yer vermektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 124-125).

Günümüzde eğitime çok büyük önem verilmektedir. Bu nedenle eğitim olanaklarının herkes tarafından ulaşılabilir olması için çeşitli seçeneklerin gelişim gösterdiği görülmektedir. Uzaktan eğitim, sanal sınıflar, kaynaklara erişimdeki seçeneklerde çeşitlilik gibi eğitim seçenekleri yer almaktadır. Artık dünyanın dört bir yanında konferanslar, kongreler gibi organizasyonlar ile eğitim faaliyetleri her geçen gün, yer ve zaman engellerini aşmaktadır. Bu sayede kişinin ihtiyacı doğrultusunda eksikleri eğitim faaliyetleri ile giderilebilmektedir (Cass, 2014: 17).



Eğitim faaliyetlerinin işletmenin ihtiyaına uygun biçimde uygulanması, eğitim kadar büyük bir önem taşıtmaktadır. Eğitimin asıl amacı, kişiye çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak verimliliği ve örgütsel etkinliği artırmaktır. Eğitim faaliyetlerinin işletmenin ihtiyaı doğrultusunda şekillendirilip planlanması ve programlanması gerekmektedir. Çünkü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin dikkat çeken noktası, örgütsel iyileşme ile birlikte uyumun ve gelişmenin sağlanması yardımcı olmaktır. Bu amaca ulaşmak için örgütsel ve bireysel açıdan istikrarlı ve sistematik bir eğitim planlaması gerekmektedir (Özçelik, 2008: 187).

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için içinde buldukları siyasal, ekonomik, sosyal ve hukuksal çevredeki değişikliklere karşı ilgili olmak mecburiyetindedir. Bu nedenle her dereceden çalışanlara gelişmeler ile paralel olarak gereksinim duyulduğu takdirde eğitim imkanı verilmesi gerekmektedir. Bu anlamda eğitim, dünyada yaşanan değişimler karşısında çalışanlara yeni teknolojilerle çalışma imkanı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanları gelecekte yaşanabilecek gelişmelere ve yeni durumlara karşı hazırlamak konusunda önemli bir göreve sahiptir (Kaptangil, 2012: 27-28).

Rekabet gücü, bir işletmenin pazar payı kazanabilmesi ve bu pazar payını muhafaza edebilmesini ifade etmektedir. İşletmeler; yeni teknolojiler, bilginin hızlı gelişimi, rekabetin küreselleşmesi ve ticaretin sınırlarının ortadan kalkması ile birlikte büyük değişimler yaşanmaktadır. İşletmelerin yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunarak küresel ve elektronik pazarda varlığını devam ettirebilmesi için eğitim bir zorunluluk durumuna dönüşmektedir. Eğitim; çalışanları yeni teknolojileri kullanmaya, yeni çalışma sistemlerini öğrenmeye, farklı müşteri ve çalışanlar ile karşılıklı iletişim kurup, uyumlu bir şekilde işbirliği yapmaya yardımcı olmaktadır (Noe, 2009: 3-5). İşletmeler rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek için ürün ve süreçlerini yenileyerek, kalite ve verimi artırarak, pazara nüfuz ederek, aynı zamanda devamlılığını sağlayarak, sürekli olarak performanslarını artırmak ve gelişimi takip etmek durumundadır (Ağdelen, Erkut, 2003: 66-67).

Eğitim, performans geliştirilmesine yönelik çözümlerden bir tanesi olmaktadır. İş değiştirme, ücret ve teşviklerle çalışanların motivasyonunu

artırmak diğerk çözümler arasında yer almaktadır. İKY, eğitim konusunda dikkatle üstünde durduğu bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları: Tüm çalışanlara eşit olarak eğitim fırsatı sunmak, bu sayede yaşam boyu öğrenme mümkün hale gelmektedir. Yalnızca tek seferlik eğitim programları düzenlemek yerine doğrudan denetlenip ölçülebilir ve sürekli olarak performansı geliştirme faaliyetleri ile işletmeler, devamlılığı olan eğitim faaliyetlerini sürdürerek daha verimli ve başarılı sonuçlar elde edebilmektedir (Noe, 2009: 3-5).

İKY'nin asli görevlerinden biri olan eğitim ve geliştirme ile çalışanların mevcut pozisyonlarında yahut olası bir durumda performans yetersizliğini engellemektir (Çetin, Özcan, 2013). Yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda çalışanların çağa ayak uydurması böylece rakiplerinden geri kalmaması gerekmektedir. İşletmelerin esas olarak kuruluş amacı, kazanç elde etmektir. Ekonomik düzen içinde varlıklarını devam ettirebilmek ve gelişip büyüyerek mevcut pazarda konumlarını sürdürebilmek için işletmeler verimli çalışmak mecburiyetindedir. Eğitim faaliyetleri ise verimliliği artırmak için uygulanan önemli faaliyetlerden biridir (Özçelik, 2008: 194; Bayraktaroğlu, 2008: 77).

Eğitimin ekonomik amacı, "üretim için eğitim" sözüyle eşit olmaktadır. Sanayi Devriminden bu zamana kadar tüm ekonomik faaliyetlerin ana nedeni düşük maliyetle yüksek düzeyde kazanç elde etmektir. Günümüzde ise ekonomik faaliyetlerde başarılı olabilmek için kullanılan en etkin silahlardan biri eğitimidir. Bu nedenle işletmenin eğitimden beklentisi; üretimde kalite ve verimin artışı, kaliteyi iyileştirmek, çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırmak ya da olanı geliştirmek, örgütsel etkinliği artırmak gibi beklentilerin yanı sıra çalışanların memnuniyetini artırmak, iletişimi güçlendirmek, çalışanların motivasyonunu artırmak, çalışanların kariyer hedeflerine olanak sağlamak gibi toplumsal ve bireysel amaçları ekonomik amaçlardan ayırmak mümkün gözükmemektedir. Eğitimin her amacı gerek ekonomik gerek toplumsal gerek bireysel birbirleriyle iç içe geçmektedir, birbirlerine hizmet ettikleri sürece olumlu bir eğitimden ve başarılı bir sonuçtan söz edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 128-129; Özçelik, 2008: 194-195).

Özetle eğitim, personelin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak şu an veya gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki eylem ve sürecin tümünü ifade etmektedir. Eğitim faaliyetleri de bir sonuç değil aksine işletmelerin stratejik ve ekonomik amaçlarını gerçekleştirmede kullandıkları önemli bir araçtır. Sonuç olarak İKY’de eğitim, yolun sonu değil yolculuğun kendisi olmaktadır (Akgemci, Koçyiğit, 2013: 18-19).

### **1.7. Eğitimde İzlenen İlkeler**

Eğitim ilkeleri; sürekli eğitim, etkin katılım, fırsat eşitliği ve eğitimcilerin eğitimi olarak dört farklı grupta incelenmektedir.

#### **1.7.1. Sürekli Eğitim**

Eğitim faaliyetlerinin hedeflenen amaca ulaşabilmesi ve başarılı sonuçlar alabilmesi için eğitim faaliyetlerinin sürekliliği ve kalıcı olması gerekmektedir. Eğitim, sadece bir kerelik uygulanacak bir faaliyet olmamaktadır. İşe yeni alınan ya da işletme içinde görevi değişen personeller olduğu müddetçe eğitimin gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir. Ayrıca sürekli değişim gösteren rekabet piyasaları ve hızla gelişen teknolojik gelişmelere karşı uyum sağlayabilmek için eğitimin gerekliliği her geçen gün artmaktadır. Eğitimin sürekli ve çok yönlü olması artık bir seçenek değil bir zorunluluk hali durumuna gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 130).

#### **1.7.2. Etkin Katılım**

Etkin katılım ilkesi, eğitim faaliyetlerinden en yüksek seviyede yararlanmayı hedeflemektedir. Eğitim alan kişilerin etkin olarak eğitime katılması, eğitimin başarısı için oldukça önem taşımaktadır (İnce, 2002: 74). Ancak eğitim faaliyetlerinin sadece eğitimciden katılımcıya değil, karşılıklı olarak bir katılımın gerçekleşmesi durumunda etkin katılımından söz etmek mümkündür (Kocabacak, 2006: 47).

### **1.7.3. Fırsat Eşitliği**

Fırsat eşitliği ile ifade edilen bütün personelin eğitimden yararlanması, belirli bir kesimin ya da kişinin tekeline bırakılmaması anlamını taşımaktadır. Bu ilke işletme içinde kimseye özel ayrıcalıklar sunmadan işletmeye ve kişinin kendisine faydalı olması için herkese eşit şartlarda eğitim hizmetinden yararlanabileceğini belirtmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 131).

### **1.7.4. Eğitimcilerin Eğitimi**

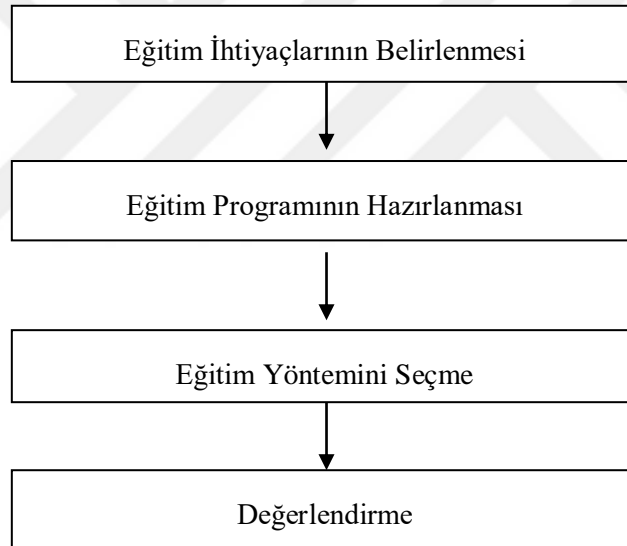
Eğitim faaliyetlerinin başarılı sonuçlar verebilmesinde en önemli rol eğitimcilere düşmektedir. Verimli ve başarılı bir eğitim programı olması için öncelikle yetenekli, donanımlı, iyi yetiştirilmiş bir eğitimcinin görevlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimciler, sürekli olarak kendilerini geliştirmek, yöntemlerini geliştirip güncellemek ve androgojik yöntemleri kavrayıp, sürekli güncel değişimleri takip etmek, başarılı bir eğitim için eğitimcilere düşen sorumluluklardan biridir. Bu yüzden sürekli olarak eğitimcilerin eğitilmesi, değişen koşullara karşı hazırlıklı olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 131).

### **1.8. Eğitim Sürecinin Aşamaları**

Eğitim faaliyetlerinden başarılı sonuçlar elde etmek için doğru, isabetli ve gerçekçi eğitim faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir. Bunun için atılması gereken ilk adım, eğitim politikasının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme politikalarının saptanması, eğitim faaliyetleri ve eğitim planlarının uygulanması için atılması gereken ilk adımdır. Eğitim ve geliştirme, çalışanı geliştirmek konusunda işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin etkili ve verimli bir biçimde gerçekleşmesine yönelik olarak planlanması gerekmektedir. Bu politikaları belirleyebilmek için İKY'nin bazı sorular sorması gerekmektedir. Bu soruların cevapları ile uygulanacak eğitimin politikası belirlenmektedir. "İşletmede eğitimin sürekliliği olacak mı? Eğitim için işletme içinden mi yardım alınacak yoksa dışarıdan mı yardım hizmeti alınacak? Eğitim hangi amaca ve hangi

çalışanlara hizmet edecek?” gibi sorular işletmenin temel eğitim politikalarını oluşturmaktadır (Özçelik, 2008: 198; Atılğan, 2005: 133-134).

Eğitim politikası netleştikten sonraki adım ise eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesidir. Bunun için iki sorunun sorulması gerekmektedir. “Bizim eğitime ihtiyacımız var mı ve bu ihtiyaçlarımız nelerdir?” ve “Eğitim ve geliştirme çabalarımız sonucunda hangi amaçları gerçekleştirmek istiyoruz?” İşletmenin misyonu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaçları arasında uyumlu bir ilişkinin olması gerekmektedir. Belirlenen amaçlar, işletmenin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak için dönemsel olarak incelenmesi gerekmektedir. Belirlenen eğitim ve geliştirme politikalarına uygun yöntemlerden yararlanılması, işletme için büyük önem taşımaktadır (Bingöl, 2013: 288).



**Şekil 2: Eğitim Sürecinin Aşamaları**

### **1.8.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

İhtiyaç belirlemenin temel amacı; eğitimin niçin yapılacağı, kimler için gerekli olduğu, hangi görevler için eğitimin gerekli olduğu gibi hususları netleştirmek için eğitime olan ihtiyacın saptanması gerekmektedir (Noe, 2009: 90).

Eğitimin doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru şekilde sunulması gerekmektedir. Eğer eğitim ihtiyacı doğru tespit edilmezse zaman

ve maliyet kaybına sebebiyet verebilmektedir. Eğitim ihtiyacı iki şekilde ortaya çıkabilmektedir.

- Birincisi, mevcut durumdaki işlerin yapılmasında ortaya çıkan eksiklikler ve verimsizlik durumunda çalışanların bilgi ve becerilerine artırmak için eğitim ile geliştirme faaliyetleri oluşturulabilmektedir.
- İkinci ise gelişen teknoloji ile ilerideki yeni görev ve pozisyonlara uygun olarak çalışanların oluşabilecek gelişmelere hazırlanmasını sağlamaya yönelik durumlarda oluşturulabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 135).

Bir işletmede insan kaynakları etkinliğinin artırılabilmesi için hedeflenen eğitim faaliyetlerinin gereksinimleri karşılayabilecek şekilde düzenlenmesi ve buna uygun şekilde etkinliğe geçirilmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı; personelin yaptığı işi yerine getirme süreci içinde bilgi, beceri, tutum ve davranışlar açısından duyulan eksik taraflar veya gereklilikleri ifade etmektedir. Eğitim ihtiyacı analizi ile mevcut olan performansı sadece bugünün şartlarında değil aynı zamanda gelecekte yaşanabilecek gelişmelere karşı gereksinimleri karşılayacak şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim ihtiyacının belirlenmesi, mevcut olan performans düzeyi konusunda bilgi vermektedir. Aynı zamanda da geleceğe dönük eğitim gereksinimlerinin neler olabileceğini tahmin etmeye yardımcı olmaktadır (İnce, 2002: 91).

Etkin bir eğitim programının oluşturulması için işletmenin ve bireyin ihtiyaçlarının belirlenip, birleştirilmesi ve aralarında uyumun sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmenin ve bireyin ihtiyaçları arasında denge ve istikrar kurulması gerekmektedir (Kazu, Demirli, 2002).

***İşletmenin İhtiyaçları:*** Farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının nitelik ve nicelik olarak incelenmesi yapılmaktadır. Personelin yeni bir oluşum ya da yeni oluşan işlerle ilgili olarak çalışanların eksik oldukları veya yetersiz oldukları konuların giderilmesi ya da işletmede oluşan bazı mali sebeplerin ortadan kaldırılması gibi ihtiyaçlara bağlı olarak eğitim faaliyetlerine karar verilebilmektedir (Kozak, 2009: 124).

**Bireyin İhtiyaçları:** Eğitim programları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar; bireyin yetenek ve becerilerini geliştirebilmesi, üretken ve etkin olmalarını sağlayacak eğitim faaliyetinin düzenlenmesi, bireyin beklentileri, geçmişteki iş deneyimleri, eğitimi, bireyin işine karşı olan tutumu gibi özellikler göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aynı zamanda eğitim ihtiyacı belirlenirken eğitim için ayrılan süre, bütçe, izlenilen eğitim politikası, kaynaklar, mesleki durum, yönetimin tutumu gibi sınırlayıcı faktörlerin de göz önünde bulundurulması fayda sağlayabilmektedir (Kozak, 2009: 124).

### **1.8.2. Eğitim Programının Hazırlanması**

Eğitim ihtiyacı da belirlendikten sonraki aşama, eğitim programının planlaması olmaktadır. Bu aşamada; eğitimin amacı, eğitimin aşamaları, yöntemleri gibi bölümlere ayrılmaktadır (Çetin, Özcan, 2013: 84).

Eğitim sürecinden verimli sonuçlar elde edebilmek için öncelikle açık ve net amaçların oluşturulması gerekmektedir. Aksi durumda amaçları olmayan bir eğitim sürecinde başarılı bir sonuç alınamayabilmektedir. Bu sebeple eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ihtiyaçların karşılanabilmesi için genel ve spesifik amaçların oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçlardan birincisi, bütün personel için öğrenmeyi hedefleyen eğitim ikincisi, sorunlu alanları kapsayan özel bir problemi çözmeye yönelik verilen eğitim, üçüncüsü ise yenilik ya da değişiklik yapmayı kapsayan eğitim faaliyetleridir (Bingöl, 2013: 295).

Eğitim programlarının hazırlanması süreci, eğitim amaçlarının belirlenmesiyle başlamaktadır. Çünkü eğitimin amacı aynı zamanda faaliyetlerin sınırlarını da oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitimin amacı aynı zamanda eğitimin kapsamını, eğitim süresince uygulanacak yöntemleri ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Eğitim programı kapsamının belirlenmesiyle eğitime katılacak olan personel seçilmektedir, seçilen personele hangi konularda eğitim hizmeti sunulacağı, bu eğitimi kim veya kimler tarafından verileceği, hangi zaman aralığında ve nerede yapılacağına ilişkin ayrıntılı bir programın oluşturulması gerekmektedir (İnce, 2002: 100; Kozak, 2009: 124).

Sonuç olarak eğitim programının hazırlanması için kısa ve uzun vadeli sorunlar aynı zamanda ileride oluşabilecek problemler göz önünde bulundurularak dikkate alınması gerekmektedir. Kısa dönemde eğitimin, rekabet piyasalarındaki değişimlere ayak uydurmak ve piyasa ile uyumu sağlamak gibi acil sorunlara yönelmesi gerekebilmektedir. Uzun vadeli eğitimde ise işletmenin stratejik gelişme ihtiyaçlarına ilişkin olarak gelecekte oluşabilecek her durumda işletmenin konumunun nasıl olacağına yönelik eğitim planlarının yapılması gerekmektedir. Eğitim aynı zamanda gelecekte personelin sahip olması gereken beceri ve davranışlar ile işletmeye sağlayacağı faydaların hedeflenen nitelik ve niceliğe ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Atılğan, 2005: 135).

### **1.8.3. Eğitim Yöntemlerinin Seçimi**

Eğitimin içeriğinin ve kimleri kapsadığının seçimi kadar eğitimcilerin de dikkatle ve özenle seçilmesi gerekmektedir. Bu sebeple özellikle anlatım veya konferans biçimindeki öğretim tekniklerinin kullanılması için uzman eğitimcilerden yardım alınması gerekmektedir. Bir diğer seçenek ise işletme içinden seçilmiş olan kişileri eğitim yöntemleri ve ilkeleri konusunda eğitim verildikten sonra eğitici olarak kullanılabilir.

Eğitileceklerin seçiminde ise eğitime hangi birimlerin ve kimlerin ihtiyacı olduğu esas alınması gerekmektedir. Aynı zamanda eğitim programları hakkında ve kimlerin eğitime katılacakları konusunda tüm personele bilgi verilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2013: 300).

İşletmelerde eğitim politikalarının yürütülmesinde uygulanabilecek çeşitli türde eğitim ve geliştirme yöntemleri bulunmaktadır. Eğitim programlarının yürütülmesi sürecinde hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Çünkü isabetli bir yöntemin kullanılması başarılı bir sonuç elde etme şansını artırmaktadır. Şüphesiz ki eğitim programının içeriği, maliyet ve zaman faktörü kadar büyük önem taşımaktadır (Bingöl, 2013: 300).

Her işletmenin kendine ait olan özellikleri vardır ve bu özellikler diğer işletmelerle arasındaki farkı oluşturmaktadır. Bu yüzden tek ve doğru bir eğitim modelinin varlığından bahsetmek mümkün gözükmemektedir. Fakat



bir işletme için en ideal eğitim modelini belirlerken göz önünde bulundurulması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar (İnce, 2002: 108):

- Eğitimin amaçları,
- Eğitilecek personelin özellikleri,
- Eğitimde kullanılması gereken malzemelerin temini,
- Eğitimcilerin öğretilen konu hakkındaki yeterlilikleri,
- Eğitim yeri seçimi,
- Yönetimin yararlılıkları ve sakıncaları.

Yukarıda bahsedilen özelliklerin hepsi eğitim yönetiminin seçiminde büyük önem taşımaktadır. Eğitim seçiminde yapılacak en ufak bir hata tüm eğitim faaliyetlerinin boşa gideceği anlamına gelmektedir. Yanlış seçilmiş bir eğitim modeli, zaman ve maliyet kaybından öteye gidememektedir. Eğitim yöntemleri ikiye ayrılmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemleri olarak incelenmektedir.

### **1.8.3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri**

İşbaşı eğitim yöntemi, işe yeni başlamış ve henüz deneyime sahip olmayan personelin çalışma arkadaşlarından ya da yöneticilerinden gözlemleyerek ve davranışlarını taklit ederek, öğrenme sürecini kapsamaktadır. Bu yöntem aslında personel, işinin başındayken eğitimin verilmesi esasına dayanmaktadır. Bu süre içinde personel hem işini yerine getirmektedir hem de öğrenme faaliyeti içinde bulunmaktadır (İnce, 2002: 109).

İşbaşında yapılan eğitiminin çeşitli olumlu özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler (Kozak, 2009: 132):

- Öğrenme, bireyin isteğine bağlı bir süreç olmaktadır. Bu istek, kişinin işbaşında olduğu zaman daha fazla olmaktadır.
- İş çevresi, kişinin öğrenme isteği duymasında daha etkili bir ortam oluşturmaktadır.
- İşbaşında yapılan eğitimde kişinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp hemen düzeltme imkanı sağlamaktadır.

- Teorik olarak öğretilen bilgilerin hemen pratik olarak uygulama imkanı bulunmaktadır.
- İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırmaktadır.
- İş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak, kişiyi belli bir süre esas görevinden uzaklaştırmayı gerektirmektedir. Bu durum işlerin gecikmesine sebep olabilmektedir.

İşbaşında eğitimin bazı sakıncalı tarafları bulunmaktadır. Bunlar (Bingöl, 2013: 302):

- Eğitim, iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz personel pahalı teçhizata zarar verebilmektedir
- Deneyimsiz personelin kazaya uğrama ihtimali bulunmaktadır.
- Özel eğitimcilerin olmadığı bir eğitim programında, faaliyetler sistemsiz bir biçimde sürdürülebilmektedir.
- İşletmenin çeşitli baskıları sebebiyle etkili bir eğitim süreci için yeterli zaman olmayabilmektedir.

#### ***a) Yönetici Gözetiminde Eğitim***

Yönetici, astlarını herkesten daha iyi tanımaktadır. Yönetimin her personelden neler beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi yönetici olmaktadır. Yönetici her astın kendi görevinde beceri ve başarısını artırmak için yardımcı olabilmektedir. Yönetici, astın zayıf taraflarını bildiği için bu taraflarını gidermek amacıyla yeni bilgiler edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygun ortamı oluşturabilmektedir. Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkin bir yöntemdir. Kişinin işi işbaşında pratik yollarla pekiştirmesi sebebiyle çok etkili olmaktadır. Aynı zamanda maliyetin düşük olması nedeniyle çok tercih edilen bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2011: 147). Bununla birlikte yöntemin bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Bunlar (Kozak, 2009: 133):

- İş öğreten yönetici işi çok iyi biliyor olabilir fakat bildiklerini aktarma konusunda eksik kalabilir. Çünkü bilmek ve bildiklerini karşı tarafa aktarmak farklı şeylerdir.

- Üst astına iş öğretirken zaman kaybına uğramaktadır. Bu durum üstün kendi işinigeçiktireceği anlamına gelmektedir.
- Yönetici astına doğru bildiklerini aktarırken, kendi yanlış bilgilerini de aktarabilmektedir.

#### ***b) Yetki Göçerimi***

Yetki göçerimi, bir yöneticinin emrindeki astına bazı yetkilerini devretmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede astta sorumluluk bilinci ve karar alma becerileri geliştirilmektedir (Kozak, 2009: 133).

Yetki göçerimi yoluyla asta sık sık sorular yönlendirilerek düşüncelerini açıklamaya, yanlışlarını düzelterek, yöneticisine yardımcı olmaya yönlendirilmektedir. Yönetici amaçlarını belirledikten sonra işin sorumluluğunu astına bırakarak sadece sonuçları denetlemektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 148).

#### ***c) Staj***

İşletmeler, çalışan adayların eğitim programlarında yer alan staj aracılığıyla çeşitli konularda eğitim imkanı sunmaktadır (Kozak, 2009: 133). Kamu sektöründe fazlasıyla tercih edilen bu yöntem ile staj yapan kişi, staj sorumlusuna bağlı olarak mesleki yetenek ve beceriler edinmeye çalışmaktadır. Bu sürecin başarıya ulaşması için staj gören kişinin izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir (Atılğan, 2005: 138). Stajyerlik, çalışma ortamını ve çalışanların ne yaptıklarını gözlemlemenin en etkili yollarından biri olmaktadır. Bu teknik stajyerlere büyük fayda sağlamaktadır. Çalışma yoluyla elde ettikleri pratik, öğretilen teorilerin iş başında deneyim kazanmasını mümkün kılmaktadır (Bingöl, 2013: 303).

#### ***d) Usta-Çıraklık Eğitimi***

Çıraklık eğitimi, işe yeni başlamış kişilere verilen hem işbaşı hem de iş dışı eğitim yöntemleri olarak ifade edilmektedir. Bilinen en eski geleneksel eğitim modellerinden bir tanesi olmaktadır. Bu modele göre; yetenek ve beceri gerektiren bir işte, işin uygulamalı ve kurumsal tarafları bilgilendirmek ve deneyim kazandırmak yoluyla kişiye aktarılmaktadır (Bingöl, 2013: 303).

### ***e) İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi***

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, hem yönetici pozisyonunda işe alınan personele, hem de yönetici pozisyonunda olmayan personele uygulanabilen bir eğitim modelidir. Bu iki farklı pozisyonda görev yapacak personellerin eğitim faaliyetleri, içerik ve gereksinim kapsamında çeşitli farklılıklar göstermektedir. Oryantasyon, personelin işe alındıktan sonra organizasyonu anlamaları ve mümkün olabildiğince kısa süre içinde üretici bir personele dönüşmelerini sağlamak amaçlı işe alıştırma sürecini ifade etmektedir. İşe alıştırma eğitimi kapsamında yalnızca işe yeni başlayan personel için değil işyerinden çeşitli sebeplerle uzak kalmış personeller ve çapraz eğitim gören personeller de bu kapsamda düşünülmesi gerekmektedir.

İşe alıştırma eğitimi iki grupta incelenmektedir. Birincisi; yeni personelin bilmesi gereken görev tanımı, yönetimin felsefesi, genel süreç gibi bütün içerikleri kapsayan genel işe alıştırma eğitimi olmaktadır. İkincisi de genel işe alıştırma eğitimini kapsayan ve tamamlayıcı özellik gösteren bölüm-departman işe alıştırma eğitimi olmaktadır. İş çevresi, malzeme kullanımları, bölüm içi ilişkiler gibi spesifik olarak bölümün ihtiyaçlarını yönelik eğitim uygulamalarını içermektedir (Topaloğlu, Sökmen, 2003: 3).

### ***f) Rotasyon Eğitimi***

Rotasyon eğitimi, bir kişinin çeşitli işlerde belirli zaman aralığında çalıştırılması ve yeni işlere uygun olacak şekilde kişinin eğitilmesini özünde barındıran bir eğitim modelidir. Modelin başarılı olması için personelin farklı bölümlerde çalıştırılması yerine personelin kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması yarar sağlamaktadır. Rotasyon tekniğinin çeşitli olumlu tarafları bulunmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2011: 151):

- Takım çalışmasında etkinliği artırmaktadır.
- Gelecekteki yönetici adaylarının hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük ve uyum sağlanmaktadır.

- Aynı işi sürekli olarak yapmaktan dolayı monotonluk duygusu oluşmaktadır. Rotasyon eğitimi, monotonluğun ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır.
- Kişinin başarılı ve mutlu olabileceği işlerin tespit edilmesine katkı sağlamaktadır.

Bu yöntem konusunda bazı eleştiriler yapılmaktadır. Bunlar (İnce, 2002: 115; Sabuncuoğlu, 2011: 151):

- Kişinin kısa zamanda iş ortamına uyum sağlaması oldukça zor olabilmektedir. Uzmanlaşmış kişilerin farklı işlerde çalışması verim kaybına sebebiyet verebilmektedir.
- Rotasyon tekniği, işte uzmanlaşmayı engelleyebilmektedir. Ayrıca personel devir hızının yüksek olduğu bir işletmede rotasyon eğitim modelini uygulamak pek fayda sağlamamaktadır.

#### ***g) Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim***

İşletmelerde çeşitli nedenlerle takımlar oluşturulmaktadır. Karar vermek, bilgi vermek, öneri ve danışma takımlarına yeni personellerin sık sık katılması onların da yönetim becerisi, karar verme yeteneği kapasitesinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Kişi, yöneticilerin üstün yönlerine tanık olma fırsatı yakalamaktadır. Bu sayede sorumluluk duygusu gelişmektedir, kendi düşünce ve önerilerini sunarak işletmenin daha verimli çalışmasına katkı sağlamaktadır. Bu yöntemin başarısı için dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2011: 151-152):

- Takım çalışmalarında grup içi uyum sürecinin çok fazla uzatılmaması gerekmektedir. Grup çalışmalarına alışık olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilmektedir. Uyum sürecinin birkaç toplantıyı geçmemesi gerekmektedir. Buradaki asıl vazife, toplantı yöneticisine düşmektedir. Yöneticinin yeterli deneyim ve birikiminin olması gerekmektedir.
- Gruba yeni katılan kişilerin çekingen kalma ihtimalleri bulunmaktadır. Bu nedenle süreç olumsuz şekilde etkilenebilmektedir.

### ***h) Yönlendirme- Koçluk (Coaching) Yöntemi***

Koçluk, işbaşında bire bir eğitim olarak planlanmaktadır. Koç; bir personelin moral ve motivasyonunu yükselterek, becerilerini geliştirmesine yardımcı olan ve geribildirim sağlayan bir yönetici ya da bir iş arkadaşı olabilmektedir. Bu yönleme göre koç, ilk önce personelin eksik ve zayıf taraflarını belirlemektedir. Daha sonra işin nasıl yapılmasını gerektiğini açıklamaktadır. Personel, öğretildiği şekilde görevini yerine getirirken koç gözlemleyerek denetlemektedir. Eğer hatalar ve eksikler varsa düzeltilmektedir. Bu süreç personel işi en doğru biçimde eksiksiz olarak yerine getirene kadar süreç devam etmektedir (Bingöl, 2013: 305).

#### **1.8.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri**

İş dışı eğitim yöntemleri, personelin görevinden uzaklaştırılarak işletme içinde veya işletmenin dışında yapılan eğitim faaliyetlerini kapsayan süreci ifade etmektedir. İş dışı eğitimin çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bunlar (Kozak, 2009: 135-136):

- İş dışında uygulanan eğitim ile zamandan tasarruf edilmektedir. Bir kavramı tamamen anlamak ve anlamlandırabilmek için bilinenden bilinmeyenine, basitten karmaşık olana doğru gitmek gerekmektedir. İşbaşında eğitim ile bu durumun gerçekleşmesi mümkün gözükmemektedir. Düzenli bir öğrenim süreci olmasını güçleştirmektedir, bununla birlikte zaman kaybedilmesine neden olmaktadır.
- Olayların göreceli olarak önemi işbaşındaki rastlantısal durumlara göre değişmektedir. Bu durumda kişi çoğu zaman acil görünen sorunlarla ilgilenmek mecburiyetinde kalmaktadır, daha uzun vadeli olan sorunlarla ilgilenmek için fırsat ve zaman bulamamaktadır.
- Kişinin işbaşında karşılaştığı durumlar ile genelleme yapması oldukça zordur. Kişinin işbaşında uyguladığı yöntemlerin çoğu, karşılaştığı olayların çözümü için uygulanmaktadır. İş dışı eğitim yöntemleri ile uygulama imkanı olan ilkeler geliştirilebilmektedir.

- İş dışında düzenlenen eğitim programları her duruma ve her şarta göre hazırlanabilmektedir. Sunulacak olan eğitim, ihtiyaçlara yönelik olarak öğrenmeyi mümkün kılan düşünce ve kavramlar aracılığıyla yapılmaktadır. Bu sayede öğrenim süreci tesadüflerden arınmış olmaktadır.
- İş dışı eğitim yöntemi ile işletmenin eğitim alamamış personelinin iş dışında verilen eğitim programları ile eksikliklerinin giderilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Bazı bilgi ve becerilerin işbaşında öğretilmesi zor veya imkansız olabilmektedir. Ayrıca işbaşında öğretici bir yönetici bulunamayabilmektedir. Böyle bir yönetici olsa bile anlaması zor ve karmaşık bilgilerin işbaşında öğretilme olanağı kısıtlı olabilmektedir.

İş dışı eğitim yönteminin bazı sakıncalı tarafları bulunmaktadır. Bunlar (İnce, 2002: 119):

- İş dışı eğitimin en büyük sakıncası, iş dışında öğretilen bilgilerin iş ortamına aktarılmasının hemen mümkün olamamasıdır. Yani eğitim transferlerinin gecikebilmesi söz konusudur.
- İşbaşı eğitimine göre maliyeti daha yüksek bir eğitim yöntemidir.
- Eğitime katılan kişilerin belli bir süre işlerinden uzaklaşmaları uyum sorununa ve üretim kaybına sebep olabilmektedir.

#### **a) Konferans**

Konferans, en geleneksel yöntemlerden biridir. Yetkili ve alanında uzman bir kişinin çeşitli konularda geniş bir kitleye bilgi vermesi amaçlanmaktadır. Konferans yöntemi, tek taraflı bir iletişim modelidir. Bu nedenle katılımcıların konuyu ne derecede anladığı denetlenmemektedir. Konferans, gerektiğinden fazla uzun sürerse katılımcıların dikkatinin dağılma olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca bu yöntemde katılımcılar pasif dinleyici konumundadır. Bu da açıklama ve yorumların tek taraflı olmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 154). Konferans yönteminde, katılımcıların öncesinde içerik hakkında bilgilendirildiği konular üzerinde tartışılmaktadır. Katılımcılar, ortak deneyimlere ve ortak sorunlara sahip olmaları gerekmektedir (Bingöl, 2013: 309).

Bu yöntemle geniş bir kitleye hitap edildiği için pek çok kişinin öğrenmesi sağlanabilmektedir. Bu anlamda konferans yöntemi, ekonomik bir yöntemdir. Konferans yönteminde geribildirim, tekrar ve transferler oldukça azdır. Etkin ve verimli bir konferans için eğitimcinin konuya hakim olması ve konuyu dikkat çekici olarak ele alması gerekmektedir (İnce, 2002: 120).

### ***b) Seminer***

İşletmeler, yöneticilerini işletme içerisinde veya işletme dışında çeşitli örgütler tarafından düzenlenen seminer çalışma faaliyetlerine dahil ederek seminer yöntemine yönelmektedir (Kozak, 2009: 137). Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli eğitim faaliyetleridir. Genellikle birkaç gün sürmektedir ve sonuncu gün ele alınan konular hakkında dinleyicilerin soru ve önerilerine ayrılan değerlendirme seansları yapılmaktadır. Özellikle orta ve üst seviyedeki yöneticilerin yönetsel anlamda bilgi ufuklarını genişleterek, yeni bilgiler elde edebilmek için seminerlere önem verdikleri görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 155).

### ***c) Kurslar***

Çalışma saatleri dışında düzenlenen kurslar, seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan, aylara ve birkaç yıla kadar uzayabilmektedir. Farklı düzeylerde düzenlenen kurslar, birkaç grupta toplanabilmektedir. Bunlar; çıraklık kursları, orta ve yüksek kademe yöneticiler için düzenlenen kurslar, departman kapsamında yürütülen çeşitli kurslar olarak düzenlenebilmektedir. Örnek olarak önbüro kursu, maliyet kontrolü kursu, kat hizmetleri gibi kurslar düzenlenmektedir (Kozak, 2009: 137).

### ***d) T Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi)***

Kısaca T. GRUP denilen yöntemin gerçek adı “Training Group” yani eğitim grubu olup, bazı kaynaklarda “Duyarlık eğitimi” olarak da kabul görmektedir. Duyarlılık eğitimi, üst düzey çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Bu eğitimde, insanların karşılıklı olarak duyarlılıklarını tanımaya yarayan bir eğitim uygulamasıdır. Bu yöntem ile kişiler kendi deneyim, tepki, duygu, algı ve davranışlarını



inceleyerek, birbirlerini fark etmelerini ve gösterilen tepkilerin aslında başkalarını ne şekilde etkilediğini öğrenmeye yönelik bir eğitim programını ifade etmektedir (İnce, 2002: 126). Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu yöntem ile yöneticiler, başka kişiler üzerindeki etkilerini değerlendirmeye imkan veren bir eğitim yöntemidir (Bingöl, 2013: 311).

Duyarlılık eğitimi, grup çalışması olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemin esas amacı, katılan kişilere mesleki ve teknik bilgiler öğretmek değil kişilerin davranışlarında olumlu etkiler yaratmaya yardımcı olmaktır. Grup tartışmasına katılan her kişi hem kendisini hem de gruptaki diğer kişileri daha iyi anlamaya çalışmaktadır, duygularını ve davranışlarını inceleyerek analiz etmektedir. Böylece kişide artan duyarlılık, ilişki kurmak gibi becerileri de artırarak kişinin başkalarına karşı daha anlayışlı ve yararlı olmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 156; Kozak, 2009: 138).

Bu yöntemde, 10-15 kişilik gruplar halinde bir konu üzerinde çalışmaları istenmektedir. Grup, davranışlarında özgür bırakılmaktadır yani önceden planlanmış bir uygulama söz konusu olmamaktadır. Burada asıl önemli olan eğitimcinin görevi, kişilerin düşüncelerini rahatça belirtebilecekleri huzurlu bir ortam oluşturulmasında yardımcı olmaktır (İnce, 2002: 126). Sonuç olarak bu eğitim yöntemi ile otoritenin psikolojik etkilerini yok ederek yöneticileri daha adil, açık fikirli, insana değer veren ve samimi yöneticilere dönüştürmeye katkı sağlamaktadır (Bingöl, 2013: 312).

#### *e) Örnek Olay Yöntemi*

Örnek olay yöntemi, yönetici kadrolarını farklı görevlere hazırlamak veya yetenek ve becerileri geliştirmeyi hedefleyen eğitim uygulamalarını kapsamaktadır. Örnek olay, çalışanların ya da organizasyonun zor bir durum karşısında ne tür kararlar ve uygulamalar ile krizin nasıl çözülebildiğine dair bir tasvir niteliğindedir (İnce, 2002: 122).

Örnek olay yönteminde; yöneticiye günlük görevleri esnasında karşılaşılabileceği bir olay senaryo olarak verilerek, bu duruma göre ne yapması gerektiği ve nasıl kararlar vereceği gibi sorular sorulmaktadır.

Örnek olay yönteminde, çeşitli çözüm önerileri bulunması sebebiyle eğitime katılan kişilerin düşünme esnekliğinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu yöntem ile farklı çözüm önerileri arasında duruma uygun olanını saptamak, sorunları net bir şekilde algılayabilmek, görüş açılarını genişleterek kendilerine özgü bir biçimde düşüncelerine yardımcı olmak gibi faydalar sağlamaktadır (Kocabacak, 2006).

#### *f) Rol Oynama Yöntemi*

Rol oynama yönteminde, programa katılan kişilere daha önce hazırlanmış olan sorunun çözümünü sağlamak amacıyla çeşitli roller verilmektedir. Kişiler üstlendikleri rollere göre kararlar alarak, çözümü bulmaya çalışmaktadır. Bu yöntemde takip edilmesi gereken bazı aşamalar bulunmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2011: 158):

- Doğal bir ortam yaratmak,
- Rol yapılacak yeri belirlemek,
- Rollerini kişilere dağıtmak,
- Rollerini oynamak,
- Oyun sonucunu tartışmak.

Rol oynama yöntemi; kişileri gerçek iş hayatına hazırlayan, aynı zamanda karşılıklı olarak iletişim kurmayı ve işbirliği içinde problemlere çözüm aramaya yönlendiren bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde, kişilerin durum karşısında sahte davranma ihtimalleri bulunmaktadır. Rol oynama esnasında kişilerin gerçek çıkarlarını etkilemediği için alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar gerçeği yansıtmama ihtimali bulunmaktadır (Kozak, 2009: 140).

#### *g) İşletme Oyunu*

Oyunu yönetecek bir yöneticinin liderliğinde ve katılanların küçük gruplara ayrılmasıyla başlamaktadır. Her grup aslında olmayan, hayali bir işletmenin temsilcisidir. Her işletmeye kendi koşullarına uygun veriler verilmektedir. Katılımcılar bu verilere dayanarak çeşitli kararlar alarak işletmeyi yönetmektedir. Alınan kararlar, önceden hazırlanmış olan formlara doldurulmaktadır. Kararlar jüri veya bilgisayar uygulaması tarafından

değerlendirilerek, sonuçlar katılımcılara duyurulmaktadır (Kozak, 2009: 140).

İşletme oyunu sayesinde, katılımcılar iş hayatına ve çevre koşullarına ihtimaller üzerinden alıştırılmaktadır. Fakat bu yöntemde varsayımlarla alınan kararların her zaman gerçek iş hayatında geçerliliğinin olmaması ve yalnızca üst kademe yöneticiler için kullanılması yöntemin eksik taraflarını ve sınırlarını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 159).

#### ***h) Simülasyon (Benzetim)***

Yöneticiler ve yönetici olmayanlar için kullanılan bir uygulaması olmaktadır. Bu yöntem, çevrenin ve şartların gerçek olmamasından dolayı gerçek iş yaşamına kıyasla çok daha az risk taşımaktadır. Bu yöntem sayesinde iş kazalarının önüne geçilerek, kaza olasılığı en aza indirilmektedir. Ayrıca bu yöntem, eğitim maliyetlerini düşürmektedir. Fakat yöntemin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Katılımcılar, eğitim sürecinde gerçek bir sorunla karşılaşmadıkları için gerçek bir durumda oluşabilecek baskı ve stresi hissetmemektedir. Bu nedenden dolayı kişiler, gerçek bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında simülasyon sürecinde verdikleri kararları gerçek bir durumda verememe ihtimalleri bulunmaktadır. Ayrıca yapay bir ortamdan gerçek iş ortamına geçiş esnasında kişi, uyum problemi yaşayabilmektedir (Bingöl, 2013:311).

#### **1.8.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri**

Günümüzde teknoloji, insan hayatında çok büyük bir rol oynamaktadır. Teknolojide yaşanan büyük gelişmeler iş yaşamını da derinden etkilemektedir. Yaşanan bu büyük çaplı değişimden işletmeler de payını almaktadır. Bilgi teknolojileri aracılığıyla işletmeler, zaman ve maliyet bakımından büyük avantajlar yakalamaktadır. Günümüzde teknoloji destekli çeşitli eğitim yöntemleri bulunmaktadır.

#### ***a) Bilgisayar Destekli Eğitim***

Bilgisayar destekli eğitim, bilgisayar aracılığıyla öğrenmeye fayda sağlamaktadır. Katılımcıların cevapları, bilgisayarlar ile analizler yaparak, katılımcılara geribildirim olanağı sağlayan etkili bir eğitim yöntemidir. Bu

eđitim, CD-ROOM, interaktif video ve bilgisayar sűrűmlű diđer sistemleri de kapsamaktadır (Kozak, 2009: 141).

### ***b) İnternet Kaynaklı Eğitim***

Gűnűműzde internet hızlı ve pahalı olmayan bir araçtır. Bununla birlikte iletiřim kurmaya, bilgi kaynaklarını biriktirmeye yarayan ve gűnűműzde de yaygın olarak kullanılan teknolojik bir kaynaktır. İnternet sayesinde yűneticiler, bir bařka űlkedeki yűneticiyle, dűnyanın diđer ucunda olan iřletmelerle internet aracılıđıyla iletiřim kurabilmektedir. İnternet kaynaklı eđitimin sađladığı çeřitli avantajlar bulunmaktadır. Bunlar (Sabuncuođlu, 2011: 160):

- Dűnyanın her yerinde ve her saat içinde bilgi aktarma,
- Maliyetten tasarruf sağlama,
- Kişilerin performanslarını inceleme,
- Eğitime ulaşım ve bunu kontrol edebilme,
- Kişilerin başka kişiler ile bilgi paylaşımına girmesi ve iletişime geçmesini sağlama,
- Eđitim programlarını gűncelleřtirme.

### ***c) Sanal Gerçeklik***

Sanal gerçeklik, katılımcılara ű boyutlu űđrenme fırsatı sunan teknoloji destekli bir eğitim yűntemidir. Sanal gerçeklik, eğitime katılanların pek çok duyusuna hitap etmektedir. Őrneđin, ses arayűzleri, dokunma hissi veren eldivenler ya da yapay evre oluşturan hareket platformları gibi. Aynı zamanda katılımcıların hareketlerini bilgisayara aktaran aygıtlar aracılığıyla eğitilen kiři o anı yaşayabilmektedir. Gerçek iř hayatıyla aynı olan bir sanal ortam yaratılabilmektedir (Sabuncuođlu, 2011: 161).

### ***d) Uzaktan Eğitim***

Uzaktan eđitim; cođrafi olarak birbirinden uzak řekilde konumlandırılmıř iřletmeler tarafından personellerine yeni űrűnler, prosedűrler, yetenek ve beceri eđitimleri, uzmanlık konferansları gibi konular hakkında bilgi vermek için kullanılmaktadır. Bu yűntem aracılıđıyla karřılıklı olarak iletiřim kurabilmektedirler (Kozak, 2009: 143-144).

#### 1.8.4. Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme

Eğitimin her aşaması, her detayı önem arz etmektedir. Özellikle eğitim faaliyetlerinin ölçme ve değerlendirilmesi, eğitimin ne oranda başarı ve verim sağladığı konusunda aydınlatıcı niteliktedir. İşletmenin ekonomik amaçlarına eğitimin ne oranda katkı sağladığı ve eğitimin çalışanlara ne gibi katkılar sağladığını saptamak açısından eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 161). Bu değerlendirmeler neticesinde eğitim programının başarı derecesi belirlenmektedir. Eğitim faaliyetleri değerlendirilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler (Bayraktaroğlu, 2008: 84):

- Eğitim faaliyetleri ile kişisel ve örgütsel hedeflere ölçüde ulaşıldığını tespit etmek,
- Eğitimin devamına ya da eğitimin sonlanmasına karar vermek,
- Kullanılan tekniklerin uygunluğuna karar vermek, uygun değilse eğitim programını yenilemek veya değiştirmek gibi sebepler eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin başlıca sebeplerini oluşturmaktadır.

Eğitim programının değerlendirilmesi, gelecekte yapılacak eğitimler için de bir pusula görevi görmektedir. Bu değerlendirmeler neticesinde yapılan hata ve yanlışları tespit etme, yeniden düzenleme gibi imkanlara ulaşmak mümkün görülmektedir. Bu da ileride yapılacak eğitimlerin daha doğru ve başarılı sonuçlar elde etmeye yardımcı olmaktadır.





## 2. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET PİYASALARI ÜZERİNE ETKİLERİ

#### 2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Yüzyıllar öncesine dayanan konaklama işletmeleri, kervansaraylar ve hanlar ile ortaya çıkmıştır. Yolların ve ulaşım araçlarının gelişmesi ile doğru orantılı olarak da konaklama işletmelerinde büyük bir değişim yaşanmıştır. Önceleri yalnızca misafirlere yatak satarak konaklama ihtiyacına minimum seviyede karşılayan ve babadan oğla devredilerek işletilen küçük konaklama yerleri (otel), çeşitli amaçlarla seyahat eden ve konfora alışmış olan çağımız insanının ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiştir.

İnsanlar, konaklama işletmelerinin sunduğu hizmete iş için veya özel sebeplerden dolayı seyahatleri esnasında gereksinim duymaktadırlar. Seyahat eden bir kişi, beklentilerini karşılayabilen kaliteli hizmet veren bir otel işletmesinde konaklamak istemektedir. Sunulan hizmetin kalitesi, otel işletmesinde çalışan personelin tutumuna ve başarısına bağlıdır. Bir otel işletmesinin büyük bir tesis olması, dinlenme ve eğlenme donanımının kusursuz şekilde olması, günümüzde seyahat eden ve konaklama ihtiyacı olan bir kişi için bazen yeterli olamayabilmektedir. Bu sebeple otel işletmelerinde çalışan personele büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Başarılı bir otel işletmesi olabilmek ve rekabette üstün konuma gelebilmek için çalışan personelin; otelin organizasyon şekli, çalışma biçimi, müşteri memnuniyeti ve çevresel faktörler bakımından günümüze göre uyarlanması ve donatılması gerekmektedir (Demirtaş, 2010; 13).

Otel işletmelerinin, sektörün dinamik yapısının doğal bir sonucu olarak günümüze kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Kaynaklarda belirtilen bir tanıma göre otel, “Yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personel hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla medeni bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir.” (Olalı,



Korzay, 1989: 25). Bir diğerk tanıma göre otel; “İnsanların konaklama, beslenme ve diğerk ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik ve sosyal bir işletmedir.” (Sezgin, 2001: 84).

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanım ise; “Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir.” (Olalı, Korzay, 1989: 25). 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliğinin 67. maddesinde ise “Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme eğlence, ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimlerini de bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir.” (Andaç, 2000: 150) olarak tanımlanmıştır.

### **2.1.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Çeşitli sebeplerden dolayı konaklama işletmelerinden yararlanmak isteyen misafirlerin; barınma, yeme-içme gibi en temel ihtiyaçlarının yanı sıra misafirlerine eğlenceli ve kültürel aktivitelerin olduğu hizmetler sunarak yardımcı gereksinimleri de karşılayabilen ekonomik ve sosyal işletmeler olan otel işletmelerinin temel özelliklerini aşağıda belirtilen şekilde özetleyebiliriz:

- Bir otel işletmesinin en temel unsuru insan gücüdür. Otel işletmesinin tüm bölümlerinde misafirlere hizmet sunan yine insandır. Konaklama hizmetlerinin tümünde insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Diğerk başka sektörlerde otomasyona yönelerek insan gücünün makinelerle ikame edilmesi mümkün olmaktadır. Fakat otel işletmelerinde insan gücünün ikame edilemeyeceği işler çok daha fazladır. Bu sebeptendir ki otel işletmelerinde bilgili, yetenekli kalifiye personele ihtiyaç duyulmaktadır (Demirtaş, 2010: 14).
- Otel işletmeleri zaman odaklı olmaktadır. Otel işletmelerinin sundukları hizmet, misafirin servis isteğinin oluşması ile meydana gelmektedir. Otel odasının satışa çıktığı süre 24 saat olmaktadır. Odanın satılmaması durumunda o günkü satışı diğerk güne aktarmak mümkün olmamaktadır. Özetle, otel işletmeleri tarafından satışa

sunulan ürün ve hizmet zamana karşı duyarlı olmaktadır ve depolanma özelliği göstermemektedir (Şener, 1997: 15).

- Otel işletmeciliği dinamik bir yapıya sahiptir. Misafirler, kaldıkları otel işletmesinden sürekli olarak yeni hizmetler beklemektedirler. Bu durum, otel işletmesinin teknik donanımdan hizmet sunumuna kadar misafirlerin tatmin edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde tüketicilerin beklentileri de bir o kadar hızlı değişmektedir. Bu durumun bir gereği olarak otel işletmesi, yaşanan değişikliklerin gerisinde kalmaması ve misafirlerin beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Şener, 1997: 15).
- Otel işletmelerinde herhangi bir zaman sınırlaması bulunmamaktadır. Günün 24 saati, haftanın 7 günü, tüm yıl boyunca (sezonluk hariç) müşterilerine hizmet sunmaya devam etmektedir (Demirtaş, 2010: 14).
- Otel işletmesinde sunulan hizmetler, bölümler ile personeller arasında karşılıklı işbirliği ve yardımlaşmayı gerektirmektedir. Otel işletmeleri pek çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Misafirlerin otelin herhangi bir bölümünden rahatsızlığı, memnuniyetsizliği, otel hakkında olumsuz bir izlenime sebep olabilmektedir. Bu durumda herhangi bir personelin yaptığı hatalı bir davranış tüm izlenimi olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu sebeple farklı bölümlerde görev alan personel arasında verimliliği arttırmak ve işleyişi olumlu düzeyde tutmak için bölümler arası ve üst düzey yönetim ile yardımlaşma ve sürekli olarak koordinasyon gerekmektedir (Şener, 1997: 15).
- Otel işletmelerinde risk faktörü diğer bazı işletmelere göre çok daha yüksektir. Otel işletmeleri bulunduğu ülkenin içinde bulunduğu durumlardan çok hızlı bir şekilde etkilenebilmektedir. Gerek uluslararası ilişkilerde gerek yurt içinde yaşanan politik açıdan oluşan olumsuzluklarda, ülkede yaşanan savaş, çatışma, kaos gibi yıkıcı olaylarda otel işletmeleri ağır ve şiddetli bir biçimde zarar görebilmektedir (Demirtaş, 2010: 15).

- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlıdır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir hale getirilmesi için büyük bir miktarda sermaye gerekmektedir. Gerekli olan bu sermayenin büyük bir bölümü işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmaktadır. Otel olacak binanın alınması ya da inşa edilmesi, gerekli olan yan tesislerin oluşturulması, odaların, genel ve ortak alanların hazırlanması için büyük miktarda sabit sermaye yatırımı gerekmektedir (Şener, 1997: 15).
- Otel işletmeleri sadece konaklama hizmeti değil eğlence, yeme-içme gibi ihtiyaçları da karşılamaktadır (Demirtaş, 2010: 15).
- Otel işletmelerinde satışlar genellikle peşin ya da yaygın olarak kredi kartı ile yapılmaktadır. Uluslararası kredi kartlarının pek çok otel işletmesinde kullanılması, müşterilerin para kaybetmesi ya da çaldırma gibi ihtimalleri ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin kapasitelerinin artması ile hatalı ve sahte çekler yüzünden mağdur olmalarını engellemektedir (Şener, 1997: 15).

## **2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi**

İnsan, organizasyonların başarılı olabilmesi için oldukça önemli bir konumdur. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektörünün yoğun olduğu alanlarda çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde personellerin pek çoğu misafirler ile birebir karşılıklı ilişki halinde olmaktadır. Bir otel işletmesinde; konaklamanın kalitesi, hijyen standartlarının ve yiyecek içecek standartları bir misafirin memnuniyetini ne kadar etkiliyorsa personelin kibarlığı, yardımseverliği gibi insancıl özellikleri de müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu anlamda otel işletmesinde çalışan personelin müşterilerine sunmuş olduğu hizmet, müşterilerin memnuniyetinde büyük bir rol oynamaktadır. İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu kadar büyük önem taşıması, zaman içinde organizasyonda bu alanda farklı bir birimin doğmasına sebebiyet vermiştir (Erdem, 2004: 39-40).

Hizmet sektörü kapsamında olan otel işletmelerinin hedeflenen başarıya ulaşmasında insan unsuru çok büyük rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi biriminin diğer işletmelere göre çok daha çalışkan ve etkili olması gerekmektedir (Akçadağ, Özdemir, 2005: 169-170). İnsan kaynakları genellikle işletme ile müşteri arasındaki ilk temas noktası durumunda olmaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarının etkin yönetimi, işletmenin başarısı için hayati önem taşımaktadır (Boella, 2001: 20).

Otel sektörü emek- yoğun bir sektör olması sebebiyle makineleşme ve otomasyona geçilmesi belli üretim dalları dışında pek mümkün gözükmemektedir. Otel işletmelerinin, rekabet piyasalarında avantajlı duruma gelebilmeleri için “insan” en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu anlamda hizmet sektöründe yer alan ve başarının temelde insan faktörüne bağlı olduğu bir piyasada insan kaynaklarının önemi artmıştır. Otel işletmelerinin başarılı olmaları ve personelden yüksek düzeyde fayda sağlayabilmeleri için personellere eğitim faaliyetleri sunarak yatırım yapılması, personellerin kişisel olarak tatmin edilmesi ve iş memnuniyetinin artırılması gerekmektedir (Özcan, 2011: 56).

İnsan kaynakları yönetimi, sahip olunan işgücünün aktif ve verimli kullanılması konusunda çok etken bir görev üstlenmektedir. Bu anlamda özellikle otel işletmeleri gibi insan emeği odaklı sektörlerde işgücünün etkili kullanımı çok daha büyük önem kazanmaktadır. Çünkü bir otel işletmesinde müşteri memnuniyeti, işletmenin en büyük hedefidir. Personelin misafirler ile sürekli olarak yüz yüze iletişim halinde olması da insan kaynakları yönetimini organizasyonun en önemli yapı taşlarından biri haline getirmektedir. Otel işletmeleri gibi insan ilişkilerinin birebir yaşandığı ve “insanın insana hizmeti” olgusunun yüksek düzeyde yaşandığı bir sektörde insan kaynağının yönetilmesi, sadece bu alanda bilgi, beceri, tecrübe, çalışkanlık ve insani değerlere önem veren insan kaynakları yönetimi ile mümkündür.

Bugün otel işletmesi konusunda kendini ispatlamış pek çok işletmeye bakıldığında (FourSeasons, Hilton, Kempinski, Sheraton gibi) başarılarının sırrı incelendiğinde, insan kaynağına verilen değer ve önem bugün ki başarılarının sırrını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Örnek olarak

Türkiye’de modern otelciliğin başlamasında katkısı olan Hilton oteli, zaman içinde diğer otel işletmelerinde yöneticilik yapabilecek personeli eğiten ve geliştiren bir kurum özelliği kazanarak önemli bir sorumluluk üstlenmiştir. Bu görev Hilton oteller zincirinin personelini kazanç ve yatırım unsuru olarak gördüğü şeklinde değerlendirilebilmektedir. Küreselleşme ile artan rekabet, otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermelerini gerektirmiştir. Pek çok sektörde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi her gün değerini artırmaktadır (Erdem, 2004: 39-41).

### **2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri**

Otel işletmelerinde başarılı bir insan kaynakları yönetiminin oluşturulması, öncelikle personelin emeği karşılığında beklentilerini ve neler talep ettiğini bilmek ile mümkündür. Personelin emeği karşılığında işletmeden neler beklediğini özetlemek gerekirse (Alpugan, 1998: 314):

- Emeğin karşılığında hak edilen ücreti almak,
- İş güvenliği,
- İnsancıl çalışma saatleri,
- Güvenli çalışma ortamı,
- İşi benimsemek, işin bir parçası olduğunu hissetmek,
- İş performansına ve yeteneğine bağlı olarak personelin kariyerinde yükselebileceğine dair olan inanç.

Yukarıda belirtilen beklentiler yerine getirildiği takdirde personel ile yönetim arasındaki ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesine sebep olmaktadır. Bu anlamda karşılıklı anlayış içerisinde çalışan başarılı bir yönetim için doğru bir insan kaynakları politikasının oluşturulması gerekmektedir. Başarılı bir işletme olabilmesi için de insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin en doğru şekilde eksiksiz yerine getirilmesine bağlıdır (Alpugan, 1998: 314).

### 2.3.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Planlaması

Planlama, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan adımların belirlenmesi sürecini ifade etmektedir. Bir başka deyişle planlama; “neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından” yapılacağıının önceden belirlenmesi ifade etmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, bir otel işletmesi için öncelikle verimliliği ifade etmektedir. Verimliliğe bağlı olarak elde edilen fayda oranını da etkileyen temel faktörlerden biridir. Çünkü insan kaynakları planlaması, sadece personel sayısı ile elde edilebilecek tasarrufu etkileyen ve maliyet azaltıcı bir rolü olmamaktadır. İnsan kaynakları planlamasının esas görevleri arasında işin tanımına uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak misafirlere daha titiz bir hizmet sunmak konusunda yararlı olabilmektedir. İnsan kaynakları planlaması sayesinde işletmelerin verimli işgücü artarak elde edilen kâr oranı ile işletmeye faydası yüksek bir performans sunmasına yardımcı olmaktadır (Erdem, 2004: 43-44).

İşletmenin kaç kişiye ve hangi nitelikte personel ihtiyacı olduğu saptanmadan insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirmek pek sağlıklı sonuçlar veremeyeceği için işletmelerin ilk adımı insan kaynakları planlamasıdır. Bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları planlamasının işletmeler açısından önemini aşağıda belirtildiği şekilde özetleyebiliriz (Erdem, 2004: 44):

- İnsan kaynakları planlaması, işletmenin etkin bir işgücü oluşturulmasını ve devamlılığının sağlanması için bir temel sağlar.
- İşgücü maliyetlerini kontrol altına alarak personelin verimliliğini etkiler, bu sayede işletmenin genel verimliliğini arttırmaya imkan sağlar.
- İnsan kaynakları planlaması, işletmenin kısa ve uzun dönem olmak üzere stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi konusunda katkı sağlar.
- Personelin işletmeye sağlamış olduğu faydanın değerlendirilmesi ve mevcut problem ve ihtiyaçların belirlenmesi konusunda fayda sağlar.

- Otel işletmesinin ihtiyaç duyulan personel sayısı ve her iş için gereksinim duyulan niteliklerin belirlenmesi ile gelecekte gereksinim duyulabilecek insan kaynaklarının projelendirilmesi konusunda fayda sağlar.
- Belirli bir kalite standardının sağlanması için türlü eğitim ve gelişim programları hazırlayarak etkili bir yönetim oluşturmak konusunda insan kaynakları planlaması, önemli bir role sahiptir.

### **2.3.2. İş Analizinin Yapılması**

Otel işletmelerinde sunulan hizmetler sadece konaklama hizmetleriyle sınırlı kalmamaktadır. Genel hatları ile beslenme, eğlenme ve dinlenmeye yöneliktir. Bu hizmetleri vermeyi vaat eden işletmeler; yapılacak işlerin ayrıntılı şekilde tetkik edilmesi, mevcut işlerin veya gelecekte yapılması planlanan işlerin nasıl yerine getirileceğini, hangi özelliklere sahip personellerin istihdam edilmesinin saptanması ve nasıl araçlar kullanması gerektiği açıkça belirlenmelidir. Bununla beraber iş ve görev tanımları ayrıntılı bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir (Özdemir, Akpınar, 2002: 90).

### **2.3.3. İşgören Bulma ve Seçme**

İnsan kaynakları yönetiminde, işgören bulma organizasyon içi çalışmaya istekli gerekli sayıda aday insan kaynağı ile ilgili bilgi ve kayıtların hazır bulundurulmasını içermektedir. Bu sayede örgütün ihtiyaç duyduğu anda işe alabileceği işgören birikimi oluşturulmaktadır. İşgören bulma süreci, temel olarak insan kaynaklarının saptanması ve analiz edilmesiyle boş pozisyonların ihtiyaca uygun işgören aday kitlesinin yaratılması amaçlanmaktadır. İşgören bulma sürecinin amaçları aşağıda verildiği şekilde sıralanabilir (Örücü, 2002: 120):

- İşgören bulma ve seçme faaliyetleri ile mevcut ihtiyaçları ve gelecekteki işgören ihtiyaçlarına uygun aday havuzunu oluşturmak,
- Maliyeti en az olabilecek aday havuzunu (candidate pool) oluşturmak,

- Örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda, niteliksiz ya da aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak,
- Seçilmiş olan işgörenin kısa sürede örgütten ayrılma ihtimalini en aza indirmek,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Organizasyon içerisinde kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak,
- İşgören bulma faaliyetlerini denetlemek ve değerlendirmek işgörenbulma sürecinin en önemli amaçları arasında yer almaktadır.

İşgören bulma süreci, insan kaynağının planlamasına dayanmaktadır. Kısa ve uzun vadeli olarak işgören ihtiyaçlarının saptanması, işgücü piyasaları hakkında araştırma yapılması, etkili ve verimli işgören bulma gereçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Aynı zamanda nitelikli adayların bulunması, kayıt altına alınması, seçim sürecinde elenseler dahi bu adaylar ile ilişkilerin koparılmaması ve işgören bulma süreci faaliyetlerinin değerlendirilmesi çalışmalarını da kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000: 178).

İşgören bulma sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi işgören ile müşterilerin sürekli olarak iletişim halinde olduğu sektörlerde bu süreci çok daha titiz bir şekilde yürütmek gerekmektedir. Çünkü işletmeye personel bulmak gelişmiş güzel uygulamalarla da yapılabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken asıl mesele işletmeye personel almak değil, işletmeden verimsiz personeli uzaklaştırmaktır. Bu sebeple sürecin en başında doğru seçimi yapmak, gelecekte yaşanabilecek bu tür problemlerle karşılaşma ihtimalini en aza düşürmektedir (Akyüz, 2001: 105).

#### **2.3.4. İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi**

Eğitim; özellikle sanayi ve hizmet sektörünün ihtiyaç duyduğu bilgi, yetenek ve beceriye sahip nitelikli işgücünü geliştirerek, çalışanı daha başarılı ve verimli kılarak, işletmeye büyük katkılarda bulunmaya yardımcı olmayı sağlamaktadır (Olca, 2008: 384). Personel eğitimi, çalışanların



organizasyon ve işletmenin vizyonunu ve misyonunu anlamalarına yardımcı olmayı sağlamaktadır. Özellikle eğitim, personelin işletmeye olumlu yönde katkı sağlamaya devam etmesine yardımcı olabilmek için tasarlanmaktadır (Gazija, 2011: 2).

Eğitimde vurgulanmak istenen üç nokta bulunmaktadır. Bunlar (Kozak, 2009: 118):

- Birincisi, kişinin yeteneklerini geliştirmesidir.
- İkincisi, kişide davranış değişikliğinin eğitim ile edindiği deneyimleri aracılığıyla oluşturmasıdır.
- Üçüncüsü, eğitimin bir sonuç değil bir süreç olduğudur.

Eğitim faaliyetleriyle personelin yeni bilgi ve beceriler edinmeleri, işlerin yapılmasında bu bilgi ve becerilerden yararlanmaları ve diğer personellerle edinilmiş bilgilerin aralarında paylaşımı yapılabilmesi sağlanabilmektedir. Başarılı bir eğitim planlaması, doğru hamleler yaparak maliyetlerin düşürülmesini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda verimliliğin artırılmasına, kaynakların doğru kullanılmasına ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasına yardımcı olarak işletmeye çeşitli faydalar sağlamaktadır (Kozak, 2009: 119). Otel işletmelerinin dinamik yapı özelliği göstermesi sebebiyle sürekli değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayabilmesi, müşteri beklentilerinin çeşitliliğine uygun kaliteli bir hizmet verebilmesi için personelin sürekli olarak eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Yaylı, Temiraliyeva, 2006: 116).

Eğitim faaliyetleri ile personelin mevcut işini daha etkin ve nitelikli şekilde yapması, gelecekte aday olacağı yönetici pozisyonları için şimdiden hazırlanması hedeflenmektedir. Personelin gelecekteki pozisyonuyla ilgili olarak aldığı eğitim ve geliştirme planı kişinin kariyerindeki ilerlemeler ve gelişim açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmede personel eğitiminin üç temel sebebi vardır. Bunlar (Kozak, 2009: 119):

- Amaçlanan standartların altında kalmış çalışanların eğitim yardımıyla çabalarını yükselterek örgütsel amaçları gerçekleştirmek,
- Davranış bozukluğu gösteren personelleri iyileştirerek onların örgütle uyumunu sağlamak,

- Personelin kendini gerçekleştirebileceği bir ortam hazırlamak bu sayede yaptıkları işten doyum sağladıkları bir organizasyon sunmak.

Otel işletmelerinde eğitim faaliyetlerinin oluşturulması ve uygulanması hem işletmeye hem de personele büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar(Özcan, 2011):

Personel eğitiminin işletmeye sağlayacağı katkılar:

- Öğrenme hızında artış,
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kaza sayısında azalma,
- Personel devir hızında azalma,
- Personelin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış.

Personel eğitiminin kişiye sağlayacağı katkılar:

- Kazancının artması,
- İşinde yükselmenin kolaylaşması,
- Kendini gerçekleştirebilmesi ve kendine güvenin artmasıdır.

Küreselleşen dünyada değişen şartlara uyum sağlayıp, rekabet piyasasında üstünlük sağlayabilmesi için otel işletmelerinin işgören eğitimine büyük önem vermesi gerekmektedir.

### **2.3.5. İşgörenin Motivasyonun Sağlanması**

Motivasyon kavramı ile ilgili kaynaklarda pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde belirtilmiştir. Motivasyon, bireyi çeşitli etkilere maruz bırakarak, bireyin bu etkiler oluşmadan önce gösterebileceği tepkiden farklı bir biçimde davranmasını sağlama durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, kişinin davranışında değişimin gerçekleşmesi onun motive olması anlamına gelmektedir (Küçük, 2007: 76). Bir başka tanım; motivasyon, personeli görevini yerine getirmeye isteklendirme ve organizasyonda verimli çalışmaları takdirde kişisel gereksinim ve iş tatmini en yüksek seviyeye çıkacağına ikna etme faaliyetlerini kapsayan süreçtir (Ünsar, 2011: 2).

Otel işletmeleri, günümüzdeki baş döndürücü teknolojik gelişmelere rağmen insan gücüne olan ihtiyacı azalma göstermemektedir. Otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve gelen misafirlerin memnuniyeti büyük ölçüde personel ile bağlantılıdır. Çünkü bu tarz işletmelerin otomasyondan yararlanabilme olanakları diğer sektörlerle göre daha kısıtlıdır. Bu nedenle otel işletmelerinin maliyetleri diğer sektörlerle göre daha fazladır. Yapılan araştırmalarda işgücü maliyeti %30'u geçtiği saptanmaktadır. Misafirlerin işletmeden memnuniyetlerinin artırılması, işgücü maliyetlerinin azaltılması, hizmetlerin hızlı ve verimli olarak yerine getirilmesi, motive edilmiş etkin bir işgören düzeyi ile doğru orantılıdır. Otel işletmelerinde hizmetlerin yerine getirilmesi, makine ve çeşitli donanımlardan daha fazla insan emeğine dayanmaktadır. Başarılı bir işletme olabilmek için insan kaynakları önemli bir konumda olmaktadır. Motivasyon ise personelin iş hayatında karşılaşılabileceği problem ve zorlukların üstesinden gelmesi için en uygun araçlardan biridir (Alkış, Öztürk, 2009: 214).

Sonuç olarak otel işletmeleri motivasyon artırıcı faaliyetler uyguladığında, hem personelin işini daha özenli yapmasına hem de işletmeye olan bağlılığını artırması konusunda motivasyon başarılı bir işletme için büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.6. İşgörenlerin Performans Değerlendirmesi**

Hizmet sektörü içinde bulunan emek-yoğun bir özelliğe sahip olan otel işletmelerinde, performansların değerlendirilmesi etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Değerlendirmelerin sonucunda ise personellere geri bildirim yapılması büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirilmesi sayesinde personel eksik taraflarını keşfedebilir ve bu doğrultuda kendisini geliştirerek işletme ile daha uyumlu olmasına fayda sağlamaktadır (İplik, 2004).

Bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de misafirlere iyi bir hizmet ya da ürün sunabilmesi, personelin performansı ile doğrudan ilgilidir. Performans gelişiminin sağlanmasında, öncelikle insan kaynakları faaliyetlerinin verimli ve etkin düzenlenmesi gerekmektedir. Performans

değerlendirme, çalışanların belli dönemlerdeki başarı durumlarını ve gelecekteki gelişme potansiyellerini belirlemeyi amaçlayan faaliyetleri kapsamaktadır (Kozak, 2009: 147).

Performans değerlendirmesinin amaçları aşağıda belirtilmektedir (Kozak, 2009: 148):

- Performans değerlendirmenin ilk amacı, personelin yaptığı işte başarı düzeyinisaptamaktır.
- Terfiler ve transfer için personeller arasından adil seçimin yapılmasını sağlamaktadır.
- Ücret standartlarını belirlemek ve başarı artışlarını ödüllendirerek personellerin işletmeye bağlı olmasını sağlamaktadır.
- Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Personelin işletmeye kattığı faydaların belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- İşinden memnun olmayan personelin performansının iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır.

### **2.3.7. Otel İşletmelerinde Ücretlendirme**

Otel işletmelerinde ücretlendirme ve ücret politikalarını oluşturmak, insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olmaktadır. Maaş ve ücret yönetimi, bir başka deyişle ödül yönetimi etkin bir insan kaynakları yönetimi için hayati öneme sahiptir. Ücret politikası, her düzeydeki işgöreni işe çekmek ve işgöreni elde tutmak konusunda en önemli araçlardan bir tanesi olmaktadır. İşgörenin, işe bağlılığını ve daha çok çalışarak işletmeye katkı sağlayabilmesi için işletmenin adil ve tatmin edici ücret politikaları belirlemesi gerekmektedir (Yenipinar, 2005: 149-150).

Ücretlendirmenin başarısı, işi yapacak olan işgörenin sahip olduğu nitelikleri ve performans sonuçları ile yakından ilişkili olmaktadır. Ücretlendirme hususunda objektif ve adil olabilmek için en ayrıntılı şekilde tanımlanmış insan kaynakları yönetimi prosedürlerine ve eşitlikçi değerlendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Temel kazancın dışında ek kazanç kapsamı dâhilinde neler olabileceği belirlenmeli ve bu konu hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ücret yapısını

etkileyen farklı etmenler de bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Kozak, 2009: 170):

- İş değerlendirmesi
- İş analizi
- Performans değerlendirmesi
- İşgücü piyasalarındaki arz ve talep dengesi
- Piyasada hakim olan ücret düzeyleri
- Yaşam standartları
- Ekonomik etkenler
- Toplu pazarlıklar
- Yasal düzenlemeler.

Ücret, personel için gelir yaratıcı ve yaşamını sürdürme kaynağı olarak görülmektedir. Fakat işveren için ücret, bir gider kaynağı olarak görülmektedir. Ücret şu öğelerden oluşmaktadır (Özcan, 2011: 64-65):

**Ana Ücret:** İşgörenin yapmakta olduğu işin tarafsız esaslara dayanarak değerlendirilmesi neticesinde belirlenen ücret olarak ifade edilmektedir.

**Primler:** İşgörenin yasal olarak belirlenmiş günlük çalışma süresi dışında yapmış olduğu çalışmalara karşılık verilen ücret olarak ifade edilmektedir.

**Hafta tatili ücreti:** İş Kanunu kapsamında işgörenlerin, bayram ve genel tatil günlerinde çalışmaları halinde buna karşılık verilen ücret olarak belirtilmektedir.

**Yıllık izin ücretleri:** İş Kanunu kapsamında işgörenlerin yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücreti ifade etmektedir.

### **2.3.8. Otel İşletmelerinde Endüstriyel İlişkiler**

Günümüzde sosyal gruplar, hak ve çıkarlarını korumak adına aynı zamanda da geliştirmek amacıyla örgütlenmektedir. Bu örgütler aracılığıyla amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Bu anlamda işletmede işgören-işveren ilişkileri sendikalar aracılığıyla şekillenip düzenlenmektedir. Endüstriyel ilişkilerde işgören sendikaları, işveren temsilcileri ya da sendikaları ve devlet olmak üzere üç taraf olarak bulunmaktadır. Bu üç tarafın görevi, ilişkilerin mevcut olan yasalar çerçevesinde uygun bir şekilde

yürütülmesini sağlamak ve tarafların tatmin olacağı bir uzlaşma ortamının oluşmasını sağlamaktır (Özdemir, Akpınar, 2002: 93).

Türkiye’de turizm sektöründe çalışan işgörenlerin haklarını korumak amacıyla kurulmuş iki tane işçi sendikası bulunmaktadır. Bunlar; TOLEYİS “Türkiye Otel Lokanta Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası” ve DİSK’in bünyesinde yer alan OLEYİS “Türkiye Otel Lokanta Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası”dır. Türkiye’de konaklama işletmelerinin sayısı düşünüldüğünde sendikalaşma faaliyetleri oldukça azdır. Bunların sebepleri ise aşağıda belirtilmektedir (Kozak, 2009: 190-191):

- İşgörenlerin sendikalaşma konusunda çeşitli sebeplerden dolayı çekincelerinin olması,
- İşveren temsilcilerinin toplu iş sözleşmelerine gelmemeleri,
- İşgörenin sendika hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmaması,
- Sezonluk olan işlerde çalışılması,
- İşletmelerin aracı firmalar ile çalışmasına bağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları bölümü, işgören- işveren arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamakla sorumlu olan bölümdür. Otel işletmelerinde, işgörenlerin sendikal örgütlenmeleri diğer iş kollarında olduğu kadar yaygınlık göstermemektedir. Bunun sebebi otel işletmelerinin çoğunun dönemsel olarak faaliyet göstermesi ve küçük işletmelerin sayıca çok daha fazla olması sebebiyle sendikal örgütlenme faaliyetleri yaygınlık göstermemektedir (Özdemir, Akpınar, 2002, s. 93).

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Faaliyetlerinin Yönetim Sürecine Etkisi**

Başarılı bir yönetim süreci gerçekleştirebilmek için öncelikle sürekli gelişen teknolojiyi takip edip, uygulama alanı yaratmak gerekmektedir. Sektörün faaliyet alanındaki en son gelişmeleri sürekli olarak takip etmek bunun yanı sıra kaynakların etkili kullanılması ile bilgiyi doğru şekilde uygulayabilme yeteneğini geliştirmek gerekmektedir. Bunların doğal bir sonucu olarak bakış açısı geniş, sürekli bilginin ışığında çalışan, bilgiyi içselleştirebilen çalışanlarla ve yöneticilerle karşılıklı etkileşim halinde

olarak başarılı bir yönetim süreci gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda başarılı bir süreç gerçekleştirebilmek için birbirinden bağımsız olarak düşünülemez iki kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlar, yönetim ve eğitim olmaktadır.

Örgütlerde bilginin yönetimi, bir örgütün daha aktif bir şekilde faaliyet gösterebilmesini sağlayan ve performansını geliştirip iyileştirebilen örgüt bilgisinin yönetim sürecine dahil olmasını ifade etmektedir. Eğitim ve yönetimin işbirliği ile örgütler bir yandan öğrenim sürecine dahil olarak eğitim sayesinde yeni bilgiler keşfetmekte ya da sahip olunan bilgilerin iyileştirilmesi ile çalışma hayatında yenilikler yaratabilmektedir. Böylece eğitimin ışığında yönetim ve eğitim süreci arasında bir bağ yaratılmaktadır. Eğitim faaliyetlerinde nitelikli çalışan, bilgi üretimi ve yönetimi, sürekli öğrenen örgütsel etkinlik ve verimliliğini maksimum seviyeye taşımak büyük önem taşımaktadır. Nitelikli insan gücü oluşturmak konusunda eğitim faaliyetlerinin önemi her geçen gün hızla artmaktadır. Örgütlerin eğitim faaliyetlerinde çalışanlara yaşam boyu eğitim anlayışı yerleştirilerek, eğitimde sürekliliğin sağlanması ile eğitimin, yönetimin tüm süreçlerinde etkili olmaya başlaması gözlemlenmektedir (Atak, Atik, 2007: 63-64; Bingöl, 2013: 273).

Organizasyonlarda eğitim faaliyetlerinin pek çok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlar; problem karşısında sorun çözmek, karar vermek, oluşabilecek yeni durumlara karşı tedbir almak, işletmenin ihtiyaçlarına uygun eğitim politikaları oluşturmak ve iş ile ilgili eğitim programları ile anlayıp kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Organizasyonlardaki eğitim işlevi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamalarının yanı sıra örgütsel etkinliğin artırılmasında da etkin rol oynamaktadır (Örücü, Yumuşak, 2005: 237).

Eğitimin, bireysel ve örgütsel işlevlerinin yanında organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede aktif bir rol oynadığı görülmektedir. Eğitimin belirlenen hedeflerini gerçekleştirebilmesi için öncelikle ihtiyaçlara yönelik sistemli bir program dahilinde faaliyetlerini gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin temel amacı, her şeyden önce zihinsel performans ile kalitenin yükseltilmesi ve verimin

artırılması amaç edinilmektedir. Yukarıda belirtilen unsurlar eksiksiz bir şekilde uygulandığı takdirde hem çalışanlara hem de yönetim ve yönetim sürecine eğitimin büyük katkılarından bahsetmemiz mümkün olacaktır (Bingöl, 2013: 286). Bu katkılardan bahsetmek gerekirse;

**Eğitim Öğrenme Süresini Kısaltır:** Çalışanlar eğitim almadan daha uzun sürede öğrenirken, eğitim alan çalışanlar daha kısa sürede öğrendiği gözlemlenmektedir. Bu sayede daha kısa zamanda yani zamandan tasarruf ederek öğrenmenin maliyeti düşürülmektedir (Ertürk, 2011: 124).

**İş Verimliliğinde Artış Sağlar:** Eğitim sadece yeni çalışmaya başlayanlar için değil aynı zamanda deneyimli çalışanlar için de uygulanabilmektedir. Bu yüzden çalışmakta olan deneyimli çalışanın bilgi ve becerilerini arttırmak eğitim ile mümkün olmaktadır. Eğitim neticesinde çalışanların bilgi ve becerileri artmaktadır. Dolayısıyla iş miktarında artış, işin niteliğinde iyileşme eğitim ile sağlanabilmektedir (Bingöl, 2013: 286).

**Çalışanlarda İşletmeye Karşı Olumlu Tutum Yaratır:** Eğitim programlarının bir başka amacı çalışanların tutumlarının olumlu yönde yönetimi destekleyerek, işbirliği içerisinde bağlılık yaratması yönünde bilincin kazanılmasında etkili olmaktadır (Bingöl, 2013: 286).

**Gözetimin Azaltılmasını Sağlar:** Eğitim faaliyetleri sonucunda çalışanın, mesleki bilgi seviyesinin yükselmesi onun yapmakta olduğu işi daha az gözetim çerçevesinde yapmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda gözetim görevinde bulunan çalışan ile işverenin daha rahat ve karşılıklı olarak daha dengeli bir ortam içinde çalışması söz konusudur (Aydınlı, Halis, 2004).

**Çalışma Hayatındaki Sorunların Azalması:** Eğitim faaliyetleri, yalnızca mesleki konular ile sınırlı kalmamaktadır. Eğitim mesleki becerilerin yanında sosyal ilişkiler ve sorunların çözümüne yönelik becerilerin de geliştirilmesine dair eğitim verilebilmektedir. Bu sayede gelecekte yaşanabilecek sorunların eğitim ile önüne geçilmiş olabilmektedir. Eğitim ile hem mesleki hem de sosyal anlamda uyuşmazlıklarda azalma sağlanabilmektedir (Ertürk, 2011: 125).

**Örgütte Süreklilik ve Esneklik Sağlar:** İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için dinamik süreç içerisinde ortaya çıkan değişikliklere, risklere ve teknolojik ilerlemelere



ayak uydurmasına bağlıdır. Bu değişim ortamında gereksinim duyulan sürekli bilgi ve becerileri yenilenen ve gelişen çalışanların yetiştirilmesi ancak sürekli bir eğitim faaliyeti ile mümkün olabilmektedir (Bingöl, 2013: 287; Ertürk, 2011: 125).

Eğitim, sürekli olarak değişim gösteren örgütler açısından hem de yeni oluşan yapılara karşı uyum sağlayabilmek, bununla birlikte değişimin esas olduğu dış çevreye ayak uydurma çabası olarak görülmektedir. Bu kapsamda yapılması gereken insan kaynakları yönetiminin gereksinim duydukları her türlü bilgi, beceri, tutum, davranış, karar alma ve alışkanlıkların önceden belirlenmesidir. Belirtilmiş olan bu durumlara karşı eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik olarak çalışmak, bu çalışmalar neticesinde ortaya çıkan bilgi ve bilgi birikiminin performans olarak işletmelere yol gösterici bir pusula görevi görmesi amaç edinilmektedir. Bu sayede çalışanların bilgi ve becerileri kazanmalarında ya da mevcut olan bilgi ve becerilerin gelişmesini sağlayan sürekli bir sistem haline gelmektedir.

Yönetim sürecinde başarıyı elde edebilmek için sürekli değişen çevre şartlarını hem iyi takip edebilmek hem de önceden doğabilecek yeni şartları tahmin edebilmek gerekmektedir. Bu nedenle açık bir sistem olan organizasyonlar, değişen çevre şartlarına uyum sürecinde eğitim aracılığı ile oluşabilecek yeni şartları ve riskleri kontrol altına alması mümkün olabilmektedir (Kaptangil, 2012: 40-41; Bingöl, 2013: 320).

Günümüzde eğitim faaliyetleri ve yönetim süreci ayrılmaz bir bütünü oluşturmaktadır. Bu yüzden eğitim geçici değil sürekliliği olan bir faaliyet olmaktadır. Eğitim aracılığı ile yönetim kadrosu ve çalışanlar arasında sorun çözme, karar verme, organizasyonu oluşan yeni şartlara göre uyarlama, çeşitli işletme politikaları, yapılan işi karşılıklı olarak algılamak, kavramak ve hoşgörü ile uyumlu bir şekilde çalışmak adına eğitim faaliyetlerini yönetim sürecinden ayırmak mümkün olmamaktadır.

Eğitimin kaliteli bir şekilde uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Öncelikle eğitimin uygulanış biçimi ve katılımcıların seçimi gibi olgular organizasyonun ya da işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak seçilirse yönetim sürecini de o denli olumlu

şekilde etkilemektedir. Organizasyonun ihtiyaçlarına cevap vermeyen yanlış bir eğitim programıyla tam tersi şekilde yönetimi olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yanlış uygulanan eğitim faaliyetleri, organizasyona hem zaman kaybı açısından hem de maddi kayıplar açısından büyük zarar verebilmektedir. Ayrıca yönetimin eğitime olan bakış açısı ve tutumu, eğitim sürecinin gidişatını olumlu ve ya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Eğer eğitimin gücüne inanmayan bir yönetim mevcutsa eğitimin ilerlemesi ve sağlıklı bir sonuç alması açısından yönetimin pek yardımcı olamayacağı söylenebilmektedir. Bir diğer açıdan eğitime önem veren, çağın gerekliliği olan eğitimi ilerlemenin altın kuralı olarak gören bir yönetimde ise süreç çok daha verimli, performansı iyileştiren ve başarısının artacağı söylenebilmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 167; Ertürk, 2011: 117-119; Bingöl, 2013: 281).

## **2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Faaliyetlerinin Rekabet Sürecine Etkisi**

Eğitim, insan kaynakları yönetiminin üstlendiği en önemli faaliyetlerden birisi olduğu için pek çok işletme eğitimi, bilinçli ve sürekli hale getirmek için çalışmaktadır. Küreselleşmenin neden olduğu gelişmeler ve değişimler ile olgunlaşan yoğun rekabet koşullarıyla birlikte işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabette avantaj sağlayabilecek yetkinliklerini artırmaları gerekmektedir. Rekabette başarılı olmak için artık basit çalışmaların ve noksan işçiliğin yeterli olmadığı bilinmektedir. Rekabette başarı sağlayabilmek için iyi eğitilmiş, uyum kabiliyeti olan, organizasyon ile bütünleşmiş bir işgücünün sürekli eğitim ve geliştirilmesi ile mümkündür.

Eğitim faaliyetleri, ulaşılmaması gereken bir sonuç olarak değil aksine örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede kullandıkları ve sürekliliği olan bir araç olarak kabul edilmektedir. Eğitim, çalışanın işini etkin şekilde yapma becerisini artırarak şu an ve gelecekteki performansını iyileştirme ve geliştirme için girilen bir süreçtir. Yönetim sürecinde eğitimin amacı; çalışanların işlerinde buldukları tatmini, çalışanların verimini ve bir bütün

olarak işletmenin performansını yükseltmek ve bununla birlikte rekabette üstünlüğü sağlamaktır (Akgemci, Koçyiğit, 2013: 19; Bingöl, 2013: 272).

Örgütlerin veya işletmelerin başarılı olmasına sebep olan temel kaynağın insan olduğu artık kabul edilmiş bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütlerin sahip olduğu diğer tüm kaynaklar ne kadar yeterli olursa olsun (madde kaynakları, finansman vb.) bu kaynakları planlayıp, organize edecek ve kullanacak olan insan kaynakları yeterli nitelikte ve donanımda değil ise başarılı olma olasılığı fazlasıyla düşüktür. Yönetim sürecinde eğitimin etkili rolü sayesinde örgütün amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamak, rakiplere karşı başarılı bir rekabet ortamının oluşturulması ve belirsiz olan çevre koşullarına uyum sağlayarak değişime ayak uydurması mümkün gözükmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi; bu süreçte eğitimi ve sürekli gelişimi örgütün her aşamasında bir kültür haline getirmesi, örgütün rekabetteki konumunu olumlu şekilde etkilemektedir (Argon, 2015: 851-852).

### **2.5.1. Sürdürülebilir Rekabet Kavramı**

Rekabet gücü, özellikle son yıllarda pek çok kaynakta araştırma ve tartışma konusu haline gelmektedir. Günümüzde işletmelerin rekabette üstünlük sağlayan kaynakları, sürekli olarak değişim ve dönüşüm göstermektedir. Hızlı değişimlerin söz konusu olduğu günümüzde birkaç yıl önce kullanılmış olan rekabet gücü kaynakları günümüzde etkinliğini kaybetmiş olabilmektedir. Rekabet gücü ve unsurlarının sürekli ve hızlı bir biçimde şekil değiştirdiği sektörler, işletmeler ve hatta ülkelerin günümüzde birincil hedefleri rekabet ortamında diğer unsurlara karşı sürekli olarak etkilerini artırmaktır. Bu anlamda rekabet gücü, kaynağını ve unsurlarını sürekli olarak yenileyen ve dönüştüren bir inovasyon süreci olduğu söylenebilmektedir (Yiğit, Özyer, 2011: 334-335).

Rekabete ilişkin tanımlardan bazıları aşağıda belirtilen şekilde verilmiştir: “En basit tanımıyla rekabet, rakip olan en az iki veya daha fazla işletmenin birbirlerine üstünlük kurma mücadelesidir.” (Bilge, 2010: 333). “Genel olarak rekabet, piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek

isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklinde ilişki sürecidir.” (Çuçu, 2010: 5).

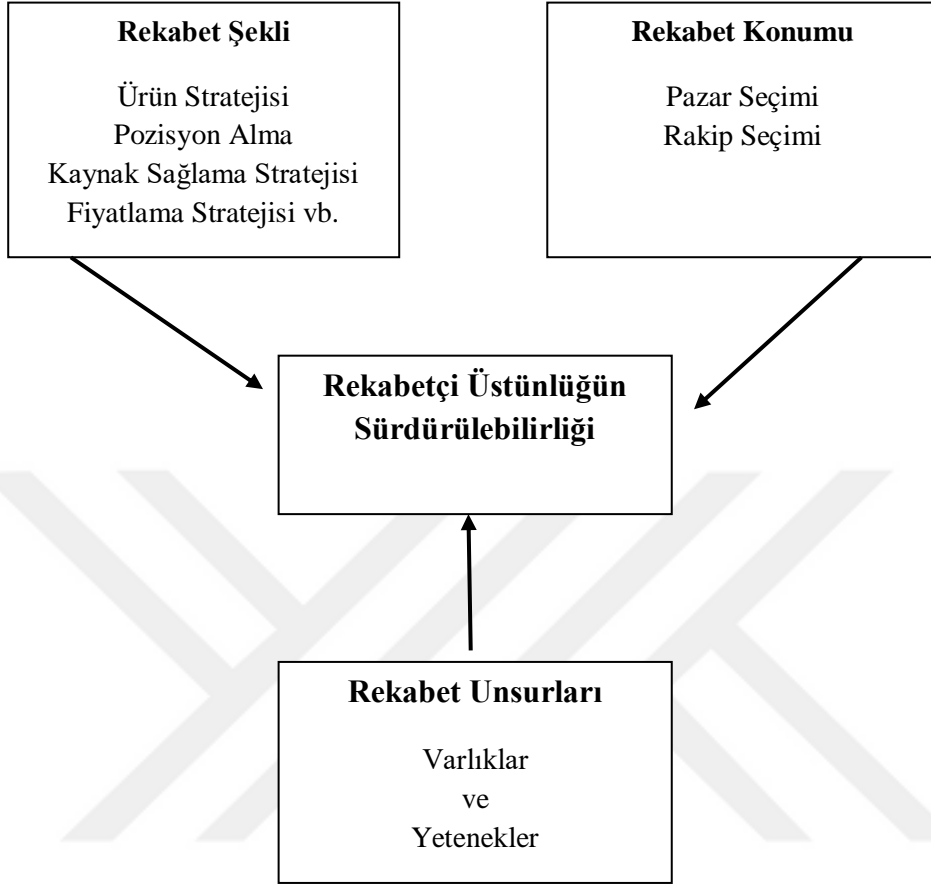
Rekabetin tanımını çeşitli kaynaklara göre belirttikten sonra rekabetin unsurlarından da bahsetmek gerekmektedir. Bunlar (Bilir, 2016: 19);

- Birden fazla aktif katılımcının ya da potansiyel katılımcının bulunması,
- Rekabet ortamına katılmanın ya da ayrılmanın serbest olması,
- Kıt olan kaynaklarda pay alabilme performansının gösterilmesi,
- Rekabette farklı taraflarda olan katılımcıların bir unsuru ya da pozisyonu kazanma arzusu,
- Herkes için eşit rekabet koşullarının var olması ve buna bağlı olarak kurallarının olması rekabetin unsurlarını kapsamaktadır.

“Sürdürülebilirlik” kavramını strateji alanında ilk kez Day tarafından kullanılmıştır. “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” (SRÜ) kavramı ise ilk kez Porter tarafından kullanılmıştır. Fakat kavrama ilişkin net bir tanım yapmayan Porter, endüstri ortalamasının üstünde bir performans göstermek için izlenebilecek genel rekabet stratejilerini açıklarken, “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli SRÜ’dür” diyerek, “sürdürülebilirliği” açık bir şekilde uzun dönem kavramına, dolayısı ile takvim zamanına bağlamıştır (Seviçin, 2009: 172).

Açık bir tanımı ise Barney tarafından yapılmıştır. Barney, “Bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması.” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın Porter’ın tanımından en ayırt edici farkı, sürdürülebilirliği belli bir takvim zamanına bağlamak yerine, taklit edilme olasılığına bağlaması olmaktadır (Seviçin, 2009: 172).

Rekabet üstünlüğünde sürekliliğinin sağlanması için işletmenin diğer rakipleri karşısında öncü olan ve taklit edilemeyen bir strateji uygulaması gerekmektedir (Kuyucak, Şengür, 2009: 133).



**Şekil 3: İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü**

**Kaynak:** (Korkmaz, Baykara ve Akman, 2012: 4).

Şekil 3’te işletmelerin rekabet şekilleri ve rekabet ettikleri alanlar ele alınmaktadır. Rekabet alanı ve rekabetin şekli işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları ve bu üstünlüğü devam ettirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Rekabette üstünlüğün devamlılığının sağlanması için işletmenin pazar koşullarına, rekabetin şekline bağlı olduğu kadar rekabetin unsurlarına ve işletmenin sahip olduğu kaynakların verimli ve aktif kullanılması ile doğru orantılıdır.

Sonuç olarak SRÜ; “Eğer rekabet üstünlüğünün rakiplerin muhtemel taklitçilik girişimlerine ve endüstrideki muhtemel değişimlere rağmen uzun dönemde var olmaya devam edeceği bekleniyorsa bu üstünlük sürdürülebilirdir.” Bu tanımın SRÜ’yu beklentilere dayandırması onun zayıf

olan tarafını oluşturmaktadır. Bu kapsamda beklentilerin ne ölçüde gerçekçi olacağı ya da bu gerçekliğin ne şekilde ölçüleceği bir problem olarak ortaya çıkabilmektedir (Seviçin, 2009: 174).

## **2.6. Otel İşletmeleri Açısından Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler**

Turizm rekabeti; bir işletmenin içinde bulunduğu rekabet piyasalarındaki payını ve sahip olduğu konumu sürdürmesi, sahip olduğu kaynakları koruması ayrıca sahip olduğu konumu, gücü sürekli olarak yenilemesi ve geliştirmesini ifade etmektedir. Turizm sektöründe rekabette avantaj sağlayabilmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek, herhangi bir otel işletmesi potansiyel tüm misafirlere karşı diğer otel işletmelerinden farklı olarak sahip olduğu üstün olan tüm çekici özellikleri ile misafirlerin deneyimlerini olumlu yönde etkilemeleri gerekmektedir (Aydemir, Saylan, ve Aydoğmuş, 2014: 3).

Günümüzde otel işletmelerinin içinde bulunduğu kaçınılmaz rekabet ortamında sürekli olarak değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle rekabet ortamında yaşanan en ufak bir değişim bile işletmeleri derinden etkileyebilmektedir. Bu anlamda işletmenin konumu ve sahip olduğu gücü muhafaza edebilmesi, geliştirdikleri rekabet stratejilerine bağlıdır (Coşar, 2008: 47).

Küreselleşen dünya ekonomisinde hizmet sektörünün önemi her geçen gün daha fazla artarken, turizm işletmeleri de bu durumdan etkilenmektedir. Bir hizmet sektörü olarak turizm alanının kapsamına giren birimlerden bir tanesi de otel işletmeleridir. Çağımızda rekabet koşullarında otel işletmelerinin başarılı olabilmesi, rekabete verdikleri önem ve rekabeti etkileyen faktörleri etkin bir biçimde kullanmalarına bağlıdır.

### **2.6.1. Rekabet Gücünü Etkileyen İç Faktörler**

Ulusal bir kavram olan rekabet gücü, esasında uluslararası düzeydeki piyasalarda rekabet içerisinde olan kurum devletler değil aksine rekabet içinde olan işletmelerin kendileri olmaktadır. Bir ülkenin uyguladığı politikalar, işletmelerin rekabet piyasalarındaki stratejilerini ve sahip olduğu rekabet güçlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Belli bir ürünün rekabet

piyasalarında varlığını sürdürmesi; kalitenin olumlu yönde geliştirilip iyileştirilmesine, maliyetlerin düşürülmesine ve ürünün günün gereklerine göre geliştirilmesine bağlıdır (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 108-109).

### **2.6.2. Rekabet Gücünü Etkileyen Dış Faktörler**

İşletmelerin ulusal ya da uluslararası pazarda yüksek rekabet gücüne kavuşmaları ve rekabet ortamında elde ettikleri üstünlüğü sürdürebilmeleri için işletme düzeyinde aldıkları tedbirler yeterli olmamaktadır. Rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi için öncelikle ulusal düzeyde aktif politikalara önem vermek gerekmektedir. Bu kapsamda başarılı bir rekabet gücü yaratmak için her şeyden önce ülkede başarılı bir devlet yönetiminin olması gerekmektedir. Bir ülkenin en önemli amacı, vatandaşlarının yaşam kalitelerini yükselterek refah ve huzur içinde yaşamalarını sağlamaktır. Bu amacın gerçekleşmesi ancak ülkenin sahip olduğu tüm kaynakların en verimli şekilde israf edilmeden, üretim sürecine dahil edilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Porter, rekabetçi üstünlük teorisinde rekabet gücünün oluşumu için verimlilik noktasından hareket edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ülkelerin rekabet güçlerini yükseltmeleri için verimliliklerini yükseltmeleri gerektiğini savunmaktadır. Porter, bir ülkenin rekabet ortamında gücünün artması öncelikle verimden elde edilmiş kazancı, vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmek amacı ile kullanılmasının gerekliliğini ifade etmektedir (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 109).

### **2.7. Michael E. Porter Elmas Modeli**

Küreselleşmenin etkisi ile sürekli olarak değişimin şiddetli ve hızlı bir şekilde yaşandığı rekabet piyasasında, bir ulusun rekabette üstünlüğünün incelenbilmesi için yeni yöntem ve arayışlar içine girilmiştir. Bu konuda en geniş incelemeyi yapan ise Micheal. E. Porter olmuştur.

Porter, önceden belirlemiş olduğu 10 ülkenin (Almanya, ABD, Danimarka, İsveç, Birleşik Krallık, İtalya, Singapur, Güney Kore) rekabet gücünü firmalar ve sektörler seviyesinde analiz etmek için bu ülkelerin içerisinden 100'den fazla sektör üzerinde inceleme yapmıştır. Porter,

“Ulusların Rekabet Üstünlüğü” (The Competitive Advantage of Nations) adlı eserinde tanıttığı Elmas Modeli “Diamond Model” aracılığı ile milletlerin rekabette nasıl üstünlük sağladığını araştırmıştır. “Bazı ulusların neden diğerlerine göre belirli sektörlerde daha rekabetçi olduğu” sorusuna cevap vermeye çalışmıştır. Model, herhangi bir sektördeki ulusal rekabet gücünü etkileyen faktörlerin birbirleri ile bağlantılı olarak tetkik edilmesi gerektiğini öngörmektedir (Koç, Ozbozkurt, 2014: 87-88).

M. E. Porter, ülkelerin rekabet edilebilirlik gücünü dört farklı temele bağlamaktadır. Elmas Modeli toplamda dört ayrı değişkenden oluşmaktadır, bu dört temel değişkenin yanında ek olarak iki yan değişkenden oluşmaktadır. Her değişken kendi içinde bulunduğu sektöre göre çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte her sektörün kendi alt işletmelerinin değişkenleri de sahip olduğu özelliklere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Porter, bir ülkenin farklı sektör kollarında başarılı ya da başarısız olmasının nedenlerini geliştirdiği elmas modeli ile açıklamaktadır (Porter, 1990: 71).

Model, dört temel unsur ve iki yan değişkenin birbirleri arasındaki ilişkiye ve uyuma göre değerlendirilip yorumlanmaktadır. Elmas Modeli, sektör seviyesinde rekabet analizi yapmak için uygun bir araç olarak görülmektedir. Bu nedenle, Porter’ın Elmas Modeli yardımı sayesinde otelcilik sektörünün modelde belirtilen dört temel faktör ve iki dışsal değişkeni temel alarak otel işletmelerinin rekabet ortamında nasıl güçlü olabileceğini, ne gibi avantajlara sahip olması gerektiği ve nasıl stratejiler uygulaması gerektiği konusunda işletmelere yol gösterici bir özellik gösterebilmektedir. Model, herhangi bir işletmenin eksik ve avantajlı taraflarının tespit edilmesine yardımcı olmaktadır, bu kapsamda sektöre olumlu katkıları bulunmaktadır. Elmas Modeli dört temel faktörün birleşmesiyle oluşmaktadır. Bunlar (Porter, Furman ve Stern, 2002: 903):

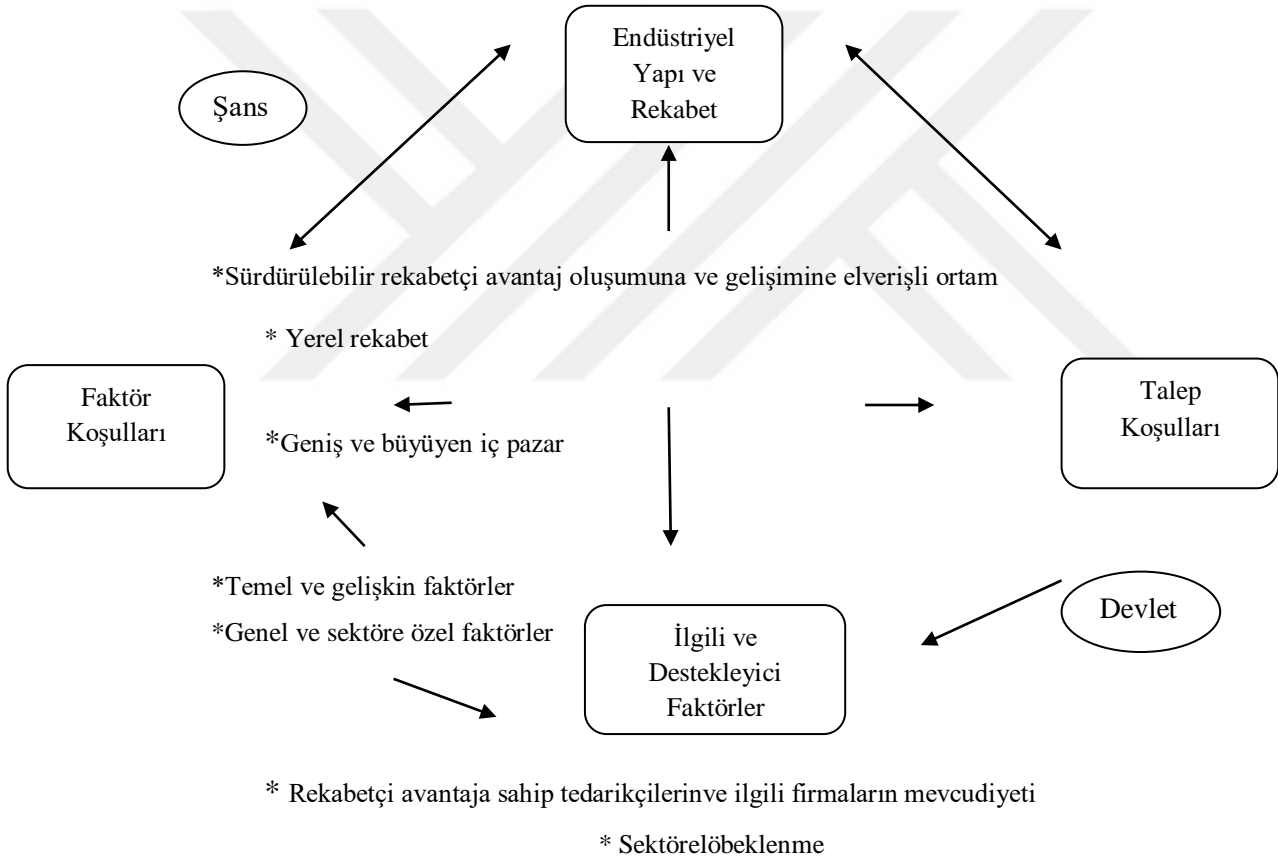
- Faktör Koşulları
- Talep Koşulları
- İlgili ve Destekleyici Endüstriler/ Faktörler
- Endüstriyel Yapı ve Rekabet



Bu dörtlünün karşılıklı etkileşimine ek olarak iki yan değişken olarak:

- Devlet ve uyguladığı politikalar,
- Fırsatlar ve şanslar olarak belirtilmektedir.

Modele göre, bir ülkenin ulusal ya da uluslararası başarısı yukarıda belirtilen bu dört özelliğe göre şekillenmektedir. Porter, bu sistemde bahsedilen dört değişkenin birbirlerini karşılıklı olarak kuvvetlendirdikleri bir elmas olarak yorumlamaktadır. Porter, yalnızca bir veya iki belirleyici unsura dayalı elmas sistemi ile rekabet ortamında sürdürülebilir avantaj sağlanamayacağına dikkat çekmektedir (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 112).

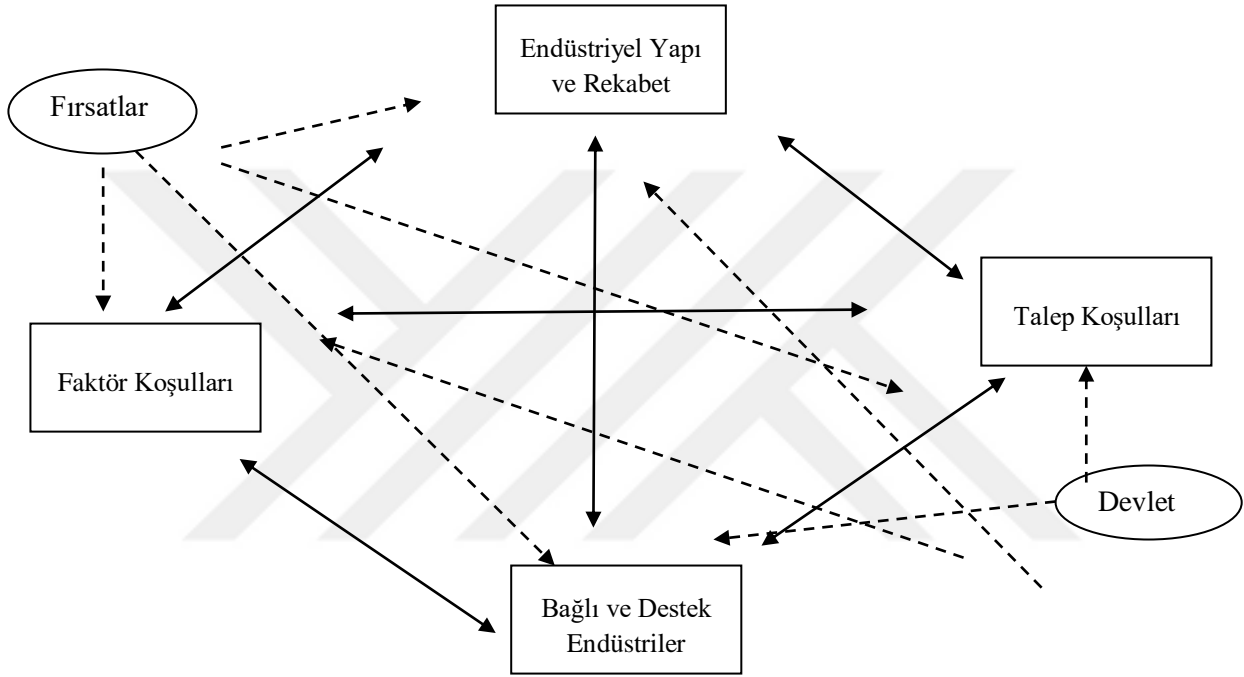


**Şekil 4:Porter' ın Elmas Modeli**

**Kaynak:** (Porter, 1990: 127).

Şekil 4'te gösterildiği üzere Porter'ın yaratmış olduğu modelde sadece rekabette avantaj sağlayan sermaye, işgücü ve doğal kaynaklar kısıtlı başlıklar halinde ele alınmamaktadır. Modelde rekabet avantajı sağlayabilecek her faktör birlikte ele alınarak incelenmektedir.

Porter'in oluşturmuş olduğu Elmas Modeli, herhangi bir ülkenin ulusal pazarda rekabet gücünü; endüstriyel yapı ve rekabet, talep ve faktör koşulları, ilgili ve destekleyici faktörler olarak dört ana faktör olarak ele almaktadır. Bahsedilen dört temel faktör ile birlikte şans ve devlet etkisinin rekabet koşullarını etkileyen iki destekleyici faktör olarak kabul edildiği bir model oluşturulmuştur (Özer, 2012: 41).



**Şekil 5:Porter Tamamlanmış Elmas Modeli**

**Kaynak:** (Bilir, 2016: 95).

Şekil 5'te belirtilmiş olan Porter'in Elmas Modelinde, ulusal rekabet gücünü etkileyen dört temel faktör ve bu dört temel faktöre ek olarak iki değişken ile model oluşmaktadır. Modele göre unsurların karşılıklı olarak birbirleri ile alakalı ve birbirleri ile etkileşim içinde bulduklarını bu durumun neticesinde ulusların rekabetteki gücünü artırdığını ileri sürmektedir (Özdemir A. , 2019: 19).

### 2.7.1. Faktör Koşulları

Ana vatanında bulunan otel işletmeleri açısından mali karar vericileri, yalnızca kendi ülkeleri içinde yaşanan geçmiş deneyimlere dayanarak karar

almak yeterli değildir. Bu nedenle hem işletmenin ana vatanında hem de otelin işletileceği (ev sahibi ülke) bir başka ülkenin koşulları göz önüne alınarak ve incelenerek karar verilmesi gerekmektedir. Verilmiş olan kararda, işletmenin bulunduğu ana vatanının ve işletmeye ev sahipliği yapan ülkenin sahip olduğu bütün kaynaklar değerlendirilip incelenmektedir (Roper, Brookes ve Hampton, 1999: 168).

Faktör koşulları, bir otel işletmesinde yer alan geleneksel üretim faktörlerinden meydana gelmektedir. Nitelikli işgücünün sayısı, fiziksel kaynaklar, doğal kaynaklar, bilgi ve sermaye kaynaklarıyla işletmenin yer aldığı çevrenin alt yapı yatırımları ile rekabet ortamında bir otel işletmesinin gücünü oluşturabilecek en temel üretim faktörleridir. Otel işletmesi için tüm faktör koşulları değişik özellikler göstermektedir. Bu anlamda rekabetin şekli, rekabetin içeriği ve haliyle rekabetin gücü de etkilenmektedir. Dünya üzerinde pek çok uluslararası otel işletmesi elinde mevcut olan kaynakları etkin kullanamamaktadır. Bazı otel işletmeleri ise yeteri kadar üretim faktörlerine sahip değildir. Uluslararası turizm piyasalarında rekabet ortamında güçlü olabilmek için önemli olan nokta, üretim faktörlerin miktarı ya da bu miktarın artırılması olmamaktadır. Asıl önemli olan üretim faktörlerinin gelişmesine olanak sağlayabilmek, sahip olunan kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmektir (Akgündüz, 2007: 57).

### **2.7.2. Talep Koşulları**

Talep koşulları faktöründe; ülke içi talebin oluşturduğu, ölçek ekonomilerine bağlı statik kazanımlar yerine, talebin dinamik olan etkileri incelenmektedir (Erkan, Erkan, 2004: 8). Bu kapsamda otel işletmelerinin sunmuş olduğu konaklama hizmetlerinde, mevcut halde olan bir iç talebin olması, işletme açısından uluslararası piyasalarda rekabet gücünü olumlu bir şekilde etkilemektedir (Altınay, 1995: 23).

Ulusal işletmelerin rekabetçi bir ortamda sürekliliğini koruyarak varlıklarını devam ettirmeleri, aktif olarak yenilikleri takip edip, gelişmelerin gerisinde kalmama gayreti ile rakiplerine karşı rekabet ortamında avantaj sağlamalarına bağlıdır. Tüketicilerin çağın getirilerine karşı farklı mallara ve farklı hizmetlere yönelik oluşan yeni talepleri,

işletmeleri bu talepleri karşılamak adına sürekli olarak yeniliklere yönlendirmektedir. Bunun neticesinde dinamik ve rekabetçi işletmelerin uluslararası standartlara uyum sağlaması ve işletmelerin değişen koşullara daha hızlı tepki göstererek, doğan yeni fırsat ve avantajları değerlendirerek rekabet ortamında avantajlı konuma gelebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sebeple pek çok işletmenin var olabilmesi ve sürekliliğini koruması öncelikle işletmenin bulunduğu ana ülkedeki talebe bağlıdır (Akgündüz, 2007: 58).

### **2.7.3. Bağlı ve Destekleyici Endüstrileri**

Bir işletmenin, rekabet avantajı sağlayabilmesi ve bu avantajı koruyabilmesi, işletme ile ilişkili halde bulunan bağlı ve destekleyici endüstrileri de büyük önem taşımaktadır. Girdi temini, yeniliklerin takip edilmesi ve uygulanması gibi konularda bağlı ve destekleyici endüstrilerin işletme ile karşılıklı ilişkisi belirleyici konumdadır (Erkan, Erkan, 2004: 9).

Bir otel işletmesi aktif ve başarılı işleyen destekleyici endüstrilerden yoksun ise rekabette etkin bir güçten bahsetmek pek mümkün gözükmemektedir. Turizm sektörüne bağlı olan konaklama işletmeleri, bağlı ve destekleyici endüstriler sayesinde rekabet piyasasında üstünlük sağlayabilmesi adına önemli bir faktördür. Verimli ve etkin bir destekleyici endüstrilerinin işletme ile uyumlu halde çalışması, işletmenin varlığını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmenin ihtiyaçlarına göre işleyen ve işletmeyle uyumlu olan başarılı destekleyici endüstriler sayesinde rekabet ortamında etkinliğinin artması, yaratıcılık ve yeniliklerin takip edilmesi konusunda rakiplerin geride bırakılması, verimin ve kalitenin yükselmesi ve böylece maliyette avantajlı bir üstünlük sağlanması, bilgi birikimi ve gelişen teknolojik yenilikler ile işletmelere esnek bir özellik sağlamaktadır. Bu kapsamda aktif bir tedarik ve destek ağının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Bahar, Kozak, 2005: 95).

### **2.7.4. Endüstriyel Yapı ve Rekabet Koşulları**

Porter' a göre endüstriyel yapı ve rekabet koşulları ile rekabette üstünlük sağlayabilmek, işletmenin etkinliğini gerçekleştirildiği sektöre ait yapısal

özellikleri ile bölgesel rekabet durumu buna bağlı olarak işletmenin belirlediği strateji ile ilişkilidir (Özdemir A. , 2019: 25). İşletmenin içinde bulunduğu yerel şartlar, işletmelerin ya da sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Bu anlamda işletmeler düşük rekabeti yeğlemektedir fakat yerel rekabet işletmeleri farklılığa, yeni şeyler oluşturup üretmeye zorlamaktadır. Bu durumun sonucunda yüksek yerel rekabet, düşük olan global rekabete sebep olmaktadır (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 118).

Otel işletmelerinin hepsi, kuruluş bakımından sunduğu hizmetler bakımından işletmenin kapasitesi bakımından çeşitlilik göstermektedir. Bu sebeple piyasada bulunan bütün işletmeler için farklı piyasa koşulları uygulanmaktadır. Uluslararası kapsamda etkinlik gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri açısından oligopol piyasa şartları uygulanmaktadır. Daha küçük ölçekteki işletmeler için ise monopol rekabet şartları uygulanmaktadır (Erdoğan, 1995: 8).

Sonuç olarak Elmas Modeli'nde bir işletmenin oluştuğu, örgütlendiği ve idare edildiği ortam ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet yapısına ve bölgesel rekabet koşullarına dikkat çekmek gerekmektedir. Ülkeler, yönetim faaliyetleri ile rekabette üstünlük elde edecek şekilde endüstri ile karşılıklı olarak uyumlu olduğu takdirde başarı sağlayabilmektedir. Yerel şartlar işletme ve sektörlerin stratejilerini etki altında bırakmaktadır. Herhangi bir sektörde düşük rekabetin olması, o sektörü daha çekici hale getirmektedir. Fakat işletmelerin yer aldığı çevrede rekabetin yoğun olarak yaşanması, işletmelerin rekabet kabiliyetlerini arttırıp gelişmesini sağlamaktadır, bunun yanı sıra yenilikler konusunda yönlendirici güç görevi görmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu durumla uyumlu gerçekçi bir risk analizine bağlı stratejik idarenin gerekliliklerine göre seçilmiş bir işletme stratejisi, uluslararası rekabet ortamında güç kazanmak adına büyük önem taşımaktadır (Koç, Ozbozkurt, 2014: 89).

#### **2.7.5. Şans Faktörü**

İki destekleyici değişkenden biri olan şans faktörü, denetlenemeyen fakat yine de sektörü etki altına alabilen, rekabet piyasalarında göreceli durumları değişime uğratabilen olaylar olarak tanımlanmaktadır. (Örneğin, doğal

afetler, savaşlar, hastalıklar vb.) Global rekabetin dolaylı belirleyenlerinden biri olan şans faktörü; yaşanan yenilikler, teknolojiye çeşitli gelişmeler, girdi maliyetinde anlık değişiklikler(örnek petrol), finansal piyasalardaki ani değişimler, dünya ve bölgesel taleplerde çeşitli dalgalanmalar, diğer ülkelerin uygulamış oldukları çeşitli politikalar ve savaşlar olarak sayılabilmektedir. Ayrıca devletin uyguladığı politikalar ise olumlu ve olumsuz etkenler olarak ifade edilmektedir (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 120).

#### **2.7.6. Devletin Rolü**

Bir işletmenin küresel pazarda rekabet ortamında güç elde edebilmesi için devletin sorumluluğunda olan bazı görevler bulunmaktadır. Bunlar gelişmiş standartlara uygun olarak işletmelerin faaliyetlerinin kalitesini yükseltmek için işletmeleri şevklendirmek, talep görebilecek ürünleri öncesinde belirleyip modellemek, yerel rekabeti engelleyebilecek tekelleşmeleri sınırlamak gibi konular devletin görevleri arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, devlet rolünün Porter'ın Elmas Modeli'nin dört ana faktörüne ek olarak destekleyici özellikte olması gerekmektedir (Koç, Ozbozkurt, 2014: 89).

Porter devletin rolünün küresel rekabette önemli olduğunu ancak dolaylı olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir deyişle devlet tarafından yapılması gereken rekabet piyasasında üstünlüğü sağlamak için çaba harcamak yerine, modelde belirtilmiş olan dört temel bileşen kapsamında sektörü desteklemektir. Devletin piyasa yönü ya da piyasa yönlendiricisi olarak var olup araya girmesi işletmelerin uluslararası rekabetteki varlığını etkilemektedir. Hem şans ve fırsatlar, hem de devlet politikaları sistem içerisinde karşılıklı olarak birbirleri ile sürekli etkileşim halinde olarak uluslararası rekabetin şekillenmesinde aktif bir rol oynamaktadırlar (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 119-120).

Porter'ın oluşturmuş olduğu Elmas Modeli, ulusların rekabet piyasalarındaki gücünü açıklama konusunda önemli bir model olmaktadır fakat modele çeşitli eleştiriler de yapılmıştır. Örneğin, Weirich, ulusların rekabet piyasasındaki gücüne fayda sağlayan önemli faktörleri kabul etmekle birlikte çeşitli gerçekliklerin model tarafından savunulmadığını ileri

sürmektedir. Modelde, benzer sektörlerin konum olarak belli bir alanda yoğunlaşmasından söz edilmektedir. Porter, Alman otomotiv sektörüne bağlı yan endüstriler birbirlere coğrafi olarak yakın olmaları nedeniyle rekabetçi özellik gösteren bir yapıda olduklarını ileri sürmektedir. Almanya'da Mercedes, Porsche, BMW gibi şirketler ve yan endüstrileri birbirlerine yakın konumdadır. Fakat otomotiv sektörünün diğer büyük şirketleri Opel, Volkswagen gibi şirketler konum olarak birbirlerine yakın olmamaktadır.

Dunning'e göre, model uluslararası ekonomik yapıyı meydana getiren güçleri dikkate almadığını, ayrıca küresel rekabet sisteminin bir boyutu olan yabancı kaynaklı yatırımlara modelde yer verilmemiştir. Bu kapsamda modelde yer verilmemesine rağmen çok uluslu işletmelerin, ülkelerin gelişip büyümesinde önemli katkıları olduğunu savunmaktadır (Koç, Ozbozkurt, 2014: 89-90).

Clancy ise modeli, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde işletmelerin küme oluşturma hususunda karşılıklı olarak birbirlerini desteklemeyeceklerini bu nedenle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde modelin kısıtlı olduğu konusunda eleştirmektedir (Örgev, Şahinli, 2018: 7). Elmas Modeli, yukarıda belirtilen ve benzer olan eleştirilere rağmen ulusal bir sektörün uluslararası piyasalarda sahip olduğu rekabet gücünü etkileyen faktörleri incelemeye ve genel çıkarımlar yapmaya uygun bir model olarak kabul görmektedir (Gürpınar, Sandıkçı, 2008: 122).

### 3. BÖLÜM

#### SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETTE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ROLÜ VE İŞLEYİŞİ; MARMARIS'TE FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları eğitiminin sürdürülebilir rekabete olan etkisi, Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları personelleri ile toplanan veriler çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda literatüre olan katkısı ve gelecekte yapılacak olan çalışmalarla da desteklenebilecek analizlere yer verilmektedir.

##### 3.1. Araştırmanın Amacı

Marmaris, yer aldığı coğrafi konum, tarihi geçmişi ve doğal güzellikleri sebebiyle her dönem gözde bir turizm beldesidir. Yıl içinde yerli yabancı pek çok misafiri ağırlamaktadır. Artan talep nedeniyle her geçen yıl birçok otel işletmesi yatırımlarını Marmaris'te gerçekleştirmektedir. Sayıları sürekli olarak artan bu otel işletmeleri, rakiplerini geride bırakıp daha fazla kazanç sağlamak ve varlıklarını sürdürmek adına çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar.

Bu araştırmanın temel amacı, hizmet sektörünün önemli bir kolu olan turizm endüstrisinin içinde yer alan otel işletmelerinin, sürdürülebilir rekabette insan kaynakları eğitiminin rolünü ve işlevini belirleyerek Porter tarafından geliştirilen Elmas Modeli çerçevesinde açıklamaya çalışmaktır.

Bu araştırma ile otel işletmelerinde uygulanan insan kaynaklarında eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabete olan etkisine ilişkin düşünceleri ortaya koymayı amaç edinmektedir. Ayrıca araştırma, amacına ulaşmak için insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin rekabete olan etkisini, insan kaynakları personelinin eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşlerine ve son olarak otel işletmelerinde insan kaynakları eğitiminin önemine dair sorular sorulmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik belirlenmiş olan bu sorular aracılığı ile insan kaynakları eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabeti nasıl etkilediği ve sürdürülebilir rekabetteki rolüne yönelik sonuçlar saptanmaya çalışılmaktadır.



### 3.2. Araştırmanın Önemi

Sürekli olarak değişen ve küreselleşen dünya ekonomisinde hizmet sektörünün de önemi her geçen gün artmaktadır. Turizm sektörü, yaşanan bu gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir. Turizm sektörünün kapsamına giren bir hizmet alanı olarak sayılan birimlerden bir tanesi de otel işletmeleridir. Günümüzde bir otel işletmesinin rekabette etkin ve başarılı olabilmesi için rekabete verdikleri önem aynı zamanda da rekabet gücü faktörlerini etkili bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Bir otel işletmesinin, içinde bulunduğu rekabet ortamında varlığını muhafaza etmesi ve değişime uyum sağlaması, geliştirdiği çeşitli rekabet stratejilerine göre biçimlenmektedir (Coşar, 2008: 47).

Modern iktisat teorisine göre insan kaynakları, bir işletmede en önemli kaynak olarak kabul görmektedir. İnsan kaynaklarının önemi, özellikle rekabet piyasasında sürdürülebilir rekabette üstünlüğünü sağlamadaki rolü ile açıklanabilmektedir. İnsan kaynakları alanındaki bazı yazarlar, insan kaynakları yönetimi ile rekabet avantajı arasında bağlantı olduğunu savunmaktadır (Pestic, Milic ve Stankovic, 2012).

Emek yoğun özellik gösteren otel işletmelerinde İK'nın önemi inkar edilemez bir gerçektir. Geçmişte sadece belirli bölgelerde gerçekleşen rekabet artık küresel bir rekabete dönüşmüştür. Turizm sektörüne bağlı olarak otel işletmeleri rekabette üstünlüğü sadece fiziksel kaynaklarla sürdürmesi günümüzde mümkün gözükmemektedir. Çünkü diğer rakipleri fiziksel olarak sürekli kendilerini yenilemektedir. Bu durumda eğer rakip işletmelerin gerisinde kalırsa rekabetteki gücünü azalttığını söyleyebiliriz. Rekabette avantajlı durumda olmak sadece fiziksel koşullarla sağlanması mümkün değildir. Otel işletmelerinde hizmetin üretim ve sunumun aynı zamanda gerçekleşmesi sebebiyle İK'nın önemi bir kez daha gözler önüne serilmektedir. Turizm işletmelerinin uzun vadede rekabet üstünlüğü İK'nın bilgisine, rekabet stratejilerine ve yeteneğine dayanmaktadır (Çetintürk, 2017: 48-59).

Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan varlığına büyük bir önem vermektedir. Otel işletmelerinde ve diğer hizmet sektörlerinin yoğun olduğu çalışma alanlarında insan boyutuna öncelik verilmesi ile

büyük önem kazanmıştır. Bazı başarılı otel işletmeleri incelendiğinde bu başarılarının arkasında insana verilen değer ve çalışanlarına yaptıkları yatırımları görmek mümkündür. Turizmde değişim çok hızlı yaşanmaktadır, rekabet ortamında bu değişimin gerisinde kalmamak, en hızlı şekilde uyum sağlamak sadece insan ile mümkün olmaktadır (Erdem, 2003).

Konaklama işletmeleri çok farklı alt sektörlerle bağlı olduğu için farklı beceriler, eğitim ve yetenek isteyen insanları bünyesinde bulundurmaktadır (Szivas, Riley ve Airey, 2003). Bu sebeple, otel işletmelerindeki personellerin eğitime ve gelişimine yönelik yatırımlar, rekabet gücü elde edebilmek için önemli bir rol üstlenmektedir (Coşar, 2008: 48-49).

### **3.3. Literatür ve Kavramsal Çerçeve**

İnsan kaynakları eğitiminin sürdürülebilir rekabete olan etkisi üzerine yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar, rekabete karşı insan kaynakları eğitiminin rolü ve işlevini farklı taraflarıyla ortaya koymaktadır. Bu araştırmada ise kuramsal çerçeve olarak Porter'ın Elmas Modeli kabul edilmektedir. Yapılan bu araştırmanın amacına yönelik olarak literatür taramasında benzer araştırmalar incelenerek aşağıda tablo 5'te belirtilmektedir:

**Tablo 5: İnsan Kaynakları Eğitiminin Rekabete Olan Etkisi  
Konusunda Porter Elmas Modeli ve İçerik Analizini Konu Alan  
Çalışma Örnekleri**

Araştırmacı	Çalışma Konusu
Xiao, 2010	“The Importance of Staff Training in The Hotel Industry”
Yılmaz C. , 2018	“Turizm İşletmelerinde Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi: İşgören Eğitim Etkinliğinin Aracı Rolü”
Y. Bilir, 2016	“Turizmde Rekabet Gücünün Analizi ve Sürdürülebilir Rekabet: Porter’ın Elmas Modeli Çerçevesinde Türkiye ve Yunanistan’ın Karşılaştırılması”
K. Kaptangil, 2012	“İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”
Özdemir E. G., 2016	“Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama”
Kımbu, 2010	“Sustainable Tourism Development Management in Central Africa: A Case Study of The Tourism Industry in Cameroon”
A. Akbaba E. Günlü, 2011	“Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”
Y. Coşar, 2008	“Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”
İ. Çetintürk, 2017	“Turizm işletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”
B. Erdem, T. Gezen, 2014	“Turizm İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”
A. Keleş, 2015	“Türkiye Turizmine Yönelik Yabancı Turizm Operatörlerine Yapılan E-Şikayet Konularının İçerik Analizi ve Tur Operatörlerinin Müşteri Yönlendirmesi”
S. Uca Özer, 2015	“İstanbul’da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Müşteri Sadakat Programlarının İçerik Analizi”

A. Gümüş, M. Hızıroğlu, 2015	“Measuring and Explaining Turkey’s Competitiveness in Services Using Balassa Index and Diamond Model”
Ş. Esen, H. Uyar, 2012	“Examining The Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model”
C. İnce, H. Kendir, 2016	“Turizm Öğrencilerinin Kariyer Beklentilerine Yönelik Düşünceleri: Stajyer Öğrenciler Örneği”
Samar, Morsy, Gamal ve Nabil, 2016	“Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments”
K. Hazra, P. Ghosh, P. Pratim Sengupta, 2017	“Importance of Training and Development and Its Impact on Employees of Hotels in Kolkata, India: An Empirical Study”
A. Armah, R. Quartey (2019)	“Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels”
I. Buro Hassan, F. Mugambi, E. Waiganjo, 2017	“Effect of Training on The Performance of The Star Rated Hotels in Kenya”
Asibey, Gyamfi, Birago, Akomah ve Darkowaa, 2012	“Training And Its Impact On Performance of Firms in The Hotel Industry: A Case Study of Cicero Hotel”

(Gazija, 2011), Hotel Dukagjini’de yapılan bu araştırmada, verilen personel eğitiminin, otel işletmelerindeki önemini ve etkisini vurgulamayı amaç edinmektedir. Otel işletmelerindeki personel eğitiminin önemine dikkat çekmek adına, araştırmaya konu olan Hotel Dukagjini’de örnek olay incelemesi yapılmaktadır. Araştırma, küreselleşen dünya ile artık rekabet de evrensel bir hal almış durumdadır, bu durumun bir sonucu olarak da sürekli değişim gösteren serbest piyasa ekonomisinin var olduğu uluslararası pazarda personel eğitiminin esas öncelik olduğunu ileri sürmektedir. Her işletmenin ve her kuruluşun kurumsal hedeflerinin en başında, eğitilmiş ve becerikli personeli bünyesinde barındırmak ve bu sayede rekabette avantaj sağlayabilmek açısından eğitim, öncelikli ve önemli bir kaynak haline geldiği sonucu ileri sürülmektedir. Hotel Dukagjini’de düzenlenen eğitim faaliyetlerinin amacı, personellerin sahip olduğu bilgi ve becerilerinin daha fazla geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bununla beraber belirli bir kalite düzeyi ve uluslararası standartlara uygun hizmet sunmayı amaç edinmektedir.

Otelde personel olarak bulunan, yarı zamanlı, mevsimlik ya da işe yeni başlamış her personele, otel hakkında, iş ile ilgili görev ve sorumluluklar, misafirler ile ilgili ilişkiler ve sunulması gereken hizmetler gibi konularda bilgiler verilmektedir. Bu eğitimlerin sebebi, çalışanların daha kolay uyum sağlaması, çalışanları iş ile ilgili yönlendirmek ve bilgilendirmek açısından eğitim programları önem taşımaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, insan kaynakları eğitimi aracılığıyla, verimliliğin artması, personellerin bilgi ve becerilerinin gelişmesi ve iyileşmesi, personellerin işe olan bağlılığının artması, motivasyonlarının yükselmesi gibi avantajlar sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmeler, insan kaynakları eğitiminin önemini kavradığı zaman ve bu eğitim programlarının sürekliliğini işletmenin bir politikası haline getirdiği zaman eğitimin, otel işletmelerine yarar sağlayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

(Khalaf, Morsy, Ahmed ve Ali, 2016) tarafından yapılmış bir başka araştırmada ise günümüzde yaşanan yeni gelişmeler ile özellikle otel işletmeleri gibi hizmeti merkezine alan kuruluşların gelişiminde, ekonomik büyümenin ve etkili performansın sürdürülebilmesi adına, eğitimin olumlu bir katkısının olduğuna dair sonuçlar elde edilmektedir. Çalışmada; eğitim almış bir personelin morali, motivasyonu, üretkenliği, kişisel memnuniyeti, performansındaki süreklilik ve misafirlerin memnuniyeti gibi konularda olumlu yönde sonuçlar elde edilmektedir. Çalışma sırasında elde edilen sonuçlara dayanarak; mali ödeneklerin eğitim faaliyetlerinin gereksinimlerine yönelik olması, eğitim programlarının personellere daha yararlı olabilmesi için bütçenin ve buna uygun olarak eğitim programlarının detaylı bir biçimde oluşturulması, ihtiyaçların gerisinde kalmamak için mevcut olan eğitim malzemelerinin yenilenmesi bununla beraber personellerin performanslarının değerlendirmesi gibi program ve çalışmalar ile otel işletmelerinde başarı sağlanmasında sektördeki rekabet üstünlüğünü sağlamak ve muhafaza etmek adına eğitimin aktif ve etkin bir rolü olduğu sonucuna varılmaktadır.

(Hazra, Ghosh ve Sengupta, 2017), araştırmasını 2016 yılında Hindistan, Kalküta'da yer alan oteller ile gerçekleştirmektedir. Araştırmasının temel hedefi olarak, eğitimin işlevi ve önemini zamanda eğitimin çalışanlara

olan faydasını saptamak olarak belirlemektedir. Araştırmanın sonunda ise elde edilen bulgulara göre; eğitim ve geliştirme, otel işletmelerinde rekabette avantaj sağlayabilmek için etkili bir araç olduğu ileri sürülmektedir. Eğitim, yapılan işin performansında çeşitli olumlu değişikliklere sebep olurken aynı zamanda iş performansının süreç içinde iyileştiği sonucuna varılmaktadır. Bulgular neticesinde, eğitimin bir işletmenin kalkınmasında önemli katkıları olduğu gözlemlenmektedir. Fakat eğitim faaliyetlerinin olumlu taraflarının yanı sıra hala eksik yönlerinin olduğu da belirtilmektedir. Bunlar; eğitimin tasarım faaliyetlerinin geniş zamanlı yapılmıyor olması ve doğru bir şekilde planlanmamış olması gibi eğitiminden alınan verimi olumsuz olarak etkileyen eksik taraflarının olduğu sonucuna varılmaktadır. Yapılan araştırmada; değişkenlerin pek çoğu eğitimin, çalışanların faaliyetlerine olumlu yönde tesir ettiğini düşünmektedir ama bunun yanında eğitim faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine dair düşüncelere de yer verilmektedir.

Sonuç olarak personele ve yönetici kadrosuna yardımcı olabilecek eğitimlerin işlevselliğinin artırılması, işverenlerin ve yönetimin, eğitimin yapılacağı ortamı ve üretkenliği tetikleyecek gerekli koşullar için tedbirlerin alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Her personele eğitim konusunda, eşit fırsatlar sunabilecek eğitim yöntemlerinin oluşturulması gerektiğini ve her personelin kişisel gereksinimlerine göre eğitim ihtiyaçlarının saptanması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

(Armah, Quartey, 2019) bu araştırma, Ghana'da seçilmiş olan otellerde verilen eğitimin, personellerin performansına yansıyan etkisini incelemektedir. Yapılan araştırmada sonuç olarak en yaygın eğitim yöntemi olarak, oryantasyon (%99), anlatım ve örnekleme (%63), mentorluk (%44) olarak belirtilmektedir. Ankete katılan kişilerin %100'ü, sunulan eğitim hizmetinin personellerin sahip olduğu yetenek ve becerilerinin gelişmesinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak ankete katılan kişiler, eğitim hizmeti ile personelleri yönlendirmenin iletişim kurmak açısından en az anlatım ve örnekler kadar etkin bir araç olduğuna inanmaktadır. Bunun yanı sıra katılımcılar, insan kaynakları aracılığıyla sunulan eğitim hizmetinin, kişilerin yetenek ve becerilerini iyileştirdiğini

ayrıca, konuk ile personel arasındaki ilişkiyi olumlu yönde değişim gösterdiğine dikkat çekmektedir.

(Hassan, Mugambi ve Waiganjo, 2017) yapılan bu araştırma, Kenya'daki otellerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmanın hedef kitlesi olarak Nairobi'de bulunan otellerde görev alan üst düzey yöneticiler arasından seçilmektedir. Araştırma, 146 kişilik bir örneklemden oluşmaktadır. Ancak geri dönüş yalnızca 105 kişi ile sınırlı olmaktadır. Araştırmanın neticesinde eğitim, personellerin performansında etkili bir işleve sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Bulgulara göre diğer otel işletmelerine karşı etkin olabilmek için eğitimi, otel faaliyetlerinde sürekliliği olan aktif bir unsur haline getirmeleri gerekmektedir. Etkili ve verimli bir performans için eğitim faaliyetlerine daha fazla yoğunlaşmak gerektiği önerilmektedir.

Sonuç olarak eğitim uygulamalarının, performansı geliştiren ve iyileştiren olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca kişinin sahip olduğu potansiyel ve becerilerin eğitim aracılığıyla en üst seviyeye yükseldiği de gözlemlenmektedir. Araştırma, eğitim uygulamalarının sayesinde, personellerin yeni teknolojileri kullanma ve öğrenme becerilerinin gelişmesine, yönetici ve personel arasında aktif iletişimin sağlanmasına, grup çalışmalarında personellerin arasında uyumlu ilişkilerin oluşmasına yönelik katkılar sağladığı sonucuna varılmaktadır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, insan kaynakları eğitiminin rekabete etkisini inceleyen pek çok araştırma mevcuttur. Ancak bununla birlikte birçok araştırmanın çoğu ya yerel kısıtlılıklarla incelenmiş veya içerik analizinden kısıtlı şekilde yararlanılmıştır. Bu çalışma kapsamında ise, insan kaynakları eğitiminin rekabeti ne ölçüde etkilediğini araştırılarak, nitel analiz verilerini, içerik analizi ile inceleyerek ilgili literatüre bu yönde bir katkı yapılması amaç edinilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini Muğla ilinin Marmaris ilçesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde insan kaynakları bölümünde çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise nitel araştırma yöntemi olan

amaçlı örnekleme yönteminin; maksimum çeşitlilik örnekleme, kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve ölçüt örnekleme kullanılarak uygulanmıştır. Patton' göre (1987), olasılık temelli örnekleme temsili sağlamak adına evrene geçerli genellemeler yaparak fayda sağlarken, amaçlı örnekleme oldukça zengin bilgiye sahip olduğu varsayılan durumların derinlemesine incelenmesine olanak sağlamaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2008: 107).

Maksimum çeşitlilik örneklemeinde amaç, görece olarak küçük bir örnekleme oluşturmak ve oluşturulan bu örnekleme taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini en yüksek seviyede yansıtmaktır. Patton'a göre, maksimum çeşitlilik gösteren bir örnekleme oluşturmanın minimum iki faydası bulunmaktadır. Bunlar:

- Örnekleme dahil olmak üzere her farklı durumun kendine has boyutlarının ayrıntılı bir şekilde tanımlanması,
- Büyük ölçüde çeşitli özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temaların olması ve bu temaların değerinin ortaya konulması (Yıldırım, Şimşek, 2008: 109).

Ölçüt örnekleme ile önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayan tüm durumlara çalışılmasını amaç edinmektedir. Son olarak kolay ulaşılabilir durum örnekleminin amacı ise çalışmada zamandan tasarruf edebilmek adına ulaşılması kolay ve hızlı olan durumun seçilmesidir. Çünkü bu yöntem ile araştırmacı, erişilmesi kolay ve yakın olan bir durumu seçer. Bu da araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktadır (Baltacı, 2018: 249-259; Yıldırım, Şimşek, 2008: 112-113).

İçerik analizini görsel veri analizleri ile desteklemek amacıyla kelime bulutu (word clouds) analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Kelime bulutu, bir metin içerisinde bulunan kelimeleri kullandıkları sıklıklara göre görselleştirmeye yarayan bir teknik olmaktadır. Metin içinde en çok kullanılan kelimelerin daha büyük yazı stili ile yazılmasına veya diğer kelimelerden farklı bir yazı tipiyle bazen de farklı renklerle gösterilen bu analiz tekniği, kelimelerin veya kelime gruplarının etkinliğini ve önemini vurgulamaya yarayan bir teknik olmaktadır (Sever, Buzlu, 2015: 386).



Örnekleme Muğla ilinin, Marmaris ilçesindeki turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin bünyesinde insan kaynakları bölümünde çalışan 13 erkek ve 22 kadın olmak üzere toplamda 35 insan kaynakları personelinden oluşmaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Marmaris bölgesinde bu alanda yapılmış bir literatür çalışması bulunmamaktadır. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre 2018 yılında 1.474.331 turistin yoğun ilgi gösterdiği bir bölge olması sebebiyle araştırma bu bölge üzerine yoğunlaştırılmıştır. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre Marmaris'te turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı toplam 45 otel işletmesi bulunmaktadır. Bunların tümüne başvurulmasına rağmen görüşmeyi kabul eden otel işletmelerinin sayısı 35 olmaktadır. Çalışmanın sınırlılıklarından birini ortaya koyan bu durum; yanıtlayacak olan personelin, yoğunluk nedeniyle araştırmaya zaman ayıramayacak olmalarını belirtmesi ve bir kısmının da bu tarz çalışmaların içinde yer almak istememeleri sonucu ortaya çıkmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Görüşmeler 29.07.2019 ve 13.09.2019 tarihleri arasında insan kaynakları personelleri ile yüz yüze görüşülerek, ses kaydı ve not alma tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Görüşmeciler ile görüşme süreleri ortalama otuz dakikalık yüz yüze görüşmeler ile yapılmıştır.

Derinlemesine görüşme tekniği ile araştırılan konuyu tüm boyutlarıyla kapsayan, açık uçlu sorular sorulduğu ve cevapların detaylı bir şekilde alındığı, karşılıklı ve yüz yüze görüşmeye olanak sağlayarak bilgi toplanmasına imkan veren bir veri toplama tekniğidir (Tekin, 2006: 101).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan yöntemlerde, telefon, bilgisayar, internet gibi araçlar kullanılabilir. Soruları açık uçlu sorulardan oluşmaktadır ve soruların kılavuz eşliğinde yönetilmesidir. Her ne kadar açık uçlu sorular olsa da, sorular bir sistematik yapı çerçevesinde sorulmaktadır (Demir, 2017: 291).

Görüşmeler esnasında insan kaynakları personellerinin soruları en doğru şekilde cevaplandırmaları istenmiştir. Personellerin daha objektif cevaplar vermeleri için kişisel ve özel bilgileri istenmemiş olup bu konularla ilgili sorular sorulmamıştır. Görüşmeler sırasında insan kaynakları personelleri ile yalnız görüşülmüştür. Bu görüşmeler, kabul edenlerle ses kayıt cihazı ile kabul etmeyenlerle ise not alınarak yapılmıştır. İnsan kaynakları personellerine görüşme öncesinde elde edilecek olan ses kayıtları görüşmeci dışında kimseye dinletilmeyeceği bildirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen görüşmeler içerik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir.

İçerik analizinde hedeflenen amaç, elde edilen verileri açıklayabilecek tanımlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi, araştırma metnindeki kelimelerin daha az sayıda olan içerik kategorisine indirgenmesini hedeflemektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 325). Bu kapsamda içerik analizi ile verileri tanımlamaya ve verilerin içerisinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İçerik analizi esas olarak, birbirlerine benzer olan verileri belirli kavramlar ve temalar kapsamında bir araya getirerek daha anlaşılır bir şekilde düzenleyerek yorumlamaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2008: 227).

### **3.7. Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde; kurumsal çerçeve olarak Porter'ın Elmas Modeli ile bağlantılı şekilde Muğla İlinin Marmaris İlçesinde bulunan beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan insan kaynakları personellerine ait bulgular sırasıyla, faktör koşulları, talep koşulları, bağlı ve destekleyici endüstrileri, endüstriyel yapı ve rekabet koşulları, şans faktörü ve devlet rolü olmak üzere altı tema altında içerik analizi uygulanarak incelenmiştir.

#### **3.7.1. Eğitim Uygulamaları ve Kullanılan Kaynaklar**

Otel işletmelerinde uygulanan eğitim faaliyetleri ve bu eğitim faaliyetlerinin kaynaklarına ilişkin bakış açıları ve eğitim uygulamalarının önemini saptamak amacıyla yapılan görüşmelerde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İnsan kaynakları bölümünde çalışan 35 personelin cevapları

doğrultusunda belirlenen altı temanın ilki olan faktör koşulları temasında belirlenen bulgular, otel işletmesinde uygulanan eğitim faaliyetleri ve eğitim uygulamalarında yararlanılan kaynaklar olmak üzere iki alt tema altında değerlendirilmiştir.

### **Tema 1: Faktör Koşulları**

Görüşmeye katılan katılımcılara karşı yöneltilmiş olan otel işletmenizin uyguladığı eğitim faaliyetleri ve bu eğitim faaliyetlerinin kaynaklarına ilişkin sorularda katılımcılar, zorunlu olarak verilmesi gereken eğitimlerin tüm çalışanlara verildiğini bunun yanı sıra ilgili bölümlerde ve ihtiyaç doğrultusunda mesleki eğitimlerin verildiğinin altını çizmektedir. Uygulanan eğitim faaliyetlerinin ise ağırlıklı olarak dış kaynaklardan temin edildiği fakat bununla birlikte iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan birlikte yararlanıldığı görülmektedir.

**Tablo 6: Otel İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinin Frekans Dağılımları**

<b>Kullanılma sıklığı</b>	<b>Verilen eğitim türü</b>
30	yangın
27	iş güvenliği
22	iş sağlığı
26	hijyen
19	yardım
19	oryantasyon
10	cankurtaran
5	işbaşı
3	muhasebe
4	kimyasalları
2	mutfak
1	afet
1	İsg
1	stres
1	Word

**Tablo 7:Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinde Yararlanılan Kaynaklar**

EĞİTİM KAYNAKLARI		
İç Kaynaklar	Dış Kaynaklar	İç ve Dış kaynaklar
2	18	15

Yukarıdaki tablolarda görüldüğü üzere elde edilen bulgular doğrultusunda konaklama işletmelerinin eğitim uygulamalarının %5,71'i iç kaynaklardan, %51,43'ü dış kaynaklardan, %42,86 ise iç ve dış kaynaklardan birlikte yararlandığı sonucuna varılmaktadır.

İnsan kaynakları personelleri ile yapılmış olan görüşmeler sonucunda eğitim uygulamalarını ve faydalanılan eğitim kaynaklarına ilişkin ifadeler şöyledir:

**Tablo 8:Otel İşletmesinde Uygulanan Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Mülakat Verileri**

İşletme 14	“Eğitim departmanlarında yürütülmesi gerekiyor normalde ama bu Marmaris’te eğitim departmanı olan bir ya da iki otel vardır. Bizim eğitim departmanımız yok, insan kaynakları departmanında yapılıyor ama bu zorunlu eğitimler var eee onlar zaruri olarak yapılıyor. Onun dışında eee personellerin eğitimleri, özel eğitim firmaları tarafından ücret karşılığında yapılıyor biliyorsunuz. Bu sebeple de oteller bunlara çok sıcak bakmıyor. Sebebi de şu personellerin eğitimlere katılmak istememeleri sebebiyle ama bizim otelimizde bununla ilgili iyi şeyler yapılıyor diye düşünüyorum. Bu sezon içinde zorunlu eğitimler dışında herhangi bir eğitim yapılmadı. Bu zorunlu eğitimler, iş güvenliği ve sağlığı, oryantasyon eğitimleri, hijyen eğitimleri, çevre eğitimleri, yangın eğitimleri eee onun dışında departmanlarda departman müdürleri tarafından verilen mesleki eğitimler.”
İşletme 17	Elbette var. Her sezon başında eee çalışanlarımıza eğitim veriyoruz, genelde eski çalışanlarımızla devam ediyoruz ee yeni sezonda da ama eski yeni fark etmiyor, her sene eğitim uygulamalarımız oluyor personeller için. Hijyen eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği, ıııı yangın eğitimi sonra cankurtaran eğitimi ve ilk yardım eğitimi veriyoruz ama belli bir oranı var yani her çalışana eee cankurtaran eğitimi

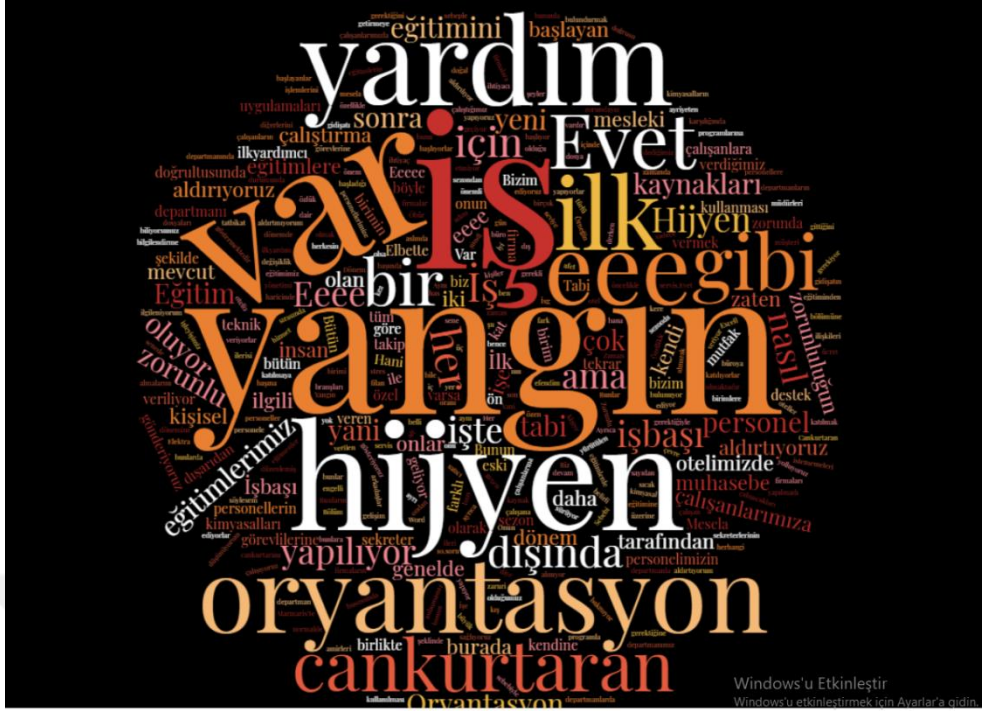
	aldırtmıyorum.
İşletme 21	“Evet var. Bunlar, iş güvenliği ve sağlığı, hijyen, yangın, oryantasyon, ilk yardım, cankurtaran gibi.”
İşletme 23	“Var eğitim uygulamalarımız, öncelikle işe başlayan tüm çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği eehijyen eğitimi aldırıyoruz yani geçen sezondan çalıştığımız kişiler bile olsa tekrar tekrar o eğitimleri almalarını sağlıyoruz. Bunun dışında eee yangın eğitimi, cankurtaran eğitimi gibi eğitimler aldırıyoruz.”
İşletme 26	“Bütün personel bir kere oryantasyon eğitiminden geçiyor, personelimizin işe başladığı dönemde eee oryantasyon eğitimi insan kaynakları departmanı tarafından aldırılıyor ondan sonra arkadaşlar görevlerine başlıyorlar, üç gün sürüyor genelde onun dışında herkesin kendi bölümüne göre ihtiyaç doğrultusunda tabi bunlar dış kaynakları eğitimler de aldırıyoruz. Mesela ön büroya başlayan personelimizin programla ilgili bir ihtiyacı varsa onlar eee dışarıdan destek alınarak zaten iç oryantasyon eğitimi sırasında veriliyor, ilerisi için daha ileri seviye için dışarıdan destek alınıyor. Aynı şekilde muhasebe de böyle teknik servis de böyle. Dönem dönem firmaların düzenlemiş olduğu eğitimlere katılıyorlar, şimdi birçok satıcı firma ve hizmet veren firmalar ee dönem dönem eğitim yapıyorlar, eğitim veriyorlar. O eğitimlere de katılmaya özen gösteriyoruz. Özellikle mutfak, ön büro, muhasebe, teknik servis.”
İşletme 32	“Eeee eğitim uygulamalarımız var tabi ki eee eğitimlerimiz genelde oryantasyon eğitimi ile başlıyor. Bunun haricinde zorunlu olarak vermek durumunda olduğumuz iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimimiz var. Ayrıca hijyen eğitimi veriyoruz, ilk yardım, yangın gibi eğitimlerde veriyoruz.”

*“Yukarıdaki tabloda belirtilen ifadeler görüşülen 35 insan kaynakları personeli arasından rassal olarak seçilmiştir.”*

**Tablo 9:Eğitim Uygulamalarında Yararlanılan Kaynaklar**

İşletme 1	“İç kaynaklardan faydalanılmaktadır. Dönemsel olarak zaman zaman dış kaynaklardan da faydalanılmaktadır. Ankara’dan ya da bazen İstanbul’dan uzmanlar gelip ihtiyaç bulunan departmanlara çeşitli eğitimler veriyor. Ama genelde kendi bünyemizde olan eğitimlerden faydalanıyoruz.”
İşletme 8	“Eğitimlerimiz ağırlıklı olarak iç kaynaklardan fakat a duruma göre hizmet alımı seminer şeklinde de eee personele dış kaynaktan eğitim verilmektedir.”
İşletme 9	“Genelde dışarıdan alıyoruz biz bu eğitimi. Yani kendi bünyemizde eee ha şöyle bir şey var iş sağlığı ve güvenliği personeli eee onlarda kısmi istihdam diye bir şey var yani bir çok yerde çalışabiliyorlar, iş yeri hekimi gibi düşün. İş yeri hekimi hem bende çalışıyor hem diğer otelde çalışıyor. Bizde ayda bir kere eee bir gün sigortalı oluyor. Ya da personel sayısına göre onların şeyleri var, belirli bir saat oranları var, o saat oranları kaç güne tekabül ederse eee İSG Katip diye bir sistemleri var onların, İSG Katipte işte personel sayısına göre ne kadar süre kalmaları gerektiğine dair bir zamanları var. Mesela şeyin ki dört güne tekabül ediyor, benim ee iş sağlığı güvenliği uzmanım bende 4 gün çalışıyor, iş yeri hekimi bende bir gün çalışıyor yani şimdi bu bende bir gün sigortalı olması bu dışarıdan aldığım anlamına gelir bence. Çünkü birçok yerde çalışıyor, sürekli personelim değil. Dışarıdan diyorum, dış kaynaklar diyorum.”
İşletme 13	“Dış kaynaklardan yararlanıyoruz zaten sezonluk bir oteliz.”
İşletme 16	“Eeeee biz hem dış kaynaklarla hem iç kaynaklarla sağlıyoruz. Oryantasyon, ilk yardım gibi eğitimleri kendi bünyemizde veriyoruz. Eee iş güvenliğini dışa kaynaklardan sağlıyoruz. İını mesela yangın tatbikatı yapıyoruz. Mesela otelimizde ee doktor ve hemşire zorunlu bulunuyor, bununla ilgili mesela ilk yardım eğitimlerini de kendi içimizden vermiş oluyoruz.”
İşletme 23	“Biz dış kaynaklardan yararlanıyoruz ama çalışanların mesleki anlamda yeterliliğini arttırmak için eeee bölüm amirlerimiz de işbaşında personelin eğitimi ile ilgileniyor.”

*“Yukarıdaki tabloda belirtilen ifadeler görüşülen 35 insan kaynakları personeli arasından rassal olarak seçilmiştir.”*



**Şekil 6: Otel İşletmesinde Uygulanan Eğitim Faaliyetleri İle İlişkili Tema İçindeki Ağırlıkları**

### Değerlendirme

Rassal olarak seçilmiş olan otel işletmelerinin insan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmelerde, çeşitli konularda ve ilgili alanlarda çalışanlarına eğitim hizmetleri verildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Eğitimlerin uygulanmasındaki amaç, personellerin yetkinliklerinin ve becerilerinin artması aynı zamanda işe yeni başlayan personeller için işe uyum sağlama süreci ile birlikte gerekli konularda bilgi ve beceri kazandırmak olduğu sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte verilmesi zorunlu olan eğitimlerin yanı sıra mesleki alanlarda yetenekleri geliştiren ve iş öğretici nitelikteki eğitim uygulamalarının olduğu sonucuna da varılmaktadır.

Verilen cevaplar doğrultusunda eğitim içerikleri incelendiğinde, çalışanlarını bilinçlendirmek ve korumak amacıyla aynı zamanda zorunlu bir eğitim olan iş güvenliği ve iş sağlığı eğitimlerinin her işlemede verildiği saptanmaktadır. Ayrıca işe yeni başlayanlar için uyum sürecini hızlandırmak adına oryantasyon eğitimlerinin verildiği, bölümler ve ihtiyaçlara göre kurum içinde eğitimlerin devam ettiği sonucuna varılmaktadır. Tablo 8’de

belirtildiği üzere işletmeler, çeşitli alanlarda farklı eğitim faaliyetleri uygulamaktadır. Yetkinlik, beceri ve deneyim gerektiren her alanda (teknik servis, mutfak, muhasebe vb.) kişilere eğitim olanağı sağladığı sonucuna varılmaktadır.

Bölgedeki otel işletmelerinin çoğunluğu sezonluk olarak faaliyet göstermesi sebebiyle bünyelerinde bir eğitim bölümünün olmadığı tespit edilmektedir. Buna dayanarak işletmeler, eğitim ihtiyaçlarına yönelik kaynakları ağırlıklı olarak dış kaynaklardan sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin işletme 16, işletme 23 ve işletme 26'nın belirttiği üzere kurumlar, genellikle zorunlu olan eğitim ihtiyaçlarını dış kaynaklar aracılığıyla karşıladığı gözlemlenmektedir. Mesleki eğitimlerde ise ağırlıklı olarak işletme çatısında yer alan bölüm amirleri, yetkili kişiler ya da deneyim sahibi kişiler tarafından işin öğretilmesi hususunda gerekli eğitim ve bilgilerin verildiği belirtilmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde; örneğin İşletme 9 ve İşletme 23, eğitim hizmetlerinin verildiği fakat sezonluk bir otel oldukları için bütün eğitim ihtiyaçlarının dış kaynaklar tarafından karşılandığı belirtilmektedir. Bununla birlikte yalnızca %5,71'lik bir dilim eğitim ihtiyaçlarının tamamını iç kaynaklar tarafından karşıladığı sonucuna varılmaktadır.

Sonuç olarak mülakat cevaplarının ayrıntılı olarak incelemesinin neticesinde elde edilen bulgular ile Porter'ın Elmas Modeli'nde yer alan faktör koşulları arasında büyük benzerlikler taşıdığı gözlemlenmektedir. Modelde bahsedilen faktör koşullarında, bir işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için sahip olduğu nitelikli işgücü, alt yapı, fiziksel ve doğal kaynakların varlığı ve işletmenin yer aldığı ülkenin şartları, çevre özellikleri gibi hususlar otel işletmesinin en önemli kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu sebeple görüşülen her katılımcı, işletmesinde eğitim faaliyetlerinin olduğunu sadece kaynağı açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri için "insan" en önemli kaynak olmaktadır. Sahip olunan insan kaynağının gelişmesi için şüphesiz ki en önemli aktörlerden biri eğitimidir. Faktör



koşullarında da yer alan nitelikli işgücü ancak eğitim uygulamaları ile mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de verilmesi zorunlu olan eğitimler aracılığıyla belirli bir standart elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu sebeple her otel işletmesi, bu eğitimleri (İş Güvenliği, İş Sağlığı, İlk Yardım vb.) vermek mecburiyetinde olmaktadır. Çalışmanın yapıldığı bölge göz önünde bulundurularak yapılan standart eğitimler, rekabet ortamında bir fark yaratmaması olası bir ihtimal olduğu için işletmelere düşen sahip oldukları fiziksel ve doğal kaynakların varlığının korunması bununla birlikte işgücünün gerekli eğitim ve uygulamalar doğrultusunda nitelikli, bilgili hale gelmesini sağlamak olmalıdır. Eğitim uygulamalarının tekdüzelikten çıkarak, günümüz koşullarına ve ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmektedir. Ayrıca Eğitim uygulamalarının çeşitlenerek zenginleştirilmesi ve sürekli hale gelmesi durumunda işletmelere rekabet piyasalarında büyük avantajlar sağlayabilmektedir.

### **3.7.2. İşverenlerin Eğitimli Personele Olan Bakış Açıları**

Eğitimli personelin konukların tercihi ve otel işletmesinin vizyon ve misyonu arasında ne tür bir ilişkinin olduğunu saptamak amacıyla yapılan görüşmelerde veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Konu ile ilgili olarak görüşülen katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda belirlenen altı ana temanın ikincisi olan talep koşulları teması, eğitimli personelin konukların tercihini ne yönde etkilediğine ilişkin ve eğitimli personelin otel işletmesinin vizyon ve misyonunu ne şekilde etkilediğine ilişkin başlıkları altında iki alt temada değerlendirilerek eğitimli personelin etkisi ve rolü saptanmaya çalışılmıştır.

#### **Tema 2: Talep Koşulları**

Görüşmeye katılan katılımcılardan eğitimli personelin varlığının konukların tercihini nasıl etkilediğine dair bir değerlendirme istenildiğinde, katılımcılardan yaklaşık olarak %99’u eğitimli personelin varlığının işletme açısından önemli olduğunu ve müşteri memnuniyeti çerçevesinde

incelendiğinde, eğitimli personelin konukların tercihini olumlu yönde etkilediği belirgin bir şekilde ifade edilmektedir.

**Tablo 10: Eğitimli Personelin Varlığı Konukların Tercihini Ne Yönde Etkilediğine Dair Frekans Dağılımı**

Kullanılma Sıklığı	Eğitimli Personelin Konukların Tercihini Ne Yönde Etkilediğine Dair Görüşler
23	tabii etkiler
15	fark yaratıyor
14	müşteri memnuniyetini etkiliyor
14	çok önemli
12	tekrar tercihini etkiliyor
10	hizmeti olumlu etkiliyor
9	düşünüyorum
8	kesinlikle fark yaratır
3	ediyor
3	etmez

Tablo 10'a göre görüşmeye katılan katılımcılar, eğitimli personelin konukların memnuniyeti açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Eğitimli personel aracılığı ile kaliteli bir hizmetin sunulması hedeflenmektedir. Bu sayede konukların o işletme için pozitif düşüncelere sahip olması ve memnun bir şekilde ayrılması, konukların tercihini olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır.

Talep koşulları bakımından eğitimli personelin önemi ve talep edenler tarafından rekabete esas bir fark yaratıp yaratmadığına ilişkin bulgular şu şekildedir:

**Tablo 11: Eğitilmiş Personelin Konukların Tercihini Nasıl Etkilediği İle İlgili Mülakat Verileri**

İşletme 8	“Kesinlikle. Bir sonraki tercihinde en önemli unsur olduğu kanaatini taşımaktayım.
İşletme 11	“Kesinlikle eğitilmiş personel fark yaratıyor. Marmaris’te görüyorsunuzdur normal aşağıda restaurantlarda değişik tiplerle mi yoksa üniversite öğrencisi ya da mezunu kendine bir şeyler katmak isteyen biraz yabancı dili var, kibar, konuşmayı biliyor, nezaketi biliyor, bilinçli hareket ediyor hangisiyle tatil yapmak istersiniz? Bu öyle bir şey yani.”
İşletme 13	“Tabi ki de ben etkilediğini düşünüyorum. Yerli yabancı hiç fark etmez eğitilmiş bir çalışan misafirlere nasıl davranması gerektiğini biliyor eee bir sorun olduğunda nasıl davranması gerektiğini biliyor. Çözüm odaklı oluyor genelde daha zarif daha kibar oluyorlar eee müşteri ilişkileri daha sağlam oluyor. Böylece müşteriler tekrar bizi tercih ediyor. İşte bu yüzden bu bizim için çok önemli bize olumlu bir dönüş olduğu için. Eğitilmiş personelin farkını burada da görüyoruz. “
İşletme 21	“Eğitilmiş olmak, bilinçli olmak demektir. Eğitilmiş kişinin tutumu, tavırları daha farklı oluyor, bu da tabi ki olumlu bir fark yaratır.”
İşletme 23	“Eğitilmiş personel müşterilerle nasıl iletişim kurması gerektiğini bilir eee yani müşterilerin memnuniyetine önem verir. Bu yüzden daha hassas davranırlar. Bana kalırsa eğitilmiş personelin farkını müşteri de anlıyor ona göre geri dönüşler oluyor.”
İşletme 31	“Tüm misafirler kaliteli bir hizmet bekliyor, kaliteli bir hizmet için eğitilmiş ve deneyimli personelin olması tabi ki önemli. Çünkü insanlar belli bir beklenti ile buraya geliyorlar bu yüzden o beklentiyi karşılamak çok önemli bizim için. Eeee eğer o beklentinin altında kalırsanız elbette o konukların bir başka tatilde sizi tercih edip etmemesini de doğal olarak etkileyeceğini düşünüyorum.”

*“Yukarıdaki tabloda belirtilen ifadeler görüşülen 35 insan kaynakları personeli arasından rassal olarak seçilmiştir.”*



**Şekil 7:Eğitimli Personelin Konukların Tercihini Nasıl Etkilediği İle İlgili Temaları İçindeki Ağırlıkları**

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde, personel eğitiminin otel işletmenizin vizyon ve misyonunu nasıl etkilediğine yönelik bir değerlendirme istenildiğinde, katılımcıların %100'ü personel eğitiminin işletmenin şimdi ve gelecekteki vizyon ve misyonunu olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar.

**Tablo 12:Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon ve Misyonunu Nasıl Etkilediği İle İlgili Frekans Dağılımları**

Kullanılma Sıklığı	Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon ve Misyonuna Etkisi
26	eğitimli personel önemli
20	çok olumlu
15	önemli
13	iyi etkiliyor
12	etkiler
11	eğitimli olması misyonunu
8	işletmenin hedeflerini
5	düşünüyorum
4	başarılı

Tablo 12’de personel eğitiminin otel işletmesinin vizyon ve misyonunu nasıl etkilediğine dair frekans dağılımlarının gösterdiği üzere katılımcıların %100’ü personel eğitiminin otel işletmesinin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve uzun vadede varlığını koruyarak, vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmek adına personel eğitiminin büyük önem taşıdığına dikkat çekmektedir.

Talep koşulları çerçevesinde incelendiğinde personel eğitiminin otel işletmesinin vizyon ve misyonuna etkisine ilişkin veriler şu şekilde belirtilmektedir:

**Tablo 13: Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon ve Misyonunu Nasıl Etkilediğine İlişkin Mülakat Verileri**

İşletme 1	“Eğitimli personel her zaman doğru zaman, doğru hamle ve güler yüz memnuniyeti bir üst seviyeye taşımaktadır. Tam tersi de olabilir tabi ki yanlış personel ile süreç olumsuz şekilde ilerleyebilir.”
İşletme 6	“Personel eğitiminin işletmenin misyonunu gerçekleştirmesinde ve oluşturduğu strateji çerçevesinde vizyonuna yönelik çalışmalar yürütmesinde büyük bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorum.”
İşletme 11	“Olumlu etkiliyor. Birçok alanda olumlu bence yani eğitimli personel bence her sektörde her alanda olumlu etkiliyor. Turizmde çok önemli, turizmde makineler yok robotlar yok insana bağlı bir sektör ve insan eğitimli olursa ancak hizmeti kaliteli verebilirsin. Bir robotu kurduğunda o saatinde o görevini yapıyor ama bir insanı o eğitimi almış olması çok önemli. Bu da işin kalitesini yükseltir. İşletmenin misyonunu vizyonunu sağlamlaştırır, güçlendirir.”
İşletme 17	“Eeee olumlu etkiler tabi aksi olur mu bilmiyorum. Bizim otel olarak birincil hedefimiz devamlılığımızı sağlamak. Sürekliliğimizi garanti altına almak ilk amacımız bu. Böyle olsun ki eee diğer sezonda da varlığımızı koruyabilelim. Bize yerli yabancı eee çok misafirimiz oluyor. Misafirleri memnun ee memnun edebilmek önemli, işte başında dediğim gibi devamlılığımızı sağlayalım. Eğitimli çalışan sayesinde stratejilerimizi ee daha başarılı bir şekilde gerçekleştireceğimizi düşünüyorum.”

*“Yukarıdaki tabloda belirtilen ifadeler görüşülen 35 insan kaynakları personeli arasından rassal olarak seçilmiştir.”*



Katılımcılardan bazıları ise personel eğitiminin önemini vurgularken aynı zamanda personelin deneyim ve mesleki tecrübesinin de önem arz ettiğini belirtmektedirler. Eğitim ve deneyimin bir araya gelmesi ile mükemmel hizmetin sunulabileceğini bu sayede konukların otel işletmesi hakkındaki düşüncelerini olumlu etkileyerek, tekrar tercih sebebi olmasında etkili olduğu söylenebilmektedir. Katılımcılar, personel eğitimi sayesinde konuklara karşı nasıl davranması gerektiğini, iletişim şeklini ve mesleki yeterliliğinin geliştiğini bu da konukların memnuniyetini artırarak olumlu dönüşlerin olduğuna dikkat çekmektedir.

Son olarak katılımcılar, personel eğitiminin önemini altını çizerek, verilen eğitim uygulamalarının personeli çok daha bilinçli, bilgili ve otel işletmesini daha kolay tanınmasına yardımcı olduğunu böylece müşterilerin beklentilerini daha kolay yerine getirebildiğini ifade etmektedirler. Eğitimli personellerin varlığı ile konukların memnuniyetinin artmasına ve bu durumun sonucunda konuklar tarafından olumlu geribildirimlerin olduğunu ve tekrar tercih sebebi olması konusunda personel eğitiminin etkili ve önemli olduğu söylenebilmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgularda, personel eğitiminin otel işletmesinin hedeflediği vizyon ve misyonuna ulaşmasında etkili bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

Görüşmeler sonunda eğitimli personelin doğru bir hamle olduğu, vizyonunu doğru hamleler ile gerçekleştirmek konusunda eğitimin etkili bir araç olduğunun altı çizilmektedir. Eğitimli personel konukların memnuniyetini bir üst seviyeye taşıyarak, otel işletmelerinin misyonuna büyük katkı sağladığı söylenebilmektedir. Ayrıca eğitimli personel her daim para ve zaman kaybının önüne geçen başlıca aktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca eğitimli personelin kalite hedeflerine de hizmet ettiği söylenebilmektedir. Eğitimli personel otel işletmesinin gelecek sezonlarda varlığını devam ettirebilmesi için ve rekabet ortamında diğer rakiplerine karşı sektörde varlığını koruyabilmesi için önemli olduğu ifade edilmektedir. Kaliteli hizmet, otelin misyon ve vizyonunu olumlu şekilde etkilediği söylenebilmektedir.

Turizm sektörüne bağlı otel işletmelerinde mevcut bir iç talebin olması, rekabet ortamında otel işletmelerinin gücünü etkileyebilmektedir. Otel işletmelerinin varlıklarını koruyarak, süreklilik göstermesi için teknolojik ve sektöre özgü yeniliklerin takip edilmesi, hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çeşitli güncel stratejilerin belirlenmesi ile otel işletmeleri rekabet ortamında güç kazanabilmesi mümkündür. Çağın gerekliliklerine göre oluşan taleplerin karşılanması için sürekli olarak yeniliklerin takip edilmesi gerekmektedir. Rekabet edilebilirlik ve sektörde varlığını koruyabilmek için yeni oluşan fırsat ve şansları değerlendirilmesi ile oluşan talebin karşılanması gerekmektedir. Mevcut bir talebin varlığı otel işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Marmaris bölgesinde yer alan otel işletmeleri, bölgenin konumu açısından sezon içinde yoğun bir talep yaşamaktadır. Otel işletmelerinin böyle bir rekabet ortamında beklenen talebi karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu durumda devreye personel eğitimi girmektedir. Hizmet sektörünün bir kolu olan otel işletmelerinin en temel misyonu, misafirlerin memnuniyetidir. Beklenen talebin karşılanabilmesi için en etkili ve önemli araçlardan biri eğitimidir. Otel işletmeleri rekabette güç elde edebilmek ve sektörde varlıklarını koruyabilmek için personellerine ihtiyaçlara göre eğitim faaliyetleri uygulamaktadır. Bu sayede hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması amaç edinilmektedir. Elde edilen bulgular ışığında, personel eğitiminin müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesini, otel işletmesinin kaynaklarını ve zamanı daha etkin, verimli kullanılmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Katılımcılar ek olarak, eğitilmiş personel ile eğitimsiz personel arasındaki farkın hissedildiğine ve bu durumun misafirlerin tercihlerini etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca görüşme yapılan katılımcılar, eğitilmiş personelin otel işletmesinin misyon ve vizyonunu daha kolay kavradığını, çalışma ortamına ve görevine daha kolay adapte olduğunu ve eğitimsiz personele göre daha uyumlu bir çalışma performansı gösterdiğine dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak Porter'ın Elmas Modelinde yer alan talep koşulları ile rekabet piyasasında talebin oluşması ve bu talebin karşılanabilmesi için



eğitim uygulamalarının büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir. Rekabetçi piyasada otel işletmeleri, varlıklarını koruyarak, değişen talep ve koşullara uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, rekabet piyasalarında güç elde edebilmek için en büyük yardımcılardan bir tanesi eğitim uygulamalarıdır. Eğitim uygulamaları aracılığı ile oluşan yeni taleplerin daha kolay kavranmasına ve bu taleplerin karşılanması için daha hızlı reaksiyon gösterilmesi adına eğitim faaliyetleri önemli bir konumda olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca oluşan taleplerin karşılanması dışında konukların memnuniyetinin artması, gelişen ve yenilenen piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek, eğitimli personellerin varlığı ile mümkün olabilmektedir.

### **3.7.3. Eğitimli Personelin Önemi**

Bağlı ve destekleyici endüstriler göz önünde bulundurularak eğitimli personelin rekabet ortamındaki etkisini saptamak amacıyla yapılan görüşmeler içerik analizi ile incelenmiştir. Konu ile ilgili olarak görüşülen insan kaynakları personellerinin cevapları ışığında belirlenen altı ana temanın üçüncüsü olarak kabul edilen bağlı ve destekleyici endüstriler teması, belirlenen bulgular doğrultusunda bağlı ve destekleyici endüstrilerin varlığı kapsamında eğitimli personelin önemi başlığı altında tek alt tema olarak incelenmiştir.

### **Tema 3: Bağlı ve Destekleyici Endüstriler**

Bağlı ve destekleyici endüstrilerin varlığı dikkate alınarak eğitimli personelin önemi, katılımcıların %100'ü işletme açısından eğitimli personele sahip olmanın rekabet ortamında avantaj sağlayacağını ve eğitimli personelin işletme için önemli olduğunu savunmaktadırlar.

Aşağıda belirtilen tablodaki verilere göre eğitimli personelin işletme açısından büyük önem taşıdığını söylemek mümkün olmaktadır. Eğitimli personel, daha bilinçli, müşteri odaklı, başarılı, verimli ve kaliteli bir şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi açısından eğitimli personelin varlığının büyük önem taşıdığı ileri sürülebilmektedir. Ayrıca eğitimli

personelin müşteri memnuniyeti odaklı ve verimli performans açısından büyük önem taşıdığı tablo 14'teki verilere bakarak yorumlanabilmektedir.

**Tablo 14:Bağlı ve Destekleyici Endüstriler Kapsamında Eğitimli Personelin Öneme İlişkin Frekans Dağılımları**

<b>Kullanılma Sıklığı</b>	<b>Bağlı Ve Destekleyici Endüstriler Dikkate Alındığında Eğitimli Personelin Önemi</b>
32	eğitimli personel önemli
10	personelin memnuniyeti önemli
8	hizmet
9	Müşterileri odaklı
5	bilinçli
5	gerekli
4	başarılı
6	verimli
4	deneyimli
7	kalifiye
10	kalite
3	mutlu / motive / adapte
12	alanda bilgili
4	imaj

Görüşmeye katılan katılımcıların bağlı ve destekleyici endüstriler dikkate alınarak eğitimli personelin öneme ilişkin görüşleri aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

**Tablo 15:Bağlı Ve Destekleyici Endüstriler Dikkate Alındığında Eğitimli Personelin Önemine Dair Elde Edilen Veriler**

İşletme 2	“Gerek müşteri memnuniyeti, gerekse personelin güvenliği açısından eğitimler büyük önem teşkil etmektedir. ilk yardım eğitimi gibi hayati önem arz eden konularda personelin mutlaka en fazla sayıda eğitim alanının olması çok önemlidir.”
İşletme 4	“Aldığı eğitim sayesinde daha ön planda ve eğitime dayalı herhangi bir durumla karşılaştığında daha duyarlı hareket edip konuya daha hakim olabilir.”
İşletme 8	“Eğitimli personelin adaptasyonun çok daha çabuk motivasyonu da çok daha fazla olduğunu değerlendirmekteyim. Onun için eğitim tabi ki çok önemli.”
İşletme 11	“Mümkün olduğunca eğitimli personeli varlığı işletme için daha sağlıklı ilişki kurma daha sağlıklı hizmet vermek anlamına geliyor. Bu yüzden elimizden gelse keşke en başta hepsini uzun bir eğitime alsak keşke. Turizmde de o mümkün değil. Sürekli değişim var sürekli sirkülasyon var ama kendi işletmemiz olarak yüzde elli oranında eski personelle yani her sezon aynı personelle çalıştığımız için eğitim oranını yüksek tutmuş oluyoruz bu şekilde. Askı personeli diyoruz sezonluk personel. Askı personeli çok ise bir işletmede zaten her yıl verdiğimiz eğitimlerle zaten işletmeyi de tanıyan personelle çalışmış oluyoruz.”
İşletme 13	“Eğitimli personel çok önemli eee zaten eğitimin önemsiz olduğu bir alan ben düşünemiyorum açıkçası. Zaten personel bizim için çok önemli bizim imajımız. Eee otel olarak zaten bizim ilk önceliğimiz müşteri memnuniyeti yani bize gelen misafirler kesinlikle mutlu bir şekilde ayrılmalı bizden o kadar mutlu olmalı ki bizi tekrar ziyaret etmeli. Burada da aslında personeller devreye giriyor. Bu anlamda eğitimli personel bizim için çok önemli ne zaman ee nasıl davranmasını bilen nitelikli, bilinçli personel oluyor.”
İşletme 21	“Eğitimli personelin öneminin büyük olduğunu düşünüyorum. Çünkü rekabette başarılı olmak için iyi bir hizmet sunmak gerekir ki diğer otelleri değil bizi seçsinler bu da ancak kalifiye elemanla olur. Bu yüzden önemli olduğunu düşünüyorum.”

*“Yukarıdaki tablodaki belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.”*



Porter'ın Elmas Modelinde yer alan bağı ve destekleyici endüstriler faktörü bir işletmenin rekabet edilebilirlik gücünü etkileyen aktörlerden biridir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular dahilinde eğitimli personelin varlığı sayesinde otelin kaynaklarının verimli kullanılması ve zamanın etkin şekilde değerlendirilmesi konusunda maksimum fayda sağladığı söylenebilmektedir.

Bir otel işletmesinin rekabette güç elde edebilmesi için aktif ve başarılı bir şekilde karşılıklı olarak etkileşim halinde bulunulan bağı ve destekleyici endüstrilerinin katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Başarılı bir otel işletmesinin bağı ve destekleyici endüstriler ile uyum içinde olması, birbirlerini tamamlamaları rekabet ortamında büyük önem taşımaktadır. Öncelikle işletmenin ihtiyaçlarına ve gereksinimlerine uygun olan bağı ve destekleyici endüstrilerin tespit edilmesi bu doğrultuda işletme ile uyum içinde çalışmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca günümüzün koşulları doğrultusunda gelişen ve değişen teknoloji ile eşgüdümlü olarak çalışması ve bu sayede yenilikleri yakalayarak aktif ve etkili bir bağı ve destekleyici endüstri ağının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda işletme için ve işletmeyi destekleyen kuruluşlar için eğitimli personelin varlığı, rekabet ortamında büyük avantaj sağlayabilmektedir.

#### **3.7.4. Eğitim Çalışmalarına Katılacak Personelin Seçilme Kriterleri ve Eğitim Faaliyetlerinin Rekabete Etkisi**

Eğitim çalışmalarına katılacak olan personelin seçilme kriterleri ve uygulanan eğitim faaliyetlerinin rekabet ortamındaki etkisini saptamak amacıyla yapılan görüşmelerde içerik analizi uygulanmıştır. Konu ile alakalı olarak görüşen insan kaynakları personellerinin verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen altı temadan dördüncüsü olan endüstriyel yapı ve rekabet koşulları teması, eğitim faaliyetlerine katılacak personellerin seçilme kriterleri ve eğitim uygulamalarının rekabete olan etkisi olarak iki alt tema altında incelenmiştir.

#### **Tema 4: Endüstriyel Yapı ve Rekabet Koşulları**

Eğitim faaliyetlerine katılacak olan bir personelin, görevi dahilinde sahip olması gereken beceri ve yetkinliklerin kazandırılması veya bu yetkinliklerin geliştirilmesi amacıyla eğitim faaliyetlerinin uygulandığına vurgu yapılmaktadır. Katılımcılar ile yapılmış olan görüşmelerde, gerekli ve zorunlu olan eğitim faaliyetlerinin, her personele eksiksiz olarak uygulandığı bunun yanı sıra kişinin çalıştığı birimin özelliklerine ve personelin birim içindeki görevine göre eğitim faaliyetlerinin uygulandığı sonucuna varılmaktadır. Eğitim faaliyetlerine katılacak personellerin seçiminde ise kişinin çalıştığı birimdeki görevi bununla birlikte kişinin eksiklerinin saptanması ve bu eksiklerin giderilmesi ile personelin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim kriterlerinin oluşturulduğu ifade edilmektedir.

**Tablo 16:Eğitim Faaliyetlerine Katılacak Personelin Seçilme Kriterlerine Yönelik Frekans Dağılımları**

<b>Kullanılma sıklığı</b>	<b>Eğitime Katılacak Personelin Seçilme Kriterleri</b>
14	tüm personele
25	herkese veriyoruz /genel
16	zorunlu
10	yeni başlayan personele /oryantasyon
19	departmana göre
6	ilgili personele
16	birimlerine göre
10	ihtiyaçları doğrultusunda
9	kişinin durumuna göre
3	temizlik görevlilerine
3	kat görevlilerine
2	kalifiye personele
2	resepsiyon görevlilerine

7	Çalıştıkları alana göre
2	eksikliklerine göre
5	gereken personele
1	muhasebe departmanına
12	Mutfak / restoran /bar personeline
5	operasyon birimleri/ şeflere

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere eğitim çalışmalarına katılacak personelin seçiminde çeşitli etkenlerin mevcut olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait verilerde, uygulanması zorunlu olan ve her personelin bu eğitim uygulamalarına katılması mecburi olan ( İş Güvenliği, İş Sağlığı vb.) ve ihtiyaca yönelik olarak iki farklı şekilde yürütüldüğü gözlemlenmektedir.

Verilere göre her işletmenin vermesi gereken ve denetime tabii olan zorunlu eğitim uygulamalarının mevcut olduğu saptanmaktadır. Belirtilmiş olan bu zorunlu eğitim uygulamalarının her personele eksik olarak uygulanması gerektiğine katılımcılar dikkat çekmektedir. Zorunlu eğitimler dışında konaklama işletmesini hizmette ve kalitede bir üst seviyeye taşıyacak rekabet piyasalarında fark yaratmaya fayda sağlayacak çeşitli eğitim uygulamalarının da mevcut olduğunu elde edilen verilerde görülmektedir. Eğitim faaliyetleri aracılığıyla mesleki eğitim ve kişinin ihtiyaçlarının giderilmesine katkı sağlayacak çeşitli eğitim uygulamalarının varlığından söz edilebilmektedir. Eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında zorunlu eğitim faaliyetleri dışında en temel kriterin öncelikle çalıştıkları birim olduğu daha sonra ise kişinin ihtiyaçları, deneyimi, eksikleri gibi pek çok faktörün eğitim uygulamalarındaki kriterleri etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Görüşmeye katılan katılımcıların eğitim çalışmalarına katılacak personelin hangi kriterlere göre seçildiğine dair görüşleri tablo 17’de belirtilmektedir.

**Tablo 17: Eğitim Çalışmalarına Katılacak Personelin Hangi Kriterlere Göre Seçildiğine Dair Veriler**

İşletme 1	“Otel içerisinde SGK’lı olan yani tesisimizde işe başlayan tüm personel bulunduğu departmanın gerektirdiği eğitimlere katılmak zorunda. Mesele tüm çalışanlar iş güvenliği ve ilk yardım eğitimlerine katılmak zorundalar. Daha sonra örneğin aşçı ve mutfakla ilgilenen personeller hijyen eğitimine katılmak zorunda. Her departmanın bu gibi çeşitli farklı eğitimleri oluyor.”
İşletme 11	“Departmanların özelliklerine göre seçiyoruz. HK (Kat Hizmetleri) departmanına ayrı bir eğitim veriyoruz. Mutfak gibi önemli olduğu için turizmde hepsine ayrı ayrı eğitim veriyoruz.”
İşletme 13	“Yani bizde işe başlayan her personel eğitim alıyor, bazı eğitimler var ki biz bunu bütün personele vermek zorundayız iş sağlığı, iş güvenliği gibi bunu her personel almak zorunda ama bunun haricinde departmanın ihtiyaçları doğrultusunda farklı eğitimler veriliyor. Bu eeedepartmanın ihtiyacına göre verilen eğitimler oluyor.”
İşletme 17	“Aslında çalışanın hangi birimde çalıştığına bağlı. Mutfakta mı çalışıyor, barda mı çalışıyor, kat görevlisi mi, resepsiyonda mı çalışıyor yani eee kriterimiz kişinin çalıştığı birim ve kişinin eksiklerini tamamlayacak eğitimler olduğunu düşünüyorum.”
İşletme 22	“Personelin hangi birimde çalıştığı ile ilgili bizim otelimizde atıyorum eee mutfakta çalışan birine muhasebe ile ilgili bir eğitim verilmez ya da resepsiyonda çalışan birinden cankurtaran sertifikasının olması gibi özellik aranmaz. Kim hangi birimde çalışıyorsa ona göre eğitim veriliyor.”
İşletme 30	“Her çalışana eğitim vermeye gayret ediyoruz, çalıştıkları birimlere göre eğitimlerde farklılıklar oluyor. Kişinin ihtiyaçları ve birimine göre seçiliyor.”

*“Yukarıdaki tablodaki belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.”*





**Şekil 10:Otel İşletmelerinde Uygulanacak Eğitim Faaliyetlerine Katılacak Personelin Seçimindeki Kriterlere Göre Endüstriyel Yapı Ve Rekabet Koşulları Temaları İçindeki Ağırlıkları**

Katılımcılar ile yapılmış olan görüşmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin içinde buldukları rekabet piyasalarında, üstünlük elde etmesine fayda sağladığına yönelik görüşler yer almaktadır. Aynı zamanda eğitim uygulamalarının rekabette güç kazanabilme konusunda avantaj sağlamadığına yönelik çeşitli görüşler de yer almaktadır.

Eğitim uygulamalarının, rekabet gücüne karşı etkisine ilişkin çeşitli bakış açıları ile eğitim faaliyetlerinin rekabeti etkilediği konular aşağıdaki tabloda birlikte verilmektedir.

**Tablo 18: Katılımcıların Otel İşletmelerinde Eğitim Faaliyetlerinin Rekabete Etkisine İlişkin Görüşleri**

<b>Eğitim Faaliyetlerinin Rekabete Etkisine Yönelik Bakış Açuları</b>	<b>Eğitim Faaliyetlerinin Rekabeti Etkilediği Konular</b>
Düşünüyorum	Kalite Hissedilir
Rekabete Etki Ediyor	Müşteri Memnuniyetini Artırır
Etkiler	Güler Yüzlü Hizmet
Düşünmüyorum	İnsan Odaklı
Avantaj Yaratıyor	Vitrin/ İmaj/ Reklam
Kesinlikle	Dilin Kullanımı

Yukarıda belirtilen tablodaki verilere göre konaklama işletmelerinde uygulanan eğitim faaliyetlerinin rekabete etkisine yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Katılımcıların %20'si eğitim uygulamalarının, işletmeye rekabet edilebilirlik anlamında bir katkı sağlamadığını düşünmektedir. Rekabeti asıl etkileyen faktörün ücretler olduğunu ve asıl rekabetin ücretler üzerinden gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Katılımcıların %80 ise uygulanan eğitim faaliyetlerinin rekabet ortamında olumlu bir fark yaratarak rekabette üstünlüğü mutlaka etkilediğini ifade etmektedir.

Katılımcılar ile yapılmış olan görüşmeler sonucunda uygulanan eğitim faaliyetlerinin rekabet üstünlüğünü etkilemediği yönünde çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

**Tablo 19: Rekabet Üstünlüğünde Eğitim Faaliyetlerinin Etkili Olmadığına Dair Görüşlere Ait Veriler**

İşletme 1	“Marmaris piyasasında aslında eğitimsel açıdan bir rekabet ortamı bulunmamaktadır. Tümüyle maaş ve konaklama ücretleri üzerine kurulmuş bir rekabet vardır ortamı.”
İşletme 5	“Turizmde maalesef etkili olduğunu düşünmüyorum. Kim daha fazla ücret veriyorsa tercih sebebi o oluyor. Kişiler bu işletme bana eğitim veriyor, gelişimime yardımcı oluyor bu tarz şeyleri göz önünde bulundurmuyorlar. Çünkü sezonluk düşündükleri için o sezonda da ne kadar para kazanabilirim hatta ve hatta eee bazı kişiler misafir portföylerine göre değerlendiriyor, onları karşılaştırıyor. Mesela işte kat görevlisi olarak çalışmak istiyor ya da işte servis personeli olarak çalışmak istiyor bana sordukları soru ee size hangi tür misafir geliyor, nerden geliyor? Hatta ben merak ettim, neden bunu soruyorsunuz diye. Ne kadar tip alabilirim onu düşünüyorum diyor. Avrupalı mı geliyor, Türk mü geliyor, Arap mı geliyor, bunları çok karşılaştırıyorlar. Ona göre ne kadar çok tip alabilirse o oteli tercih edecekmiş. Mesela Avrupalının geldiği, bilmiyorum hangi millet daha çok tip veriyor. Ona göre tercih yapanlarda hani veya işte çalışma saatleri nereye göre daha az ücreti nereye göre daha çok gibi daha çok kazanç odaklı eğitim odaklı değil.”
İşletme 25	“Düşünmüyorum çünkü bence rekabeti etkileyen en temel faktör, ücretler yani kimse bu otelde eğitilmiş kişiler çalışıyor diye tercih etmiyor daha ucuz diye tercih ediyor genellikle, ama tabii ki eğitilmiş personel hizmetin kalitesi açısından fark yaratır. Bence sadece eğitim değil yani şöyle rekabete pek çok şey etki ediyor, maddiyat işte o dönem ki ekonomik durumlar yani ee çok fazla etken var. Eğitimin de etki etmesi için hakkını vererek eğitim sunmak gerekiyor bana kalırsa.”

*“Yukarıdaki tablodaki belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.”*

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler doğrultusunda verilen eğitim faaliyetlerinin, rekabet üstünlüğünü etkilediğine dair farklı görüşlerin olduğu saptanmaktadır. Bu görüşler aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

**Tablo 20: Rekabet Üstünlüğünde Eğitim Faaliyetlerinin Etkili Olduğuna Dair Görüşlere Ait Veriler**

İşletme 10	“Tabi canım eğitilmiş personelle eğitimsiz personel bir olmaz yani. Bu da şöyle olur burası 5 yıldızlı bir otel Marmaris’teki diğer 5 yıldızlı oteller ile karşılaştırılır. Diğer işletmelerle karşılaştırılmaz. Rekabet üstünlüğünü mutlaka etkiler. Tabi ki etkiler. Personel eğitilmişse müşteriye nasıl davranması gerektiğini bilir, saygıda kusur etmez, güler yüz gösterir.”
İşletme 11	“Kesinlikle düşünüyorum. Eğitilmiş personelin olduğu işletme daha kaliteli ve daha farklı. Müşteri bunu seçiyor nasıl tatil yapacağı oteli, yeri seçiyorsa artık aldığı hizmeti de seçiyor. Çünkü internet vesaire her şey ellerinin altında artık. Direkt kişiye yazabiliyor, şikayetini sunabiliyor, bu insan bana kötü davrandı gibi ve sen aslında orada işletmen çok iyi diyemiyorsun. Hmmm Ahmet demiyor başka müşteri gördüğü zaman şu otel böyle yapmış diyor ya da Mehmet demiyor. O yüzden eğitilmiş personel barındırmak çok çok önemli.”
İşletme 13	“Eeee tabi ki de etkiler. Yani eğitimden kaynaklanan bir kalite olur hani personel eğitilmiş olması, müşterinin tercih sebebi olabilir. Çünkü müşteriye yaklaşması daha farklı oluyor ama fakat Marmaris’teki oteller genelde sezonluk olduğu için eğitimin yanında ücretin de rekabete etkisi olduğunu düşünüyorum.”
İşletme 23	“Eğitim etkiler, tabi ki etkiler. Çünkü görüyorsunuz burada konaklama adına pek çok seçenek var tabi bizim gibi otelleri herhangi bir pansiyonla kıyaslamak doğru olmaz. Eeee ama bir turistini bizi tercih etmesi için ona göre hizmet vermemiz lazım ki rekabet edebilelim yani bunun için eğitilmiş personel tabi ki önemli bence.”
İşletme 35	“Turizm sektöründe rekabet edebilmek için öncelikle misafirlere iyi bir hizmet sunmak gerekmektedir. Kat sorumlusundan, aşçıya, garsona kadar iyi bir hizmet vermek gerekir ki rakiplerden bir adım öne geçebilelim. Bunun için de kesinlikle eğitilmiş ve deneyimli personellere ihtiyaç vardır.”

*“Yukarıdaki tablodaki belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.”*



tarafından bu eğitimler işbaşında uygulanırken bazı durumlarda ise personeller eğitim uygulamaları kapsamında personelleri çeşitli eğitim faaliyetlerine gönderildiği ifade edilmektedir. Elde edilen bulgularda, muhasebe biriminde çalışan bir personelin bu konu hakkında kendini geliştirmesi için muhasebe kapsamında eğitim uygulamaları gerçekleştirilirken, kat hizmetlerinde görevli bir personele hijyen eğitimlerinin verildiği, mutfakta çalışan bir personele bu konuda eğitim sunulduğu, cankurtaran bir personelin bu konuda eğitim alarak sertifikalı olması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda çoğunluklu olarak %80 oranında eğitim uygulamaları aracılığı ile sunulan hizmetin kalitesinin arttığı bu sayede gelen konukların işletmeden memnun olarak ayrılması, rekabet piyasalarında avantaj sağlayan bir unsur olarak kabul edildiği gözlemlenmektedir. Ayrıca birimlerin ve personellerin ihtiyaçlarına yönelik farklı eğitim imkanlarının olması, otel işletmesini rakiplerine karşı daha güçlü konuma getirmesi konusunda etkili olduğuna dikkat çekilmektedir.

Marmaris bölgesinde pek çok otel işletmesi olduğu için rekabetin oldukça fazla yaşandığı bir bölgede üstünlük sağlayarak rakiplerinin önüne geçmek için işletmelerin iyi bir hizmet sunması gerekmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda rekabette güç kazanabilmek ve iyi bir hizmet sunmak için eğitim uygulamalarının büyük önem taşıdığı ifade edilebilmektedir. Uygulanan eğitim uygulamaları ile çalışma standartlarının artırılmasının mümkün olduğu ve eğitim uygulamalarının özünde karlı bir yatırım olduğunu söylenebilmektedir.

Porter'ın Elmas Modelinde yer alan rekabette üstünlüğe katkı sağlayan bir diğer faktör, endüstriyel yapı ve rekabet koşullarıdır. Her işletmenin içinde bulunduğu bölgenin rekabet koşullarına göre kendi işletmesine ait bir strateji belirlemesi gerekmektedir. Yerel rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu bölgede (Marmaris), otel işletmeleri sürekli olarak kendilerini yenilemek ve geliştirmek mecburiyetindedir. Her işletmenin kendine has stratejileri bulunmaktadır. Bazı işletmeler fiyatları düşük tutarken, bazı işletmeler yeni hizmetler geliştirmektedir, bazı işletmelerde ise kaliteli ve verimli

hizmetlerin sunulması rekabet piyasasında avantaj sağlayabilmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinin uyguladıkları eğitim faaliyetleri sayesinde personellerin işlerinde daha başarılı ve yetkin olması hedeflenmektedir. Kaliteli ve eğitilmiş personelin, kaliteli ve verimli hizmet sunması sonucunda ise sektörde başarılı konuma gelmek ve rekabette güç kazanabilmek mümkündür. Bu durumda katılımcılardan elde edilen veriler ile Porter'ın Elmas Modelindeki endüstriyel yapı ve rekabet koşulları faktörü kapsamında bulgular incelendiğinde, eğitim uygulamalarının rekabete etkisinin varlığı kabul edilebilmektedir. Sonuç olarak elde edilen veriler ve Porter'ın Elmas Modelindeki Endüstriyel yapı ve rekabet koşulları birbirlerini destekler niteliktedir.

### **3.7.5 Beklenmedik Olaylar Karşısında Eğitilmiş Personelin Yarattığı Fark**

Beklenmedik bir olay karşısında (Örneğin, doğal afetler, savaş, salgın hastalık vb.) eğitilmiş personelin nasıl bir fark yarattığını saptamak amacıyla yapılan görüşmeler içerik analizi ile incelenmiştir. İlgili olarak görüşmeye katılan insan kaynakları personellerinin verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenmiş olan altı temanın beşincisi olan şans faktörü, beklenmedik olağanüstü bir durumda eğitilmiş personelin önemi başlığı altında tek alt tema olarak değerlendirilmiştir.

#### **Tema 5:Şans Faktörü**

Görüşmeye katılan insan kaynakları personellerine, olağanüstü bir durumda eğitilmiş personelin eğitimsiz personele göre ne gibi bir fark yarattığı konusunda görüşleri sorulduğunda, katılımcıların %100'ü eğitilmiş personelin beklenmedik olaylar karşısında eğitimsiz personele göre olumlu anlamda fayda sağladığını vurgulamaktadırlar.

**Tablo 21: Beklenmedik Durumlar Karşısında Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Frekans Dağılımları**

Kullanılma Sıklığı	Beklenmedik Durumlar Karşısında Eğitimli Personelin Önemi
15	Yangın
12	İlk yardım eğitimi
8	Acil durum
9	Cankurtaran eğitimleri
7	Soğukkanlı tepki verme
6	İş güvenliği
5	Beklenmedik olaylar
6	Kavga
3	Afet
3	Hızlı müdahale etme şansı

Tablo 21’de katılımcılar ile görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin frekans dağılımları incelendiğinde, otel işletmelerinde bulunan insan kaynakları bölümlerinin beklenmedik olağanüstü durumlara karşı tedbir amaçlı eğitimler ve tatbikatlar düzenlediğine dikkat çekilmektedir. Bu eğitimler, çeşitli doğal afetlere karşı ya da beklenmedik olaylar karşısında personelin duruma daha hızlı müdahale etmesine ve olay karşısında soğukkanlı olabilmesine katkı sağladığı söylenebilmektedir. Personelleri, oluşabilecek herhangi bir felakete ya da olaya karşı hazırlamak için çeşitli eğitimlerin uygulandığı katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Bu eğitimler (Örneğin; yangın eğitimi, ilk yardım eğitimi, cankurtaran eğitimi vb.) aracılığı ile personellerin durum karşısında ne yapması gerektiği ve nasıl davranması gerektiği konusunda bilgilendirilmesi, gelecekte oluşabilecek beklenmedik bir olay karşısında otel işletmesi, misafirler ve personeller için büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir.



**Tablo 22: Beklenmedik Durumlar Karşısında Eğitimli Personelin Önemine İlişkin Mülakat Verileri**

İşletme 10	“Şimdi eğitimli personel nerede nasıl davranacağını bilir. Afet için yangın eğitimi vesaire eğitimini almıştır. Eee toplanma noktalarını bilir, nerede toplanacağını bilir en azından tabi ki acemi birine göre otelin içinde nerde ne var bilmeyen birisine göre tabi ki daha yani ee otelin içindeki ve dışındaki yangın çıkışlarını, kısa yollarını daha iyi bileceği için oteli daha hızlı terk edecektir. Tabi ki eğitimli personel daha farklı.”
İşletme 14	“Tabi ki fark yaratır. Eğitiniz bir personel olay karşısında ne yapacağını bilir ama eğitimi vermediğiniz, bilgilendirmediğiniz bir personel o durumda ne yapacağını bilemeyebilir. Hatta durumu daha kötü hale bile sokabilir. Personellerimizi bu gibi durumlar için bilgilendiriyoruz mutlaka. İşte yangın olursa ne yapılması gerektiğini gerekli personellere aktarıyoruz. Bu yüzden önemli bence.”
İşletme 17	“Otelin güvenliğini eee sağlamak, misafirleri güvende olduğunu hissettirmek önemli ya da yangın gibi bir durumda bilinçli, eğitimli sakin bir çalışan bu tarz bir olayda eee elbette olumlu bir fark yaratır. Herhangi bir durumda nasıl davranacağını bilmeyen bir çalışan mesela otelde yaşanan bir yangında hangi kapıdan çıkılacağını ee veya kestirme yolları, misafirlerin nasıl oteli terk etmesi gerektiğini bilmeyen bir çalışan kargaşaya sebebiyet verebilir. Eğitimli bir çalışan ise eee bence olumlu bir sonuç yaratır ne zaman ne yapması gerektiğini bilir, bu tarz beklenmedik durumlarda eğitimli personelin öneminin büyük olduğunu düşünüyorum.”
İşletme 22	“Bazı durumlara karşı tatbikatlar yapıyoruz yangın gibi durumlarda çünkü çalışanların bu tarz olaylarda kesinlikle eğitilmesi gerekiyor. Eğitimli personel hem can hem mal güvenliği açısından oldukça önemli bence.”
İşletme 25	“Elbette ki böyle bir olayla karşılaştığımızda personelin bilinçli ve bilgili olması gerekiyor ki en az hasarla bu durumu atlatabilelim. Aksi durumda bilgisiz ve eğitim verilmemiş çalışan durumu çok daha kötü bir hale getirebilir. Bu otel olarak bizim alamayacağımız bir risk bu yüzden yangın eğitimi, ilk yardımcı eğitimi gibi eğitimlere önem veriyoruz.”

*“Yukarıdaki tabloda belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.”*



görev dağılımlarını ve toplanma yerlerini bildiği için olası bir durumda en hızlı ve güvenli şekilde sürecin yürütüldüğüne dikkat çekilmektedir.

Beklenmedik bir durum karşısında paniğe kapılmamak ve heyecanlanmamak hayati önem taşımaktadır. Aksi bir durumda paniğe kapılan, ne yapacağını bilmeyen bir personel olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Katılımcılar, eğitilmiş personelin daha bilinçli olduğunu, beklenmedik bir durum karşısında nasıl tepki vereceğini ve durumu nasıl idare edeceğini bilmesinin hem personellerin güvenliği hem de işyerinin güvenliği ve çıkarları açısından çok büyük bir avantaj olduğu ifade edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olabilmek adına, otel işletmeleri personellerine çeşitli eğitim uygulamaları vermektedir. Beklenmedik olağanüstü afetlere karşı yangın eğitimi, cankurtaran eğitimi, ilk yardım eğitimi, iş güvenliği eğitimi, iş sağlığı eğitimi gibi eğitim uygulamaları ile personellerin beklenmedik olaylar karşısında bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi kimseye zarar gelmemesi açısından olumlu fark yarattığı söylenebilmektedir.

Porter'ın Elmas Modelinde bahsetmiş olduğu, rekabeti etkileyen destekleyici değişkenlerden biri olan şans faktörü, sektörü etkileyerek, rekabet piyasalarını çeşitli değişimlere uğratabilmektedir. Örneğin, doğal afetler, salgın hastalıklar, savaşlar, çeşitli politik durumlar, teknolojik gelişmeler gibi durumlar, bir sektörün rekabet ortamındaki durumunu etkileyebilmektedir.

Marmaris bölgesinde ise çeşitli şans faktörlerinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Marmaris bölgesi konumu gereği ormanlar ve ağaçlarla çevrili tabiatıyla ünlü bir tatil beldesi olmaktadır. Ormanların ve ağaçların fazla olması şans faktörünü olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü senede binlerce turist bu yeşil ile mavinin bulunduğu tabiat harikası yeri görmeye gelmektedir. Fakat Marmaris bölgesinde orman yangınlarının varlığı ne yazık ki inkar edilemeyecek bir gerçek olmaktadır. Bu sebeple otel işletmeleri, yangın eğitim ve tatbikatlarını personellerine düzenli olarak uygulamaktadır. Bu sayede oluşabilecek herhangi bir durumda, afeti en az hasarla atlatabilmeyi amaç edinmektedir.

**Tablo 23: Marmaris Bölgesine Ait Orman Varlığı**

Marmaris	Normal Orman	Bozuk Orman	Toplam Orman (Ha)	Ormansız Alan	Genel Alan
	3.977,10	892,50	4.869,60	239,60	5.109,20

**Kaynak:** (Marmaris Orman İşletme Müdürlüğü, 2020).

Aktif fay hatları üzerinde bulunan genç oluşumlu bir araziye sahip olan ülkemiz, konumu gereği ne yazık ki depremlerin sıklıkla yaşandığı bir bölgedir. Bu durum bazen rekabeti olumsuz etkileyebilmektedir. İşletmeler, deprem afetlerine karşı çeşitli altyapı çalışmaları ile oluşabilecek hasarın önüne geçmeye çalışmaktadır. Ayrıca verilen eğitimlerde, deprem anında ne yapılması gerektiği, personellerin nasıl bir sorumluluğu olduğu ve deprem sırasında kendilerini ve misafirleri nasıl korumaları gerektiği hakkında çeşitli eğitim faaliyetleri ile personeller bilgilendirilmektedir.

Marmaris bölgesi, birinci derece deprem bölgesinde yer almaktadır. Bu durum olası bir deprem afetinde, Marmaris bölgesinde yer alan otel işletmelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu olumsuz etkileri en aza indirmek için otel işletmelerinin, tüm personellerine deprem tatbikatları ve deprem ile ilgili eğitimleri uygulaması gerekmektedir. Verilen eğitimler ile personellerin bilgilendirilmesi, oluşabilecek bir deprem anında hayati önem taşımaktadır.

Şans faktörünü etkileyen bir diğer unsur salgın hastalıklar oluşturmaktadır. Dünyada son aylarda oluşan ve hızlı bir şekilde ilerleyen Koronavirüs (COVID-19) olarak adlandırılan salgın hastalık neredeyse tüm dünyaya yayılmış durumdadır. Henüz bir tedavisinin bulunmaması ve ölümlere sebep olması nedeniyle tüm dünyada gerilime ve endişeye sebebiyet vermektedir. 11.03.2020 tarihi ile Türkiye’de de görülen bu salgın hastalık ne yazık ki ilaç veya bir tedavisinin olmamasından dolayı tüm hayatı etkisi altına almaktadır. Türkiye’de okulların geçici olarak kapatılması, kapalı alanlarda ve toplu alanlarda bulunmanın riskli olması sebebiyle toplumsal hayatı derinden etkilemektedir. Ayrıca seyahatlerin risk taşımamasından dolayı gerek Türkiye içi gerek yurtdışından gelebilecek

turistlerin salgın hastalık sebebiyle Türkiye’yi tercih etmeyebileceği ihtimali otel işletmelerini ve diğer sektörleri olumsuz olarak etkilemektedir. Son olarak katılımcılar ile yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, herhangi bir hastalık ihtimaline karşı, personellerine hijyen eğitimi verdiklerine dikkat çekilmektedir. Özellikle kat görevlilerine ve mutfak personellerine eksiksiz olarak verilen hijyen eğitimleri, otel işletmesinde karşılaşılabilecek bir salgın hastalığa karşı tedbir niteliği taşıdığı söylenebilmektedir.

### **3.7.6. Devlet Rolünün Rekabete Etkisi**

Devlet aktörünün rekabet ortamında sektörleri ne şekilde etkilediğini saptamak amacıyla yapılan görüşmelerde veriler içerik analizi ile incelenmiştir. Konu ile ilgili olarak görüşülen insan kaynakları personellerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda belirlenen altı ana temanın sonuncusu olan devlet faktörü, devlet tarafından zorunlu kılınan eğitimlerin rekabete etkisi başlığı altında tek alt tema olarak incelenmiştir.

#### **Tema 6: Devlet Faktörü**

Görüşmeye katılan katılımcıların devlet tarafından karşılanan iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabet açısından ne gibi avantajlar sağladığı konusu hakkında görüşleri sorulduğunda, katılımcıların %42,85’i verilen eğitimlerin, her otel işletmesinde verilmesi zorunlu olan standart eğitimler olduğunu ve uygulanan eğitimlerin yeterli yetkinlikte olmadığını vurgulamaktadırlar. Bu sebeple rekabet ortamında bir fark yaratmadığının altını çizmektedirler. Ayrıca bu eğitimlerin (iş sağlığı ve iş güvenliği) devlet tarafından verilmediğini, her otel işletmesinin bu eğitimleri kendi bütçelerinden, özel şirketler aracılığı ile karşıladıklarını belirtmektedirler.

Katılımcılardan %14,28’i ise uygulanan bu eğitimlerin rekabet ortamında işletmeye avantaj sağlayacağı görüşünü savunmaktadır. İş sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri, personellerin bilinçlendirilmesi ve bilgilendirilmesine yardımcı olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcılar, bu eğitimlerin personelin hem görevi konusunda hem de iş ortamındaki uyumu konusunda etkili olduğunu, sonuç olarak bu durumun rekabeti olumlu olarak etkilediği görüşündedir.

**Tablo 24:Devlet Boyutu Bakımından İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Olan Etkisine İlişkin Frekans Dağılımları**

Kullanılma Sıklığı	İş Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Olan Etkisi
29	Rekabete etkisi var
19	zorunlu
15	Devlet tarafından
15	iş güvenliği
15	önemli
12	hijyen
10	rekabette farklılık yarattığını düşünmüyorum
10	yangın
8	gerekiyor
8	yasal
7	yarattığımı düşünüyorum
4	işbaşı temel eğitim veriliyor
3	bilmiyorum
3	farklılık sağlar
3	Turizm Bakanlığı
3	yaratır

Tablo 24’te devlet tarafından zorunlu olarak uygulatılan iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabete karşı etkisi incelendiğinde, elde edilen bulgularda, katılımcıların çoğunluğu bu eğitimlerin rekabete karşı bir etkisinin olmadığı görüşünde birleşmektedirler. Fakat otel işletmesi açısından ve personellerin güvenliği açısından bu eğitimlerin büyük önem taşıdığına dikkat çekilmektedir. Katılımcılar, iş sağlığı ve iş güvenliği dışında işbaşı eğitimlerinin, hijyen eğitimlerinin, zorunlu olan bir diğer eğitim olan yangın eğitimlerinin eksiksiz ve düzenli olarak personele verilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Devlet rolü kapsamında iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabet açısından nasıl bir farklılık sağladığına ilişkin ve otel işletmelerinde verilmesi gereken diğer eğitim uygulamaları ile ilgili mülakat verileri aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir:

**Tablo 25:İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Etkisinin Olmadığı İle İlgili Mülakat Verileri**

İşletme 3	“Rekabet açısından farklılık sağlamıyor. Çünkü her otel bu eğitimleri veriyor. Eğitim süreleri kısa daha uzun olabilir bence.”
İşletme 6	“Tüm işletmelerde standart olarak verilen iş sağlığı, iş güvenliği eğitimi rekabet açısından bir fark yarattığını düşünmüyorum. Bunların dışında oryantasyon, hijyen, temel ilk yardım, yangın, kişisel hijyen ve bakım, seviyede yabancı dil, işbaşı eğitimi, işgörenin uzmanlık alanına yönelik seviye eğitimlerin ve halkla ilişkiler, iletişim, insan ilişkileri eğitimleri rekabet avantajı yaratacağını değerlendiriyorum.”
İşletme 13	“Devlet tarafından böyle bir hizmet almıyoruz. Ankara’da özel bir şirket tarafından alıyoruz bu eğitimi ama rekabete etkisi olduğunu düşünmüyorum. Çünkü her otelde bu eğitim veriliyor, verilmekte zorunda yani ama nasıl bir farklılık yaratır? Belki personele yabancı dil eğitimi olur, diksiyon eğitimi olur işte müşteriyle olan ilişkiler eeee bu konularla ilgili eğitim alınırsa bir farklılık olabileceğini düşünüyorum. Genelde bu şekilde.”
İşletme 16	“Eeee biz bu eğitimleri aslında İstanbul’da özel bir şirketten alıyoruz eee zaten bu eğitimlerde zorunluluğu olduğu için her otelde bu eğitimleri vermek zorunda. Rekabete etkisi olduğunu düşünmüyorum yani herkes veriyor. Her birimin ihtiyaçları doğrultusunda o ihtiyaçlara göre dönemsel olarak bizde çeşitli eğitimler veriyoruz.”
İşletme 22	“Biz veriyoruz bu eğitimleri. Rekabet açısından bence çok büyük fark yaratmıyor çünkü eee çalışana yönelik yani kişinin işte güvenliği için verilen eğitimler olduğu için rekabet unsuru bence değil. Sezonda ihtiyaçlara göre çeşitli eğitimler verilebilir.”
İşletme 23	“Biz eğitimlerimizi kendimiz veriyoruz, devlet bize böyle bir hizmette bulunmuyor. Bu eğitimler zorunlu eğitimler, hatta pek çok otel aynı firmalarla çalışıyor eee rekabete etkisi pek olduğunu düşünmüyorum açıkçası ama belki bu eğitimler ile çalışanların daha bilgili olması otel açısından elbette daha iyi bir şey ama çok fark yaratır mı zannetmiyorum. “

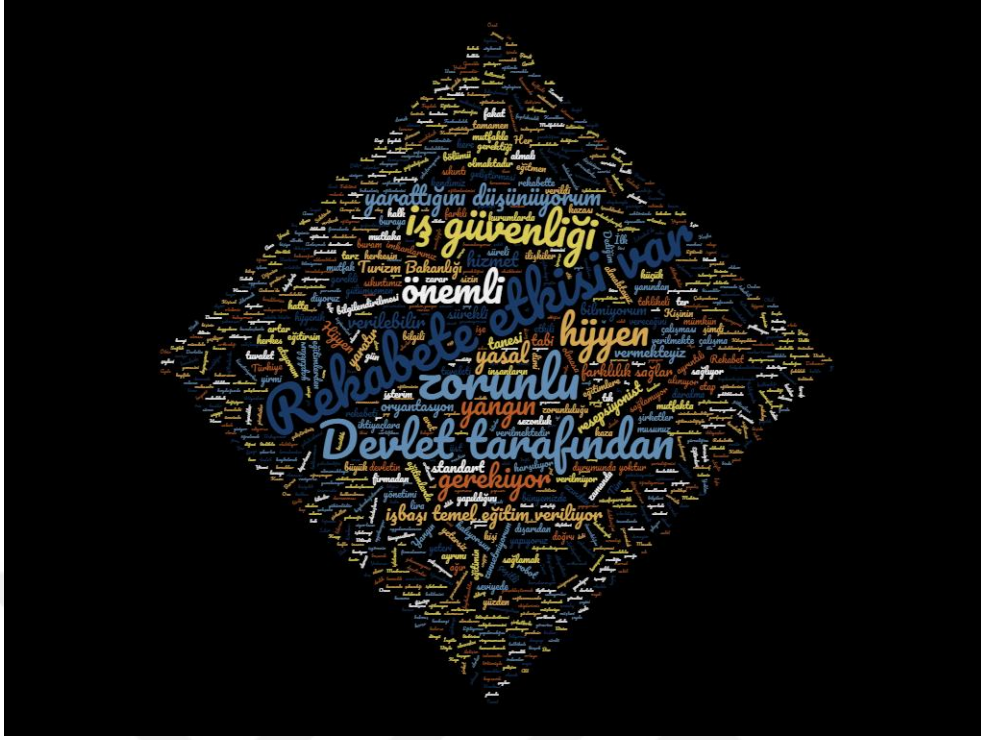
*“Yukarıdaki tablolarda belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.*

**Tablo 26: İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Olumlu Etkisi İle İlgili Mülakat Verileri**

İşletme 4	“Eğitim verilen işletmeler diğer işletmelere göre daha ön planda görülebiliyor. İlk yardım, hijyen, yangın gibi eğitimler verilebilir.”
İşletme 18	“Devlet tarafından verilmiyor, biz kendi imkanlarımız ile bu eğitimleri aldırıyoruz. Yani devlet bize eğitmen yollamıyor fakat zorunlu kılıyor. Hmm bu eğitimlerin tüm çalışanlara verilmesi önemli bu sayede çalışanların bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi açısından önemli. Bu da rekabeti bir etkileyebilir. Bütçe sıkıntımız olmasa ve zaman sıkıntımız olmasa ee daha uzun süreli mesleki ve yabancı dil eğitimi verilebilir aslında. Faydalı olacağını düşünüyorum.”
İşletme 25	“Evet bence fark yaratır çünkü bu eğitimler sayesinde personelin bilgisi artar, işe daha fazla bilinçli bir şekilde yaklaşır eee bu da bana kalırsa rekabette etkili olur. Yalnız biz bu eğitimleri kendi imkanlarımız ile personellerimize veriyoruz, devlet tarafından sağlanmıyor.”
İşletme 27	“Eğitimler tabii ki fark yaratıyor, daha profesyonel daha bilgili çalışma arkadaşlarının olması hem işletme açısından hem de çalışanların uyumu açısından önemli bence.”
İşletme 31	“Devlet tarafından almıyoruz biz bu eğitimleri, dışarıdan özel bir firma aracılığı ile alıyoruz. Bu eğitimlerin rekabete etkisi olabilir, çalışanın bilgilendirilmesi, yaptığı işe muhakkak yansır bu da işin kalitesini arttırdığı için rekabete etkisi olabilir. Bu eğitimlerin dışında eee işbaşı eğitimlerimiz var yani mesleki eğitimler sonra hijyen eğitimi, yangın eğitimi, ön muhasebe ile ilgili eğitimler gibi eğitimlerimiz mevcut.”
İşletme 33	“Biz bu eğitimleri devlet tarafından almıyoruz. Bu eğitimler, çalışanın daha bilinçli ve dikkatli olmasına yardımcı olmaktadır. Hijyen eğitimi, bulaşıcı hastalıklar, yangın eğitimi gibi eğitimler verilmektedir.”

*“Yukarıdaki tablolarda belirtilen ifadeler 35 katılımcı arasından rassal olarak seçilmiştir.”*





**Şekil 13:Devlet Rolü Kapsamında İş Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitimlerinin Rekabete Etkisine İlişkin Temalar İçindeki Ağırlıkları Değerlendirme**

İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerde, bazı katılımcılar (Örneğin; İşletme 4, İşletme 18, İşletme 25, İşletme 33) iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabet açısından anlamlı olarak olumlu bir fark yarattığı görüşünü savunmaktadırlar. İş sağlığı ve iş güvenliği eğitim uygulamaları sayesinde personellerin görevlerini daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olurken aynı zamanda personelin ve işletmenin güvenliği açısından da büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir. Ayrıca personellere uygulanan iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri, personellerin bilgilendirilmesi sonucunda sunulan hizmete mutlaka yansıtacağına, bu durumun da rekabete etkisinin kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır.

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar (Örneğin; İşletme 3, İşletme 13, İşletme 22, İşletme 32), iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabete karşı bir etkisinin olmadığı görüşünde olmaktadır. Bu durumu İşletme 22 şu şekilde açıklamaktadır: “Rekabet açısından bence çok büyük fark yaratmıyor çünkü eee çalışana yönelik yani kişinin işte güvenliği için

verilen eğitimler olduğu için rekabet unsuru bence değil.” Başka bir çerçevede ise İşletme 14 şu şekilde değerlendirmektedir: “Hiçbir rekabetle alakası olduğunu düşünmüyorum. Çünkü devletin çıkardığı bir kanun kapsamında verilmesi zorunlu zaten yani bu hizmeti almayan bir otel yoktur çünkü yasal.” Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kapsamında katılımcılar, iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabet edilebilirlik anlamında bir avantaj sağlamadığını savunmaktadır. Bu eğitimlerin, her otel işletmesi tarafından uygulanması yasal bir zorunluluk olduğu için rekabet ortamında bir fark yaratmayacağını ifade etmektedirler.

Katılımcılara personellere verilmesi gereken eğitimlerin neler olduğu konusundaki fikirleri sorulduğunda, katılımcıların kendi deneyim ve gözlemleri doğrultusunda çeşitli eğitim faaliyetlerinin uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu eğitimler; yabancı dil eğitimi, kişisel hijyen eğitimi, çeşitli mesleki eğitimler, oryantasyon eğitimleri, diksiyon eğitimi, stres yönetimi, kaynaklar yönetimi ve iletişim gibi konularda eğitimlerin verilmesi, rekabet ortamında katkı sağlayacağı söylenebilmektedir.

Porter’ın Elmas Modelinde belirtilen devlet rolü faktörü, bir sektörün uluslararası rekabet gücüne etki eden fakat dolaylı bir etkiye sahip olma özelliği gösteren destekleyici faktördür. Küresel rekabette devletin rolü, rekabet ortamında üstünlük sağlamanın aksine modelde belirtilen dört faktörü desteklemektir. Devlet ve sektör arasında karşılıklı bir etkileşim gerçekleşmektedir. Örneğin, İşletme 11; “Devletin sunduğu turizm sayfasında eğitim bölümü var internette, neydi tam ismi, orada birçok eğitimi de sunuyorlar. Turizm Bakanlığı olması lazım. Biz buradan pek çok eğitimi alıyoruz, mutfak personeli eğitimi, ön büro personeli eğitimi gibi. Kitapçıları var, görmüşsünüzdür mutlaka. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Mesleki Turizm Eğitimleri diye bölümü var bu kapsamda biz pek çok eğitim aldırдық personelimize. Bunun da avantajlarını yaşadık, eğitimler haftada etap etap dört saat beş saat, hem personel için aktivite oluyor hem de yaptıkları işin önemini daha güzel pekiştiriyorlar. İşin içinde eğitim de

*aldıkları zaman kendilerini robot gibi hissetmiyorlar yani biz önemli bir iş yapıyoruz dedirtiyor yani eğitim önemli.”*

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından ücretsiz olarak çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir. Bu sayede konaklama ve otel işletmelerinde görev alan personelin mesleki becerileri geliştirilerek, hizmet kalitesinin artmasına ve niteliklerin iyileştirilmesi amacıyla bu eğitim programları düzenlenmektedir. Verilen eğitim programlarından bazıları; ön büro eğitimi, kat hizmetleri, yiyecek ve içecek servisi, yiyecek üretimi (mutfak), yöneticilerin eğitici olarak yetiştirme kursu ve kişisel gelişim semineri gibi eğitim faaliyetleri ihtiyaçları olan personellere ücretsiz olarak uygulanmaktadır (T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, 2020). Ayrıca turizm yatırımlarının düzenlenmesi, arazi tahsis altyapı süreçleri, ulusal meslek standartları ve mesleki yeterlilikler, mali yardımlar, çevreyi koruyan çeşitli kampanyalar örneğin, “Mavi Bayrak Kampanyası” bu kampanyada yüzme amacı ile kullanılan göl ve deniz suların belirli su kalitelerini belirleyen mikrobiyolojik parametreler ile uyulması zorunlu hükümler ile ortaya koyulmuştur. Bu kampanya ile sürdürülebilir kalkınma ve çevreyi korumak amaç edinilmiştir. Marmaris’te toplam 19 plajı ile Mavi Bayrak Kampanyasını temsil etmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2020).

Sonuç olarak devlet tarafından zorunlu kılınan ve devlet tarafından denetimleri yapılan bu eğitimlerin (iş güvenliği ve iş sağlığı), belli bir standart oluşturulması konusunda ve personellerin haklarını, güvenliklerini ve sağlıklarını korumaya yönelik olan bu eğitimler, otel işletmesi ve personel açısından olumlu katkılarının olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca devlet tarafından uygulanan çeşitli eğitim hizmetleri, işletmeleri destekleyen ve sektörü tekelleştirmekten koruyan uygulamalar, mali destekler, uluslararası rekabette avantaj yaratacak kampanya ve projeler, otel işletmelerini koruyan, düzenleyen çeşitli strateji ve uygulamalar otel işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet ortamındaki dengeyi etkilemektedir.

## SONUÇ

Ülkemiz sahip olduğu doğal zenginlikler, tarihi ve kültürel miraslara sahip olması nedeniyle dünyadaki önemli turizm destinasyonlarından biridir. Türkiye'nin sahip olduğu bu özellikler, turizm sektörünün oluşmasına ve gelişmesine zemin hazırlamıştır. Turizm sektörü, ulusal ve küresel çapta istihdama ve ekonomiye büyük katkılar sağlayan öncü sektörlerden bir tanesi olmaktadır. Bu durum turizm sektörünün bir kolu olan otel işletmeleri açısından rekabeti, mecburi ve kaçınılmaz bir gerçek durumuna getirmektedir. Otel işletmeleri pazar, insan kaynakları, finans, tedarik, yerleşim yeri gibi pek çok alanda rekabet etmektedir. Otel işletmelerinin rekabet alanı bu kadar yoğun bir sektör olması nedeniyle rekabet gücü elde edebilmesi sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanmasına bağlıdır. Otel işletmeleri, rekabet piyasalarında fark yaratmak, sahip olunan yetenek ve becerilerini geliştirmek durumunda olmaktadır. Otel işletmeleri beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanı sıra sürdürülebilir rekabet piyasalarında rekabet stratejilerini de geliştirerek yenilemek durumundadır.

Rekabette güç elde edebilmek, kaliteli hizmet ve ürünün sunulmasıyla doğru orantılı olmaktadır. Kaliteli ürün ve hizmet için öncelikle nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum insan kaynakları personel eğitimini ön plana çıkarmaktadır. Eğitim uygulamaları, personelin performansı açısından büyük önem taşımaktadır. Bilgi, beceri, yetenek, davranış gibi iş ile alakalı donanımları geliştirmek ve güçlendirmek rekabette güç elde etmek için kritik bir öneme sahiptir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri için kaliteli hizmet, işletmenin varlığını korumak ve devamlılığını sağlayabilmek açısından büyük bir önem teşkil etmektedir.

Otel işletmeleri rekabet ortamında güç elde edebilmek ve varlığını devam ettirebilmek için ayırt edici özelliklere sahip yüksek ve kaliteli hizmet sunabilecek nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Otel işletmeleri günümüzde nitelikli işgücünü, stratejilerinin birer parçası haline getirmektedir. Bu sebeple insan kaynakları eğitim faaliyetleri artık her otel işletmesinde bulunan bir birim haline gelmektedir. Eğitim uygulamaları

sayesinde personellerin nitelik ve becerileri geliştirilerek eğitimli personeller aracılığıyla kaliteli hizmet sunularak misafirlerin memnuniyetini sağlamak amaç edinilmektedir. Böylece rekabet piyasalarında güç elde edebilmek mümkün görülmektedir.

Sonuç olarak sürekli değişen rekabet koşulları ve yeni oluşan çevre şartları içinde varlıklarını sürdürmeyi amaçlayan otel işletmeleri, sürekliliklerini sağlayabilmek adına beklentileri karşılayabilmek öncelikli amaçlardan biridir. Günümüzde pek çok sektör otomasyon ve teknolojik makinelerin olduğu dijital bir iş ağı üzerine gelişim göstermektedir. Fakat otel işletmeleri için bu durum çok mümkün görünmemektedir. Hizmet sektörünün bir dalı olan otel işletmeleri için en değerli kaynağın insan olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan insan kaynakları eğitimi ile otel işletmeleri gereksinim duydukları çeşitli bilgi, yetenek, davranış beceri, tutum ve davranışları önceden belirleyerek, gerekli ve ihtiyaçlara yönelik eğitim faaliyetleri aracılığı ile personellerine aktarmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan bilgi birikimi ve personellerin bilinçlendirilmesi, yüksek performans, kaliteli hizmet ve zamanın verimli ve aktif kullanılmasında elde edilen faydalar otel işletmesine olumlu olarak yansımaktadır. Değişen şartlara uyum sağlayabilmek, rekabet ortamında varlığını sürdürebilmenin birincil koşulu olmaktadır. Eğitim uygulamaları ile sürekli olarak değişen rekabet koşullarına uyum sağlayarak, otel işletmesinin gelişmesi ve büyümesi mümkün olabilmektedir. Otel işletmesinin başarılı olabilmesi için öncelikle eğitim uygulamalarının sürekli ve düzenli olarak ihtiyaca yönelik yapılması büyük önem taşımaktadır. Eğitim uygulamaları sayesinde bilinçli ve eğitimli personelin varlığı rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve sektörde varlığını sürdürülebilme adına önemli olmaktadır.

Muğla İlinin Marmaris İlçesinde bulunan otel işletmelerinde insan kaynakları personel eğitiminin sürdürülebilir rekabete karşı etkisini saptamak amacıyla Marmaris'te yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 35 insan kaynakları personelleri ile derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır. Yapılan görüşmeler içerik

analizi ile incelenmiştir. Bu kapsamda cevaplar doğrultusunda çeşitli temalar ortaya çıkmıştır. Bu temalar şu şekildedir:

- 1) Faktör Koşulları
  - Otel İşletmelerinde Personellere Yönelik Uygulanan Eğitimler
  - Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinde Yararlanılan Kaynaklar
- 2) Talep Koşulları
  - Eğitimli Personelin Konukların Tercihine Etkisi
  - Personel Eğitiminin Otel İşletmesinin Vizyon ve Misyonuna Etkisi
- 3) Bağlı ve Destekleyici Endüstriler
  - Bağlı ve Destekleyici Endüstriler Kapsamında Eğitimli Personelin Önemi
- 4) Endüstriyel Yapı ve Rekabet Koşulları
  - Eğitim Faaliyetlerine Katılacak Personelin Seçilme Kriterleri
  - Otel İşletmelerinde Eğitim Faaliyetlerinin Rekabete Etkisi
- 5) Şans Faktörü
- 6) Devlet Faktörü

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde toplam altı ana tema ve yedi tane alt tema ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda her otel işletmesinde eğitim uygulamalarının bulunduğu ifade edilmektedir. Eğitim uygulamaları da kendi aralarında ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; zorunlu eğitimler ve mesleki eğitimler şeklinde ayrılmaktadır. Katılımcıların cevapları doğrultusunda zorunlu eğitimlerin devlet tarafından verilmesi mecburi olan ve bu eğitimlerin verilmemesi durumunda ciddi yaptırımların söz konusu olduğu eğitimleri ifade etmektedir. Bu eğitimler; iş sağlığı, iş güvenliği, yangın eğitimi, cankurtaran eğitimi gibi eğitimler devlet tarafından otel işletmelerine zorunlu kılınan eğitim uygulamalarıdır. Mesleki eğitimler ise otel işletmesinin stratejisine bağlı olarak personele uyguladığı eğitim faaliyetleridir. Bu eğitim uygulamaları, personellerin işletme ile uyum sağlaması amacıyla uygulanan oryantasyon eğitimi ya da çalıştıkları bölüme göre uygulanan eğitimlerdir. Örneğin bilgisayar

programları (elektra, word, excell vb.) eğitimi ya da kimyasalların kullanılmasıyla alakalı temizlik eğitimleri, salgın hastalık veya çeşitli durumlardan korunmak amacıyla verilen hijyen eğitimleri sayılabilmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin planları, bütçeleri, vizyon ve misyonları doğrultusunda çeşitli eğitim faaliyetleri uygulamalarının mevcut olduğu sonucuna varılmaktadır. Elde edilen verilerde uygulanan eğitim faaliyetlerinde yararlanılan kaynakların ağırlıklı olarak dış kaynaklardan faydalandığı gözlemlenmektedir. Verilen cevaplar kapsamında değerlendirildiğinde öncelikli olarak 18 otel işletmesinin dış kaynaklardan, 15 otel işletmesinin iç ve dış kaynaklardan ortaklaşa olarak faydalandığı ve yalnızca 2 otel işletmesinin iç kaynaklardan yararlandığı sonucuna varılmaktadır.

Katılımcılar ile görüşmeler sonucunda otel işletmesinde bulunan eğitilmiş personellerin konukların tercihini olumlu olarak etkilediği yönünde katılımcılar hemfikir olmaktadır. Ayrıca katılımcılar eğitilmiş personelin hizmet kalitesini arttırdığını, eğitim uygulamaları sayesinde personellerin işi daha hızlı ve doğru yaptığını dikkat çekmektedir. Eğitim uygulamalarının işletme açısından önemli olduğunu fakat deneyimin de personelin performansının kalitesi bakımından belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Eğitilmiş personelin varlığı para ve zaman kaybının önüne geçerek konuklar açısından olumlu bir fark yarattığı söylenebilmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların tamamı bağlı ve destekleyici endüstrilerin varlığı dikkate alınarak eğitilmiş personelin rekabet ortamında avantaj sağlayacağı ve eğitilmiş personelin işletme için önemli olduğu ifade edilmektedir. Eğitilmiş uygulamaları sayesinde konukların memnuniyetinin artması, duyarlılık, uyum, hizmet kalitesinin artmasını ve personellerin motivasyon ve adaptasyonunu olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Yapılan görüşmeler sonunda katılımcıların %80'i otel işletmelerinde uygulanan eğitim faaliyetlerinin hizmet kalitesini yükselttiğini böylece rekabet gücünü arttırdığını savunmaktadır. Ayrıca eğitilmiş personelin varlığı sayesinde işletmenin ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Katılımcıların

%20'si ise eğitim uygulamalarının rekabet ortamında avantaj sağlamadığını, rekabeti asıl etkileyen faktörün ücretler olduğunu ve gerçek rekabetin ücretler üzerinden gerçekleştirildiğine dikkat çekmektedir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, eğitim uygulamalarına katılacak olan personelin seçilmesinde farklı etkenlerin rol aldığı görülmektedir. Katılımcılara ait verilerde, her personele uygulanması zorunlu olan ( İş Güvenliği, İş Sağlığı vb.) eğitimlerin tüm personellere ayırım yapılmaksızın uygulandığı söylenebilmektedir. Ayrıca personelin ya da çalıştıkları birimin eksikleri veya ihtiyaçları doğrultusunda öğrenmek, bilgi ve becerileri geliştirmek amacıyla çeşitli mesleki konularda eğitim uygulamalarının mevcut olduğu ifade edilmektedir.

Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda beklenmedik olağanüstü bir durumda (deprem, yangın, salgın hastalık, kavga vb.) katılımcıların tamamı eğitilmiş personelin varlığının hayati önem taşıdığı konusunda hemfikirdir. Gelecekte beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimaline karşı işletmeler can ve mal kaybının önüne geçebilmek amaçlı çeşitli eğitim faaliyetleri uygulamaktadır. Örneğin yangın tatbikatı, deprem tatbikatı, cankurtaran eğitimleri, acil durum planı, acil durum tahliye planı gibi eğitimler ve tatbikatlar sayesinde personellerin beklenmedik bir olayla nasıl davranması gerektiği ve ne yapılması gerektiği konusunda bilgilendirilmesi olası bir kaosu engelleyebilmektedir. Olağanüstü durumlarda eğitilmiş personelin bulunması olaya daha hızlı ve doğru müdahale edilmesine fayda sağladığı söylenebilmektedir.

Devlet tarafından uygulanması mecburi olan iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabet açısından etkisi elde edilen bulgulara göre incelendiğinde, farklı görüşlerin mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların %42,85'i uygulanan bu eğitimlerin rekabet edilebilirlik konusunda bir anlam ifade etmediğini çünkü bu eğitimlerin standart olarak her otel işletmesinin uyguladığını ayrıca kişisel güvenlik amaçlı verilen bu eğitimlerin rekabet piyasasında bir fark yaratmadığına dikkat çekilmektedir. Katılımcıların %14,28'i ise uygulanan iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin rekabet ortamında olumlu bir fark yarattığı savunmaktadır. Bu



eğitim uygulamaları sayesinde personellerin daha bilinçli olarak çalıştıklarını böylece iş kazalarının azalmasında etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca devletin, hem personelleri hem de işletmeyi korumak ve sektörün belli bir standartta olması amacıyla farklı yaptırımlarının olduğu elde edilen bulgularda dikkat çekmektedir. Örneğin 18 yaşından küçük birinin çalıştırılmasının yasak olması, her çalışana sigorta yaptırılmasının zorunlu olması, işyerinde hekim ve hemşirenin bulundurulması gibi çeşitli düzenleyici yaptırımlarının da olduğuna dikkat çekilmektedir.

Sonuç olarak otel işletmeleri her geçen gün hızla değişen piyasa koşulları, yeni oluşan rekabet şartları içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Günümüzde misafirlerin memnuniyetinin sağlanması, otel işletmesinin tekrar tercih edilmesi için bağlılığın oluşturulması, kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmek otel işletmelerinin başlıca amacı olarak ifade edilebilmektedir. Elde edilen bulguların tümü incelendiğinde, otel işletmelerinde eğitim uygulamalarının varlığı çeşitli avantajlar sağlamaktadır. İnsan kaynakları eğitim uygulamaları, otel işletmelerine çeşitli beceri ve özellikler kazandırarak, olası durumlara karşı hazırlıklı olunmasına ve günümüz şartlarına uyum sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca sahip olunan işgücünün bilgi ve becerilerinin gelişmesinde de fayda sağlamaktadır. Tez çalışmasının bütün temaları incelendiğinde otel işletmelerinin rekabet ortamında fark yaratabilmesi, sahip olduğu işgücünün nitelik ve becerileriyle doğru orantılıdır. Bu kapsamda uygulanan ve sürekliliği olan eğitim uygulamaları, otel işletmelerinin rekabet piyasalarında fark yaratarak, rekabette güç elde etmesine katkı sağladığı söylenebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: M.P.M. Yayınları.
- Ağdelen, Z., & Erkut, H. (2003). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İtü Dergisi* , 66-67.
- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .
- Akgemci, T., & Koçyiğit, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *HUMANITAS / Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 18-19.
- Akgündüz, Y. (2007). Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 387.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28).
- Alpugan, O. (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*. Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Altınay, M. (1995). *Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri*. Magosa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andaç, F. (2000). *Turizm Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Argon, T. (2015). Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Uygulanabilirliğine İlişkin Eğitim Çalışanlarının Görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 851-852.
- Argon, T., & Sipahioğlu, M. (2015). Eğitim Sendika Yönetici ve Üyelerinin MEB İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 318.
- Armah, A., & Quartey, R. (2019). Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels. *Acta Scientific Paediatrics*, 2 (7).
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Asibey, G. O., Gyamfi, S. A., Birago, B. O., Akomah, J. A., & Darkowaa, P. O. (2012). Training And Its Impact On Performance of Firms in The Hotel Industry: A Case Study of Cicero Hotel.
- Aswathappa, K. (2013). *Human Resources Management Text and Cases Seventh Edition*. New Delhi: McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (1), 63-64.
- Atılğan, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi. *Türk İdare Dergisi* (448).
- Aydemir, B., Saylan, U., & Aydoğmuş, F. (2014). Turizmde Rekabet: Seyahat ve Turizm (T&T) Rekabet Edebilirlik Raporunda Türkiye'nin ve Avrupa'nın Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi* , 1-15.

- Aydınlı, İ., & Halis, M. (2004). *Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi*. 04 27, 2018 tarihinde [www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com): <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm> adresinden alındı
- Bahar, O., & Kozak, M. (2005). *Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ballı, S., Uğur, A., & Korukoğlu, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2).
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 107-109.
- Berberoğlu, G. N. (2003). *Genel İşletme*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Bilge, F. A. (2010). Turizm Sektöründe Kalite Anlayışı ve Konya'da Faaliyet Gösteren Turizm Belgeli Otellerde Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20).
- Bilir, Y. (2016). Turizmde Rekabet Gücünün Analizi ve Sürdürülebilir Rekabet: Porter'ın Elmas Modeli Çerçevesinde Türkiye ve Yunanistan'ın Kaşılaştırılması. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boella, M. J. (2001). *Human Resource Management In The Hospitality Industry*. Cheltenham: Thornes Ltd.
- Bozkurt, V. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi* (79).
- Calp, M. H. (2016). İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* .
- Cass, B. L. (2014). Training and Development for a Successful Tourism Industry in Newfoundland: A Literature Review. Kanada: Harris Centre Strategic Partnership Memorial University.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1).
- Çetin, C., & Özcan, E. D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetintürk, İ. (2017). Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Journal of Yasar University* , 48-59.
- Çınar, İ. (2007). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş. *Eğitim Dergisi* (17).
- Çuçu, G. (2010). Butik Otellerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kullandığı Pazarlama Stratejileri: İzmir İli Örneği, Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. *Uzmanlık Tezi* . Ankara.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Demir, Ö. O. (2017). Nitel Araştırma Yöntemleri. K. Böke içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 287-316). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Demirkan, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Demirkaya, H. (2015). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management Thirteenth Ed.* USA: Prentice Hall.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 146-148.
- Dolgun, U. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. U. Dolgun (Dü.) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-32). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Duru, M. N., & Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokul Dergisi*, 4-7.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11).
- Erdem, B. (2003). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2).
- Erdoğan, H. (1995). *Uluslararası Turizm*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

- Erdoğan, S. (1999). Temel İnsan Sermayesi Modeli: Seçilmiş İllerde Ekonometrik Yaklaşım. *D.E. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* , 75-95.
- Erkan, H., & Erkan, C. (2004, Kasım 25-26). Bilgi Ekonomisinde Teori Ve Politika. *Üçüncü Ulusal ve Bilgi ve Yönetim Kongresi* .
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryaşa, C. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eyiusta, C. M., & İlhan, B. Y. (2015). Lisansüstü Eğitimin Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Beşeri Sermaye Teorisi Yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (3), 113-126.
- Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gazija, A. (2011). Importance of staff training in hotel industry Case Study: Hotel Dukagjini. Verlag, Holzkirchen, Germany and Iliria College, Pristina, Kosovo: Iliria International Review.
- Geylan, R. (2002). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Göktaş, P. (2016). Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi ve Fonksiyonları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürpınar, K., & Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğine ve Sonuçlarınının Araştırılması . *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* .

- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.
- Hassan, I. B., Mugambi, F., & Waiganjo, E. (2017). Effect of Training on the Performance of the Star Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 6 (4), 53-64.
- Hazra, K., Ghosh, P., & Sengupta, P. P. (2017). Importance of Training and Development and its Impact on Employees' of Hotels in Kolkata, India: An empirical study. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5 (2), 22-33.
- İnce, M. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve işletmelerde Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- İplik, F. N. (2004). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerleme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 196.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). Managing Human Resources For Innovation and Learning. In R. Berndt (ed.), *Challenges of Management*, 7.
- Kalra, S. K. (1997). Human Potential Management: Time to Move Beyond the Concept of Human Resource Management. *Journal of European Industrial Training* , 179.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 27-28.
- Karacan, E., & Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .
- Karakütük, K. (1997). İnsan Kaynakları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 30 (1).



- Kazu, Y., & Demirli, C. (2002). Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Gelişmeler. *Milli Eğitim Dergisi* .
- Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* .
- Khalaf, S. N., Morsy, M. A., Ahmed, G. S., & Ali, N. A. (2016). Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, 10* (1).
- Kımbu, A. N. (2010). Sustainable Tourism Development Management In Central Africa: A Case Study Of The Tourism Industry In Cameroon.
- Kocabacak, A. (2006). İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Koç, M., & Ozbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2* (3), 85-91.
- Korkmaz, M., Baykara, S., & Akman, G. (2012). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi* (28).
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma . *Sosyal Bilimler Dergisi, XIII* (2), 132-135.
- Kozak, M. A. (2009). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Beta Yayıncılık.
- Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi, 11* (16).
- Küçük, F. (2007). “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına

Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 75-94.

*Marmaris Orman İşletme Müdürlüğü*. (2020, Mart 12). 03 12, 2020 tarihinde [muglaobm.ogm.gov.tr: https://muglaobm.ogm.gov.tr/MarmarisOIM/Lists/OrmanVarligi/AllItems.aspx](https://muglaobm.ogm.gov.tr/MarmarisOIM/Lists/OrmanVarligi/AllItems.aspx) adresinden alındı

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management: Essential Perspectives, 5e*. Canada: Cengage Learning.

Mejia, L. R., Balkin, ., D., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources Seventh Edition*. New Jersey: Pearson Education.

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliğine Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi / www.e-sosder.com*, 4 (14), 131.

Mucuk, İ. (2006). *Temel İşletme Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Yayıncılık.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals Of Human Resource Management Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Olalı, H., & Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. İstanbul: İ. Ü. İ. F. Yayını.

Olçay, A. (2008). Türk Turizmde Eğitimin Önemi . *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* .

Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Sratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .

- Örgev, C., & Şahinli, S. (2018). *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi*. İstanbul, Türkiye.
- Örücü, E. (2002). (T. İ. Örneği), Dü.) *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2).
- Örücü, E., & Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (5), 237.
- Özcan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özçelik, O. (2008). Eğitim ve Geliştirme. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, et al. içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 187). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2019). Ulusların Rekabetçi Avantajı: Elmas Model Çerçevesi ve Türk Turizm Sektörünün Rekabet Gücü. *TESAM Akademi Dergisi*, 11-41.
- Özdemir, E. G. (2016). Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 61-80.
- Özdemir, E., & Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 90-92.
- Özer, K. O. (2012, Şubat). Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli İle Türkiye İspanya Karşılaştırılması. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, Doktora Tezi.
- Parlak, N. K. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını. NO: 2944.

- Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2012). Application Of Vrio Framework For Analyzing Human Resources Role In Providing Competitive Advantage. – *Tourism and Management Studies*, 2, 575-586.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.).
- Porter, M. E., Furman, J., & Stern, S. (2002). The Determinants of National Innovative Capacity. *Research Policy* 31 .
- Ready, D. A. (1995). Educating the Survivors. *Journal of Business Strategy*, 16 (2).
- Roper, A., Brookes, M., & Hampton, A. (1999). Investigating the centric profile of international hotel groups: A pilot case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6 , 163-172.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, et al. içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-3). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Samar, N. K., Morsy, M. A., Gamal, S. A., & Nabil, A. A. (2016). Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments. *International Journal Of Heritage, Tourism and Hospitality* .
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetii Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management* , 239-260.

- Schuler, R. S., Tarique, I., & Jackson, S. E. (2004). Managing Human Resources In Cross- Border Alliances. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 3, 103-129.
- Schultz, T. W. (1971). Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York: Free Press.
- Sever, G. N., & Buzlu, M. Ö. (2015). Turizm Fakülteleri Bünyesindeki Rekreasyon Programları İçin Müfredat Kapsamı Önerisi: Bilimetric Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (2), 381-396.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10).
- Sezer, Ö., & Ak, M. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2).
- Sezgin, O. M. (2001). *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Smit, A. (2010). Competitive Advantage Of Nations: İs Porter's Diamond Framework A New Theory That Explains The International Competitiveness Of Countries? *Southern African Business Review*, 14 (1).
- Smith, C. (1987). *Technical Workers Class, Labour and Trade Unionism*. London: Macmillan.
- Szivas, E., Riley, M., & Airey, D. (2003). Labor Mobility Into Tourism. *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 64-76.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şimşek, Z. (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Araştırma Ve Eğitim Genel Müdürlüğü. (2020, Mart 11). 03 11, 2020 tarihinde [www.ktb.gov.tr](http://www.ktb.gov.tr): <https://aregem.ktb.gov.tr/TR-13202/mesleki-turizm-egitimi-ve-basvurusu.html> adresinden alındı
- T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2020, Mart 11). 03 11, 2020 tarihinde [www.ktb.gov.tr](http://www.ktb.gov.tr): <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-11569/mavi-bayrak.html> adresinden alındı
- Tekin, H. H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3 (13), 101-116.
- Tokol, A. (2015). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği Ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama). *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2).
- Tunç, M. (1998). Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması. *D.E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 83-106.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 205-207.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. (2005, 6 21). Resmi Gazete, 25852 Sayılı, Karar Syısı: 2005/ 8948.
- Ufuk, A. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları", Prof.Dr. Nusret Ekin'e Armağan. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını.

- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. Arıkan.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi* (25).
- Xiao, Y. (2010). The Importance Of Staff Training In The Hotel Industry: Case study: Renaissance Shanghai Yuyuan Hotel. *Business Economics and Tourism* .
- Yaylı, A., & Temiraliyeva, K. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1).
- Yenipınar, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel işletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (3).
- Yiğit, S., & Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21).
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, C. (2018). Turizm işletmelerinde rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkisi: İşgören eğitim etkinliğinin aracı rolü.
- Yılmaz, Y. (2007). Yönetiminde E- Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 160.
- Ylyasov, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yorgancılar, F. N. (2010). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yetenedği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 380-381.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.

Zaim, H. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 1 (2).

Zaim, H., & Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* .







## EKLER

### **EK1:** Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

**Soru 1)**Cinsiyetiniz

**Soru 2)**Eğitim durumunuz?

**Soru 3)** Turizm alanında eğitim aldınız mı?

**Soru 4)**Sektördeki deneyim süreniz?

**Soru 5)**Kurumdaki göreviniz?

**Soru 6)**Otelin hizmete açık olduğu süre ve sezon?

**Soru 7)**İşletmenizde çalışan personel sayısı?

**Soru 8)**Otelinizin yatak ve oda kapasitesi?

**Soru 9)**İşletmenizde İnsan Kaynaklarıdepartmanı var mı?

**Soru 10)**İşletmenizde İnsan Kaynaklarıdepartmanında eğitim uygulamaları var mı?

Varsa bu uygulamalar nelerdir?

**Soru 11)**Otel işletmeniz hangi eğitim kaynaklarından faydalanmaktadır (iç kaynaklar ya da dış kaynaklar)?

**Soru 12)**Eğitim çalışmalarına katılacak personel ya da birimler hangi kriterlere göre seçilmektedir?

**Soru 13)** Bağlı ve destekleyici endüstrileri dikkate aldığınızda eğitimli personelin önemi nedir?

**Soru 14)**Beklenmedik olaylar karşısında (kavga, afet vb.) eğitimli personel nasıl bir fark yaratmaktadır?

**Soru 15)**Yerli ve yabancı turistler söz konusu olduğunda eğitimli personel fark yaratıyor mu? Sizce bu durum konukların tercihini etkiliyor mu?

**Soru 16)**Personel eğitimi işletmenizin stratejilerini, vizyonunu ve misyonunu nasıl etkiliyor?

**Soru 17)**Marmaris pazarında etkinlik gösteren otel işletmenizde eğitimin rekabet üstünlüğünü etkilediğini düşünüyor musunuz?

**Soru 18)**Çalışanlarınıza iş sağlığı, iş güvenliği gibi konularda eğitimler veriliyor mu?

**Soru 19)**Devlet tarafından verilmesi gereken iş sağlığı, iş güvenliği eğitimleri gibi eğitimler rekabet açısından nasıl bir farklılık sağlıyor? Bu eğitim dışında verilmesi gereken başka eğitimler var mı? İçerikleri nelerdir?

**EK2:Mülakat Çözümleme Formu**

<b>Soru 1) Cinsiyetiniz?</b>	
<b>İşletme 1</b>	Kadın
<b>İşletme 2</b>	Kadın
<b>İşletme 3</b>	Erkek
<b>İşletme 4</b>	Kadın
<b>İşletme 5</b>	Kadın
<b>İşletme 6</b>	Erkek
<b>İşletme 7</b>	Erkek
<b>İşletme 8</b>	Erkek
<b>İşletme 9</b>	Kadın
<b>İşletme 10</b>	Kadın
<b>İşletme 11</b>	Kadın
<b>İşletme 12</b>	Kadın
<b>İşletme 13</b>	Kadın
<b>İşletme 14</b>	Kadın
<b>İşletme 15</b>	Erkek
<b>İşletme 16</b>	Kadın
<b>İşletme 17</b>	Kadın
<b>İşletme 18</b>	Erkek
<b>İşletme 19</b>	Kadın
<b>İşletme 20</b>	Kadın
<b>İşletme 21</b>	Kadın
<b>İşletme 22</b>	Kadın
<b>İşletme 23</b>	Kadın

<b>İşletme 24</b>	Kadın
<b>İşletme 25</b>	Kadın
<b>İşletme 26</b>	Erkek
<b>İşletme 27</b>	Kadın
<b>İşletme 28</b>	Erkek
<b>İşletme 29</b>	Erkek
<b>İşletme 30</b>	Erkek
<b>İşletme 31</b>	Kadın
<b>İşletme 32</b>	Kadın
<b>İşletme 33</b>	Erkek
<b>İşletme 34</b>	Erkek
<b>İşletme 35</b>	Erkek
<b>Soru 2) Eğitim Durumunuz?</b>	
<b>İşletme 1</b>	Lisans
<b>İşletme 2</b>	Lisans
<b>İşletme 3</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 4</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 5</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 6</b>	Lisansüstü
<b>İşletme 7</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 8</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 9</b>	Lise
<b>İşletme 10</b>	Lisansüstü
<b>İşletme 11</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 12</b>	Lisans

<b>İşletme 13</b>	Lisans
<b>İşletme 14</b>	Lisans
<b>İşletme 15</b>	Lisans
<b>İşletme 16</b>	Lisans
<b>İşletme 17</b>	Lisans
<b>İşletme 18</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 19</b>	Lisansüstü
<b>İşletme 20</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 21</b>	Lisans
<b>İşletme 22</b>	Lisans
<b>İşletme 23</b>	Lisans
<b>İşletme 24</b>	Lisans
<b>İşletme 25</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 26</b>	Lisans
<b>İşletme 27</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 28</b>	Lisans
<b>İşletme 29</b>	Lisans
<b>İşletme 30</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 31</b>	Lisans
<b>İşletme 32</b>	Lisans
<b>İşletme 33</b>	Lisans
<b>İşletme 34</b>	Ön Lisans
<b>İşletme 35</b>	Lisans
<b>Soru 3) Eğitim Alanında Eğitim Aldınız Mı?</b>	

<b>İşletme 1</b>	Hayır
<b>İşletme 2</b>	Hayır
<b>İşletme 3</b>	Evet
<b>İşletme 4</b>	Hayır
<b>İşletme 5</b>	Evet
<b>İşletme 6</b>	Evet
<b>İşletme 7</b>	Evet
<b>İşletme 8</b>	Hayır
<b>İşletme 9</b>	Hayır
<b>İşletme 10</b>	Hayır
<b>İşletme 11</b>	Evet
<b>İşletme 12</b>	Hayır
<b>İşletme 13</b>	Evet
<b>İşletme 14</b>	Evet
<b>İşletme 15</b>	Evet
<b>İşletme 16</b>	Hayır
<b>İşletme 17</b>	Evet
<b>İşletme 18</b>	Hayır
<b>İşletme 19</b>	Hayır
<b>İşletme 20</b>	Hayır
<b>İşletme 21</b>	Evet
<b>İşletme 22</b>	Hayır
<b>İşletme 23</b>	Evet
<b>İşletme 24</b>	Hayır
<b>İşletme 25</b>	Hayır

<b>İşletme 26</b>	Evet
<b>İşletme 27</b>	Evet
<b>İşletme 28</b>	Evet
<b>İşletme 29</b>	Evet
<b>İşletme 30</b>	Hayır
<b>İşletme 31</b>	Hayır
<b>İşletme 32</b>	Evet
<b>İşletme 33</b>	Hayır
<b>İşletme 34</b>	Hayır
<b>İşletme 35</b>	Evet
<b>Soru 4) Sektördeki Deneyim Süreniz?</b>	
<b>İşletme 1</b>	6 Yıl
<b>İşletme 2</b>	5 Yıl
<b>İşletme 3</b>	2 Yıl
<b>İşletme 4</b>	1 Yıl
<b>İşletme 5</b>	13 Yıl
<b>İşletme 6</b>	10 Yıl
<b>İşletme 7</b>	19 yıl
<b>İşletme 8</b>	7 Yıl
<b>İşletme 9</b>	10 Yıl
<b>İşletme 10</b>	1,5 Yıl
<b>İşletme 11</b>	6 Yıl
<b>İşletme 12</b>	2 Yıl
<b>İşletme 13</b>	6 Yıl
<b>İşletme 14</b>	11 Yıl
<b>İşletme 15</b>	16 Yıl

<b>İşletme 16</b>	7 Yıl
<b>İşletme 17</b>	10 Yıl
<b>İşletme 18</b>	8 Yıl
<b>İşletme 19</b>	10 Yıl
<b>İşletme 20</b>	24 Yıl
<b>İşletme 21</b>	13 Yıl
<b>İşletme 22</b>	3 Yıl
<b>İşletme 23</b>	8 Yıl
<b>İşletme 24</b>	1,5 Yıl
<b>İşletme 25</b>	7 Yıl
<b>İşletme 26</b>	25 Yıl
<b>İşletme 27</b>	12 Yıl
<b>İşletme 28</b>	5 Yıl
<b>İşletme 29</b>	11 Yıl
<b>İşletme 30</b>	17 Yıl
<b>İşletme 31</b>	5 Yıl
<b>İşletme 32</b>	5 Yıl
<b>İşletme 33</b>	17 Yıl
<b>İşletme 34</b>	1 Yıl
<b>İşletme 35</b>	4 Yıl
<b>Soru 5) Kurumdaki Göreviniz Nedir?</b>	
<b>İşletme 1</b>	Personel Müdürü
<b>İşletme 2</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 3</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 4</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 5</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 6</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 7</b>	İnsan Kaynakları Şefi



<b>İşletme 8</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 9</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 10</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 11</b>	İnsan Kaynakları Şefi
<b>İşletme 12</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 13</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 14</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 15</b>	Genel Müdür
<b>İşletme 16</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 17</b>	Muhasebe Müdürü
<b>İşletme 18</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 19</b>	Muhasebe Müdürü
<b>İşletme 20</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 21</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 22</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 23</b>	İnsan Kaynakları Şefi
<b>İşletme 24</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 25</b>	İnsan Kaynakları Şefi
<b>İşletme 26</b>	Muhasebe Müdürü
<b>İşletme 27</b>	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı
<b>İşletme 28</b>	İnsan Kaynakları Personeli
<b>İşletme 29</b>	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>İşletme 30</b>	Muhasebe Müdürü
<b>İşletme31</b>	İnsan Kaynakları Elemanı
<b>İşletme 32</b>	Muhasebe Müdürü
<b>İşletme 33</b>	Muhasebe Müdürü
<b>İşletme 34</b>	İnsan Kaynakları Elemanı
<b>İşletme 35</b>	İnsan Kaynakları Elemanı

<b>Soru 6) Otelin Hizmete Açık Olduğu Süre ve Sezon</b>	
<b>İşletme 1</b>	Mayıs-Ağustos
<b>İşletme 2</b>	Nisan-Eylül
<b>İşletme 3</b>	Mart- Aralık
<b>İşletme 4</b>	Mart- Aralık
<b>İşletme 5</b>	Tüm yıl
<b>İşletme 6</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 7</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 8</b>	Tüm yıl
<b>İşletme 9</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 10</b>	Mayıs- Ekim
<b>İşletme 11</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 12</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 13</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 14</b>	Nisan- Kasım
<b>İşletme 15</b>	Tüm yıl
<b>İşletme 16</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 17</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 18</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 19</b>	Nisan- Eylül
<b>İşletme 20</b>	Nisan- Eylül
<b>İşletme 21</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 22</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 23</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 24</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 25</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 26</b>	Tüm yıl
<b>İşletme 27</b>	Nisan- Ekim

<b>İşletme 28</b>	Tüm yıl
<b>İşletme 29</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 30</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 31</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 32</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 33</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 34</b>	Nisan- Ekim
<b>İşletme 35</b>	Nisan- Ekim
<b>Soru 7) İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı</b>	
<b>İşletme 1</b>	145
<b>İşletme 2</b>	323
<b>İşletme 3</b>	-
<b>İşletme 4</b>	402
<b>İşletme 5</b>	170
<b>İşletme 6</b>	160
<b>İşletme 7</b>	500
<b>İşletme 8</b>	84
<b>İşletme 9</b>	160
<b>İşletme 10</b>	150
<b>İşletme 11</b>	200
<b>İşletme 12</b>	238
<b>İşletme 13</b>	157
<b>İşletme 14</b>	148
<b>İşletme 15</b>	20
<b>İşletme 16</b>	218
<b>İşletme 17</b>	52
<b>İşletme 18</b>	47
<b>İşletme 19</b>	78

<b>İşletme 20</b>	-
<b>İşletme 21</b>	114
<b>İşletme 22</b>	62
<b>İşletme 23</b>	57
<b>İşletme 24</b>	74
<b>İşletme 25</b>	76
<b>İşletme 26</b>	100
<b>İşletme 27</b>	85
<b>İşletme 28</b>	51
<b>İşletme 29</b>	93
<b>İşletme 30</b>	58
<b>İşletme 31</b>	57
<b>İşletme 32</b>	110
<b>İşletme 33</b>	46
<b>İşletme 34</b>	73
<b>İşletme 35</b>	85
<b>Soru 8) Otelinizin Yatak ve Oda Kapasitesi</b>	
<b>İşletme 1</b>	550/225
<b>İşletme 2</b>	/323
<b>İşletme 3</b>	1500/670
<b>İşletme 4</b>	/632
<b>İşletme 5</b>	450/205
<b>İşletme 6</b>	600/300
<b>İşletme 7</b>	1600/550
<b>İşletme 8</b>	350/160
<b>İşletme 9</b>	-
<b>İşletme 10</b>	2180/280
<b>İşletme 11</b>	/190

<b>İşletme 12</b>	324/648
<b>İşletme 13</b>	/218
<b>İşletme 14</b>	379/189
<b>İşletme 15</b>	140/57
<b>İşletme 16</b>	721/295
<b>İşletme 17</b>	208/97
<b>İşletme 18</b>	163/51
<b>İşletme 19</b>	192/96
<b>İşletme 20</b>	-
<b>İşletme 21</b>	721/300
<b>İşletme 22</b>	258/104
<b>İşletme 23</b>	216/87
<b>İşletme 24</b>	347/149
<b>İşletme 25</b>	180/82
<b>İşletme 26</b>	329/150
<b>İşletme 27</b>	721/225
<b>İşletme 28</b>	207/93
<b>İşletme 29</b>	500/203
<b>İşletme 30</b>	154/66
<b>İşletme 31</b>	186/93
<b>İşletme 32</b>	400/197
<b>İşletme 33</b>	240/60
<b>İşletme 34</b>	234/97
<b>İşletme 35</b>	600/210
<b>Soru 9) İşletmenizde İnsan Kaynakları Departmanı Var Mı?</b>	
<b>İşletme 1</b>	Evet
<b>İşletme 2</b>	Evet
<b>İşletme 3</b>	Evet

<b>İşletme 4</b>	Evet
<b>İşletme 5</b>	Evet
<b>İşletme 6</b>	Evet
<b>İşletme 7</b>	Evet
<b>İşletme 8</b>	Evet
<b>İşletme 9</b>	Evet
<b>İşletme 10</b>	Evet
<b>İşletme 11</b>	Evet
<b>İşletme 12</b>	Evet
<b>İşletme 13</b>	Evet
<b>İşletme 14</b>	Evet
<b>İşletme 15</b>	Evet
<b>İşletme 16</b>	Evet
<b>İşletme 17</b>	Evet
<b>İşletme 18</b>	Evet
<b>İşletme 19</b>	Hayır
<b>İşletme 20</b>	Evet
<b>İşletme 21</b>	Evet
<b>İşletme 22</b>	Evet
<b>İşletme 23</b>	Evet
<b>İşletme 24</b>	Evet
<b>İşletme 25</b>	Evet
<b>İşletme 26</b>	Evet
<b>İşletme 27</b>	Evet
<b>İşletme 28</b>	Evet
<b>İşletme 29</b>	Evet
<b>İşletme 30</b>	Hayır
<b>İşletme 31</b>	Evet

<b>İşletme 32</b>	Evet
<b>İşletme 33</b>	Hayır
<b>İşletme 34</b>	Evet
<b>İşletme 35</b>	Evet
<b>Soru 10) İşletmenizde insan kaynakları departmanında eğitim uygulamaları var mı? Var uygulamalar nelerdir?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Eğitim uygulamalarımız var. İşe yeni başlayanlar için hijyen eğitimi, yangın eğitimi, iş güvenliği eğitimi, ilk yardım eğitimi uygulamalarımız mevcut.”
<b>İşletme 2</b>	“İş güvenliği eğitimi, yangın eğitimi, oryantasyon eğitimi.”
<b>İşletme 3</b>	“Elektra- Excell- Word. Bunların dışında oryantasyon, yangın eğitimi, ilk yardım eğitimi, hijyen ve iş güvenliği ve iş sağlığı eğitimi.”
<b>İşletme 4</b>	“İlk yardım eğitimi, hijyen eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, yangın eğitimi.”
<b>İşletme 5</b>	“Oryantasyon eğitimi( İşbaşı), iş güvenliği, ilk yardım, yangın, kimyasal, hijyen vb. eğitimler.”
<b>İşletme 6</b>	“Evet var. Oryantasyon, ilk yardım eğitimi, yangın eğitimi, işbaşı eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, hijyen eğitimi.”
<b>İşletme 7</b>	“Oryantasyon, işbaşı eğitimi, iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimi, kişisel gelişim üzerine( bütün personel). . Bizim farklı bir işleyişimiz var, her birimin kendi başına olan sekreter var ve bu sekreter çalışanların tüm özlük dosya işlemlerini yapıyor. Bölüm sekreterlerinin dosyaları en son bana geliyor.”
<b>İşletme 8</b>	“Hijyen eğitimi, yangın ve doğal afet eğitimi( tatbikat şeklinde) bunu senede bir kez yapıyoruz, kış dönemine getirmeye çalışıyoruz özellikle ayriyeten müşteri ile ilişkileri hususunda eğitimlerimiz mevcut.”
<b>İşletme 9</b>	“Eğitim uygulamalarımız var. Eeeee eğitim uygulamaları derken sadece verdiğimiz eğitimlerin adını söylesem, yangın eğitimi, eeee hijyen eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi. Kişiyeye özel verdiğimiz eğitimler var, cankurtaran eğitimi aldrtıyoruz, cankurtaran bulundurmak zorundayız. Cankurtaran eğitimine gönderiyoruz daha sonra ilkyardımcı personel olmak zorunda belirli bir sayıdan sonra ilkyardım eğitimini aldrtıyoruz. Hani bunlarda eeee nasıl engelli çalıştırma zorunluluğun varsa cankurtaran çalıştırma zorunluluğun eee ilkyardımcı personel çalıştırma zorunluluğun

	var. Hani onlar için biz yolluyoruz. Öbür türlü eğitmenler geliyor, yangın eğitimini burada aldırıyorum, iş sağlığı, iş güvenliği eğitimini burada aldırıyoruz. Hijyen eğitimi dediğimiz işte bu kimyasalları nasıl kullanması gerektiğini işte anlamamız olan firma burada personele eğitimini o şekilde veriyor. Eeee diğerlerini de cankurtaranı filan firmalara gönderiyoruz. “
<b>İşletme 10</b>	-
<b>İşletme 11</b>	“Yangın eğitimi, hijyen eğitimi, oryantasyon eğitimi, mesleki bilgilendirme eğitimleri.”
<b>İşletme 12</b>	“Oryantasyon eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, misafirperverlik, eğitimcinin eğitimi, hijyen eğitimi, işbaşı eğitimleri.”
<b>İşletme 13</b>	“Elbette ki var eeee zaten iş sağlığı iş güvenliği gibi eğitimleri her yer vermek zorunda eee bazı departmanların kendine has eğitimleri oluyor farklı oluyor eee onu da çalışan personellere ayrı eğitimler veriyoruz mesela kat görevlilerine kimyasalların nasıl kullanılması gerektiğine dair eğitimler veriliyor bu gidişatı da birim amirleri takip ediyor daha doğrusu gidişatın nasıl gittiğini takip ediyorlar.”
<b>İşletme 14</b>	“Eğitim departmanlarında yürütülmesi gerekiyor normalde ama bu Marmaris’te eğitim departmanı olan bir ya da iki otel vardır. Bizim eğitim departmanımız yok, insan kaynakları departmanında yapılıyor ama bu zorunlu eğitimler var eee onlar zaruri olarak yapılıyor. Onun dışında eee personellerin eğitimleri, özel eğitim firmaları tarafından ücret karşılığında yapılıyor biliyorsunuz. Bu sebeple de oteller bunlara çok sıcak bakmıyor. Sebebi de şu personellerin eğitimlere katılmak istememeleri sebebiyle ama bizim otelimizde bununla ilgili iyi şeyler yapılıyor diye düşünüyorum. Bu sezon içinde zorunlu eğitimler dışında herhangi bir eğitim yapılmadı. Bu zorunlu eğitimler, iş güvenliği ve sağlığı, oryantasyon eğitimleri, hijyen eğitimleri, çevre eğitimleri, yangın eğitimleri eee onun dışında departmanlarda departman müdürleri tarafından verilen mesleki eğitimler.”
<b>İşletme 15</b>	“Var, İş güvenliği, yangın eğitimi, ilk yardım eğitimi vb.”
<b>İşletme 16</b>	“Tabi var eee biz zaten eğitim programlarına çok önem veren çok büyük bir oteliz. Eeeeoryantasyon eğitimi, iş güvenliği eğitimleri, ilk yardım, yangın eğitimi bunun gibi eğitimler veriyoruz. Eeee her birimin de tabi ki kendine ait eğitimleri oluyor. Biz bütün çalışanlarımıza kendi branşları doğrultusunda eğitim veriyoruz Bütün çalışanlarımıza eğitim veriyoruz. Yani bence bu çok gerekli ve önemli. Mesela kat görevlilerine kimyasalları nasıl kullanması gerektiğiyle ilgili işte efendim mutfak çalışanlarına



	hijyeneğitimi iŖte cankurtaran eğitimleri veriyoruz.”
<b>İŖletme 17</b>	“Elbette var. Her sezon baŖında eee alıŖanlarımıza eğitim veriyoruz, genelde eski alıŖanlarımızla devam ediyoruz ee yeni sezonda da ama eski yeni fark etmiyor, her sene eğitim uygulamalarımız oluyor personeller için. Hijyen eğitimi, iŖ sağlığı ve güvenliği, ıııı yangın eğitimi sonra cankurtaran eğitimi ve ilk yardım eğitimi veriyoruz ama belli bir oranı var yani her alıŖana eee cankurtaran eğitimi aldirtmıyorum.”
<b>İŖletme 18</b>	“Eeee insan kaynakları ve muhasebe birimi bizim otelimizde birlikte birlikte yürütülen iki birim aslında yani iki departmanla da ben ilgileniyorum. Eğitim uygulamalarımız bulunuyor otelimizde. Eeeee iŖte yangın eğitimi, hijyen, iŖ güvenliği eğitimi gibi eğitimler veriyoruz.”
<b>İŖletme 19</b>	“İsg eğitimi, ilk yardım eğitimi, yangın eğitimi”
<b>İŖletme 20</b>	“Evet var. Zaman zaman yapılıyor. İlk yardım, yangın eğitimi, iŖ güvenliği ve sağlığı, hijyen eğitimi.”
<b>İŖletme 21</b>	“Evet var. Bunlar, iŖ güvenliği ve sağlığı, hijyen, yangın, oryantasyon, ilk yardım, cankurtaran gibi.”
<b>İŖletme 22</b>	“Evet var. İŖ güvenliği, yangın, cankurtaran gibi eğitimler veriyoruz alıŖanlara.”
<b>İŖletme 23</b>	“Var eğitim uygulamalarımız, öncelikle iŖe baŖlayan tüm alıŖanlara iŖ sağlığı ve güvenliği eeehijyen eğitimi aldırıyoruz yani geçen sezondan alıŖtıđımız kiŖiler bile olsa tekrar tekrar o eğitimleri almalarını sağlıyoruz. Bunun dıŖında eee yangın eğitimi, cankurtaran eğitimi gibi eğitimler aldırıyoruz.”
<b>İŖletme 24</b>	“Zorunlu eğitimlerimiz var aynı zamanda mesleki eğitimlerimiz mevcut. Hijyen eğitimi, iŖ güvenliği ve sağlığı, yangın eğitimi, oryantasyon eğitimi vb.”
<b>İŖletme 25</b>	“Evet var. İŖbaŖı eğitimi, iŖ sağlığı ve güvenliği, yangın eğitimi, hijyen eğitimi.”
<b>İŖletme 26</b>	“Bütün personel bir kere oryantasyon eğitiminden geçiyor, personelimizin iŖe baŖladıđı dönemde eee oryantasyon eğitimi insan kaynakları departmanı tarafından aldırılıyor ondan sonra arkadaşlar görevlerine baŖlıyorlar,  gün sürüyor genelde onun dıŖında herkesin kendi bölümüne göre ihtiyaç doğrultusunda tabi bunlar dıŖ kaynakları eğitimler de aldırıyoruz. Mesela n büroya baŖlayan personelimizin programla ilgili bir ihtiyaı varsa onlar eee dıŖarıdan destek alınarak zaten i oryantasyon eğitimi sırasında veriliyor,

	<p>ilerisi için daha ileri seviye için dışarıdan destek alınıyor. Aynı şekilde muhasebe de böyle teknik servis de böyle. Dönem dönem firmaların düzenlemiş olduğu eğitimlere katılıyorlar, şimdi birçok satıcı firma ve hizmet veren firmalar ee dönem dönem eğitim yapıyorlar, eğitim veriyorlar. O eğitimlere de katılmaya özen gösteriyoruz. Özellikle mutfak, ön büro, muhasebe, teknik servis.”</p>
<b>İşletme 27</b>	<p>“Evet var. Tabi ki var ilk yardım eğitimi, ilk yardım, hijyen, kişisel eğitimi, kişisel eğitim ayrıca kaynak yönetimi, stres eğitimi gibi eğitimler veriyoruz.”</p>
<b>İşletme 28</b>	<p>“Evet var. İşbaşı eğitimi, yangın, hijyen, iş sağlığı eğitimi, ilk yardım eğitimi vb.”</p>
<b>İşletme 29</b>	<p>“Evet var. İş sağlığı ve güvenliği, oryantasyon eğitimi, yangın eğitimi, hijyen eğitimi gibi.”</p>
<b>İşletme 30</b>	<p>“Evet eğitim uygulamaları var. İlk yardım, yangın, işbaşı eğitimi, iş güvenliği ve sağlığı, hijyen eğitimi, cankurtaran eğitimi.”</p>
<b>İşletme 31</b>	<p>“Evet, her işe yeni başlayan için eğitim uygulamalarımız var, çalışacakları birimlere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, iş sağlığı, yangın, hijyen, oryantasyon, ilk yardım gibi.”</p>
<b>İşletme 32</b>	<p>“Eeee eğitim uygulamalarımız var tabi ki eee eğitimlerimiz genelde oryantasyon eğitimi ile başlıyor. Bunun haricinde zorunlu olarak vermek durumunda olduğumuz iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimimiz var. Ayrıca hijyen eğitimi veriyoruz, ilk yardım, yangın gibi eğitimlerde veriyoruz.”</p>
<b>İşletme 33</b>	<p>“İş güvenliği, yangın, oryantasyon eğitimi.”</p>
<b>İşletme 34</b>	<p>“Evet var. İş güvenliği, iş sağlığı, hijyen eğitimi, yangın eğitimi, işbaşı eğitimi vb.”</p>
<b>İşletme 35</b>	<p>“Evet, personellerimize eğitim veriyoruz. Hijyen eğitimi, iş güvenliği ve sağlığı eğitimi, yangın eğitimi, oryantasyon eğitimi gibi eğitim uygulamalarımız olmaktadır.”</p>

<b>Soru 11)Otel işletmeniz hangi eğitim kaynaklarından faydalanmaktadır (iç kaynaklar ya da dış kaynaklar)?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“İç kaynaklardan faydalanılmaktadır. Dönemsel olarak zaman zaman dış kaynaklardan da faydalanılmaktadır. Ankara’dan ya da bazen İstanbul’dan uzmanlar gelip ihtiyaç bulunan departmanlara çeşitli eğitimler veriyor. Ama genelde kendi bünyemizde olan eğitimlerden faydalanıyoruz.”
<b>İşletme 2</b>	“İş güvenliği eğitimimiz dış firmadan alınmaktadır. Oryantasyon eğitimimiz bünyemiz tarafından verilmektedir.”
<b>İşletme 3</b>	“Elektra- İnsan kaynakları eğitimi özel, dış kaynak.”
<b>İşletme 4</b>	“Dış kaynaklar.”
<b>İşletme 5</b>	“İç ve dış konusuna göre değişiyor.”
<b>İşletme 6</b>	“Hem iç hem dış kaynaklardan.”
<b>İşletme 7</b>	“İç ve dış kaynaklar.”
<b>İşletme 8</b>	“Eğitimlerimiz ağırlıklı olarak iç kaynaklardan fakat a duruma göre hizmet alımı seminer şeklinde de eee personele dış kaynaktan eğitim verilmektedir.”
<b>İşletme 9</b>	“Genelde dışarıdan alıyoruz biz bu eğitimi. Yani kendi bünyemizde eee ha şöyle bir şey var iş sağlığı ve güvenliği personeli eee onlarda kısmi istihdam diye bir şey var yani bir çok yerde çalışabiliyorlar, iş yeri hekimi gibi düşün. İş yeri hekimi hem bende çalışıyor hem diğer otelde çalışıyor. Bizde ayda bir kere eee bir gün sigortalı oluyor. Ya da personel sayısına göre onların şeyleri var, belirli bir saat oranları var, o saat oranları kaç güne tekabül ederse eee İSG Katip diye bir sistemleri var onların, İSG Katipte işte personel sayısına göre ne kadar süre kalmaları gerektiğine dair bir zamanları var. Mesela şeyin ki dört güne tekabül ediyor, benim ee iş sağlığı güvenliği uzmanım bende 4 gün çalışıyor, iş yeri hekimim bende bir gün çalışıyor yani şimdi bu bende bir gün sigortalı olması bu dışarıdan aldığım anlamına gelir bence. Çünkü birçok yerde çalışıyor, sürekli personelim değil. Dışarıdan diyorum, dış kaynaklar diyorum.”
<b>İşletme 10</b>	“Yangın tatbikatı dışarıdan geliyor, yangın tüpleri doldurma dışarıdan geliyor, hijyen eğitimi gıda mühendisi var. Hepsi dış kaynaklardan. Gıda mühendisimiz var ama denetmen dışarıdan geliyor. Aynı zamanda hmmm rehberlik mi desem bu müşterileri getiren gruplar var ya bazı şirketler var onlar denetmen gönderiyor. Yani bu şekilde denetmenler oluyor, eğitimler

	oluyor ama bu şekilde yani biz kendimiz yapmıyoruz. Biz planlama yapıyoruz o kişilerle görüşüp onları buraya davet ediyoruz, geliyorlar işte belirli bir gün belirli bir saat ondan sonra personelin tamamına eğitim aldirmaya gayret ediyoruz. Tamamen dış kaynaklı yani.”
<b>İşletme 11</b>	“Genelde iç eğiticilerimiz var, yöneticilerin eğitici sertifikaları var. Personele gerekli eğitimi iş başında yönetici veriyor.”
<b>İşletme 12</b>	“Hem iç kaynaklarımızdan yararlanıyoruz hem dış kaynaklardan yararlanıyoruz. Her ikisi diye buraya yazıyorum.”
<b>İşletme 13</b>	“Dış kaynaklardan yararlanıyoruz zaten sezonluk bir oteliz.”
<b>İşletme 14</b>	“Dış kaynaklar yani zorunlu olan iş güvenliği, dışarıdan uzman tarafından veriliyor. Hijyeni halk eğitim eee merkezi tarafından verdiriyorum, yangın yine iş güvenliği firması tarafından eeee onun dışında mesleki eğitimler dediğim gibi departman müdürleri tarafından zaten ustalık belgeleri var eee onlar tarafından veriliyor.”
<b>İşletme 15</b>	“İç kaynaklar ( İK Departmanı) ve online dış kaynaklar.”
<b>İşletme 16</b>	“Eeeee biz hem dış kaynaklarla hem iç kaynaklarla sağlıyoruz. Oryantasyon, ilk yardım gibi eğitimleri kendi bünyemizde veriyoruz. Eee iş güvenliğini dışa kaynaklardan sağlıyoruz. İıı mesela yangın tatbikatı yapıyoruz. Mesela otelimizde ee doktor ve hemşire zorunlu bulunuyor, bununla ilgili mesela ilk yardım eğitimlerini de kendi içimizden vermiş oluyoruz.”
<b>İşletme 17</b>	“Yani şöyle dışarıdan alıyoruz diyebilirim. Uzmanlar geliyor ee eğitimciler geliyor iş sağlığı uzmanı geliyor, yangın eğitimi için de aynı eee dışarıdan bazı çalışanları biz yolluyoruz halk eğitimden aldırıyoruz bazı eğitimleri eeehijyen eğitimi gibi sanırım dış kaynaklar diyebilirim.”
<b>İşletme 18</b>	“Dış kaynaklardan yararlanmaktayız. Eğitimciler özel firmalardan geliyor ama mesleki olarak eeee müdürlerimiz ya da şeflerimiz de personelin işi öğrenmesi hususunda yardımcı oluyor. Mesela kat görevlisi yeni başlayan birini bilgilendiriyor ya da eee daha deneyimli birinin yanına veriyor bu da kişinin eeee öğrenme sürecini hızlandırıyor. Yani zorunlu eğitimlerimiz için dış kaynaklardan yararlanıyoruz.”
<b>İşletme 19</b>	“Dış kaynaklar.”
<b>İşletme 20</b>	“Dış kaynaklar.”
<b>İşletme 21</b>	“Dış kaynaklardan yararlanıyoruz.”

<b>İşletme 22</b>	“Genelde yani dışarıdan karşılıyoruz eğitim ihtiyaçlarımızı, uzmanlar geliyor belli zamanlarda onlar veriyor eğitimleri.”
<b>İşletme 23</b>	“Biz dış kaynaklardan yararlanıyoruz ama çalışanların mesleki anlamda yeterliliğini arttırmak için eeee bölüm amirlerimiz de işbaşında personelin eğitimi ile ilgileniyor.”
<b>İşletme 24</b>	“Aslında her ikisi de. Zorunlu eğitimler dış kaynaklı ama mesleki eğitimlerimiz kendi bünyemizde departman müdürleri tarafından gerçekleşmektedir.”
<b>İşletme 25</b>	“İç ve dış kaynaklardan yararlanıyoruz. Genellikle dış kaynaklar diyebiliriz.”
<b>İşletme 26</b>	“Cevaplamış oldum aslında her kaynaktan yararlanıyoruz. İçeride yetkili arkadaşlar, konularına vakıf olan arkadaşlar, yeni gelen personele oryantasyon eğitimi kapsamında eee işi ile ilgili gerekli eğitim ve bilgileri veriyorlar. Dışarıdan da dediğim gibi ee satıcı ve hizmet veren firmalar mutlak suretle bize bilgilendirme yapıyorlar. Bizde kendi bünyemizdeki arkadaşlardan eee onları yönlendiriyoruz. Yani eğitim kaynaklarının tamamını kullanıyoruz.”
<b>İşletme 27</b>	“Her ikisi.”
<b>İşletme 28</b>	“Zorunlu eğitimlerimiz için dışarıdan destek alıyoruz, mesleki eğitimlerde işletmemiz içinde gerçekleşiyor.”
<b>İşletme 29</b>	“Dış kaynaklardan yararlanıyoruz.”
<b>İşletme 30</b>	“Dış kaynaklı. Zorunlu eğitimlerimiz için uzman yardımı alıyoruz yeni başlayanlar için. Departmana göre yeni başlayanlar için müdürleri eğitim konusunda yardımcı oluyor.”
<b>İşletme 31</b>	“Biz tamamen dış kaynaklardan yararlanıyoruz, ayda bir uzman geliyor eee eğitim ihtiyacımızı bu şekilde karşılıyoruz.”
<b>İşletme 32</b>	“Eeee otelimiz hem iç hem dış kaynaklardan yararlanıyor. Bu kapsamda iki yönlü ee eğitim uygulamalarımızı sürdürüyoruz.”
<b>İşletme 33</b>	“Oryantasyon eğitimimizi kendi bünyemizde vermekteyiz, diğer eğitimler dış kaynaklı olmaktadır.”
<b>İşletme 34</b>	“Dış kaynaklar.”
<b>İşletme 35</b>	“Dış kaynaklar.”

<b>Soru 12) Eğitim çalışmalarına katılacak personel ya da birimler hangi kriterlere seçilmektedir?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Otel içerisinde SGK’lı olan yani tesisimizde işe başlayan tüm personel bulunduğu departmanın gerektirdiği eğitimlere katılmak zorunda. Mesele tüm çalışanlar iş güvenliği ve ilk yardım eğitimlerine katılmak zorundalar. Daha sonra örneğin aşçı ve mutfakla ilgilenen personeller hijyen eğitimine katılmak zorunda. Her departmanın bu gibi çeşitli farklı eğitimleri oluyor.”
<b>İşletme 2</b>	“Uygunluk ve gereklilik”
<b>İşletme 3</b>	“Dürüst ve saygılı.”
<b>İşletme 4</b>	“Eğitim durumu ve mesleki yeterlilik.”
<b>İşletme 5</b>	“Konu ile ilgili departman ve görev.”
<b>İşletme 6</b>	“Tüm birimler ve personel eğitime katılmaktadır.”
<b>İşletme 7</b>	“Ayrım yapılmadan hepsine.”
<b>İşletme 8</b>	“Verilen eğitimlere mümkün mertebe tüm personelin katılımı sağlıyoruz.”
<b>İşletme 9</b>	“Aslında şöyle bir şey var devlet bir seçim yapmıyor. Çalışan herkese alacaksın diyor yani keşke bir seçim yapabilesek, anlasa da anlamasa da orada oturmak zorunda. Uyuyanlar oluyor, boş boş bakanlar oluyor ama en azından orada bir katılımcı listemiz var orda katıldı mı katıldı, ismini imzasını atıyor. Yani eeee tabi yeterli değil. Yani şöyle bir şey var turizmin hiçbir yerinde şöyle söyleyeyim kalifiye adam bulmak çok zor. Yani kalifiye adam bulmak, onun eğitimini almış insanı bulmak o kadar zor ki. Hani bir çok insanlar var belirli bir yaştan sonra iş hayatına atılıp, okuma yazmasını bilmeyen, sadece ismini yazabilen insanları almak durumunda kalıyorsun yani. Çünkü geri planda alt kademedeki çalıştıracağın insan, şimdi kaç kişi bulaşık yıkar, stewardlık yapar ya da kaç kişi meydancılık yapar? Ha şöyle bir şey var eee matematik öğretmeni olan meydancı olan personelim de var, eee hiç okul görmemiş imza atmasını bilen personel de var. Şimdi aynı parayı alıyorlar yani ona baktığımda. Bir cevap veremiyorum, kriterim yok devlet zorunlu tutuyor.”
<b>İşletme 10</b>	“Biz insan kaynakları olarak iş başvurularını değerlendiriyoruz, daha önce çalışmışlar mı, deneyimleri var mı, kaç yaşında eeee bir kere zaten 18 yaşının üstünde olmak zorundalar buraya başlamak için. Biz bütün personele eğitimleri aldırılmaya çalışıyoruz ama mesela hijyen eğitimini kim alır?”

	<p>Mutfakla temizlik yapan görevliler daha çok alır. Çünkü onlar müşterilerle direkt daha çok hijyen gerekir. Çok iyi bir şekilde öğrenmeleri gerekiyor. Ben de bu eğitimlere katıldım mesela tek tek kimyasal maddelerin ne işe yaradığı nerede kullanıldığı hangi bezlerde kullanıldığı, renklerine kadar çok detaylı bir eğitim alıyorlar onu söyleyeyim. Her işe başlayan bu eğitimleri alıyor ama zaten bu personeller bizim personellerimiz her sene geliyorlar. Yani bunların çoğu eski personel, yeni personellere de aldırıyoruz ya da noluyor kendi müdürleri eğitim veriyor yani sıfır gelen personeli alıp hemen işe koymuyoruz. Müdürü atıyorum bir tane temizlik görevlisi bayanın yanına veriyor birkaç gün zaten bir eğitimden geçiyor, şurayı şöyle süpüreceksin burayı böyle sileceksin burada bu kimyasal var, burada bu bezi, tuvalette, yerde, camda yani anlatabiliyor muyum? Hijyen için denetimlerimiz çok sık bizim. Eeeekriterler dediğim gibi bütün birimlere mutfak ağırlıklı, temizlik görevleri ağırlıklı özellikler barlar, restoranlar gibi uzun süre sık sık denetleniyor. Bünyemizde gıda mühendisi var dediğim gibi o da düzenli olarak denetliyor, gördüklerini düzelttiriyor.”</p>
<b>İşletme 11</b>	<p>“Departmanların özelliklerine göre seçiyoruz. HK (Kat Hizmetleri) departmanına ayrı bir eğitim veriyoruz. Mutfak gibi önemli olduğu için turizmde hepsine ayrı ayrı eğitim veriyoruz.”</p>
<b>İşletme 12</b>	<p>“Yani bizde açıkçası şöyle eğer ıııı şefler için verilecekse tabi ki şefleri seçiyoruz. Ancak eğitim verirken bizim eedepartman içerisinde bir seçim yapmıyoruz personellerde bir ayırım yok, herkesin almasını hedefliyoruz özel eğitimler dışında tabi ki de, ama eee genel kapsamlı bu otel içerisinde almak zorunlu olan eğitimlere herkesin katılmasını hedefliyoruz. Eeee burada turizm sektöründe olduğu için yani departman içerisinde planlama nasıl yapılıyorsa kişileri onlar seçmek zorunda kalıyorlar. Çünkü ilerleyen bir operasyon var bir yandan da eğitim vermek zorundayız bu yüzden hani seçimleri onlar yapıyorlar ama hedeflediğimiz şekilde sezon içinde tüm herkese eğitim verebilmek hedefimiz bu oluyor her zaman. Bunun için de baya uğraşyoruz yani herkese veriyoruz, ayırt etmiyoruz. Eeee genel zorunlu olduğumuz tüm ekibin alması gereken eğitimler var eeee işte nedir bu? Oryantasyon, misafirperverlik, kişisel verilerin korunması gibi eğitimler var bunlar yasal olarak zorunlu vermek zorunda olduğumuz eğitimler, iş sağlığı güvenliği eğitimleri gibi. Ama bunların içerisinde departmanlar kendi içerisinde de kendi takımıyla ilgili eğitimleri de kendi içersinde veriyorlar zaten. İş başı eğitimleri oluyor çünkü departman içerisindeki mesleki eğitimlere daha çok yöneliyor. Biz eee otelle ilgili ve işte onların iş sağlığı ve güvenliği açısından koruyabilecek otele olan işte iş yerine olan</p>

	adaptasyonunu sağlayabilecek eğitimleri biz veriyoruz. Mesleki eğitimleri departman içerisindeki yöneticilerimiz veriyor onları.”
<b>İşletme 13</b>	“Yani bizde işe başlayan her personel eğitim alıyor, bazı eğitimler var ki biz bunu bütün personele vermek zorundayız iş sağlığı, iş güvenliği gibi bunu her personel almak zorunda ama bunun haricinde departmanın ihtiyaçları doğrultusunda farklı eğitimler veriliyor. Bu eedeptmanın ihtiyacına göre verilen eğitimler oluyor. “
<b>İşletme 14</b>	“İşe giren bütün personellere ben bu eğitimi yaptırıyorum. Onun dışında eee şef, amir, müdür dışındaki personellerin eee zaten eğitimleri fazla olduğu için eğitim dışında kendi öğrenimleri de bunun üzerine olduğu için onlar daha çok eğitim veren kısım, eğitim alan kısım olmuyorlar. Sadece üst statüdeki kişilere zorunlu işe giriş dışındaki eğitimler dışında eğitim yapılmıyor. “
<b>İşletme 15</b>	“İş gereksinim ve iş alanlarına göre.”
<b>İşletme 16</b>	“Eee tabi ki personellerimizin işe uygunluğu, gerekliliği, bilgisi, eğitimi bunlar çok önemli. İş sağlığı, iş güvenliği, ilk yardım gibi eğitimler bütün personelimize veriyor. Tabi her departmanda kendi ihtiyaçları doğrultusunda çalışanlara farklı eğitimler de veriliyor tabi ki.”
<b>İşletme 17</b>	“Aslında çalışanın hangi birimde çalıştığına bağlı. Mutfakta mı çalışıyor, barda mı çalışıyor, kat görevlisi mi, resepsiyonda mı çalışıyor yani eee kriterimiz kişinin çalıştığı birim ve kişinin eksiklerini tamamlayacak eğitimler olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 18</b>	“İşe yeni başlayan herkese eğitim vermeye çalışıyoruz biz otel olarak, erkekli ve ihtiyaçlar doğrultusunda seçiyoruz.”
<b>İşletme 19</b>	“Departmana göre.”
<b>İşletme 20</b>	“Departmandaki yaptıkları işe göre eğitimlere katılıyorlar elimizden geldiğince.”
<b>İşletme 21</b>	“Bazı eğitimler tüm personele uygulanmaktadır. Bunlar iş güvenliği ve sağlığı, hijyen gibi. Bunun dışında çalıştıkları departmanla alakalı mesleki eğitimler veriliyor.”
<b>İşletme 22</b>	“Personelin hangi birimde çalıştığı ile ilgili bizim otelimizde atıyorum eee mutfakta çalışan birine muhasebe ile ilgili bir eğitim verilmez ya da resepsiyonda çalışan birinden cankurtaran sertifikasının olması gibi özellikler aranmaz. Kim hangi birimde çalışıyorsa ona göre eğitim veriliyor.”



<b>İşletme 23</b>	“Çalıştıkları birime göre tercih yapıyoruz, gönül ister ki herkese eğitim verebilelim ama mümkün olmuyor özellikle turizm sektöründe öyle bir vaktimiz olmuyor yani eee en kısa zamanda temel eğitimleri vermeye çalışıyoruz.”
<b>İşletme 24</b>	“Kişinin ihtiyaçları doğrultusunda seçimler yapıyoruz.”
<b>İşletme 25</b>	“Çalıştıkları departmanlara göre seçiyoruz.”
<b>İşletme 26</b>	“Bir kere bizim birimlerimizin çoğunda eğitime ihtiyaç duyuluyor bunların ee bütün birimler kendi alanıyla ilgili mutlak suretle eğitimden geçiyorlar. Eeee personel nasıl belirleniyor? Tüm personel yani tüm personel ve uzun süreli ee yani daha çok böyle kendisinde gelecek gördüğümüz, yatırım için çünkü sonuçta verdiğiniz eğitim de bir nevi yatırımdır, uzun vadede çalışan personellere daha sık veriliyor.”
<b>İşletme 27</b>	“Eeee eğitim durumuna bakıyoruz tabi ki eğitim durumu önemli bizim için, dürüst olmaları, çalışkan olmaları, işini severek yapmaları çok önemli, dil bilgisi çok önemli. Herkesi seçmeye çalışıyoruz ama eğitim çalışmalarına katılmalarını sağlıyoruz.”
<b>İşletme 28</b>	“Tüm personele iş sağlığı ve hijyen eğitimleri veriyoruz, onun dışında ihtiyaçlara ve birimine göre karar veriyoruz.”
<b>İşletme 29</b>	“Her çalışana zorunlu olan eğitimler veriyoruz. Bunun dışında birimlere özel eğitimler veriyoruz ihtiyaçlara göre.”
<b>İşletme 30</b>	“Her çalışana eğitim vermeye gayret ediyoruz, çalıştıkları birimlere göre eğitimlerde farklılıklar oluyor. Kişinin ihtiyaçları ve birimine göre seçiliyor.”
<b>İşletme 31</b>	“Öncelikle her yeni işe başlayan yani bu sezonda ya da geçen sezondan bile olsa herkese iş güvenliği ve sağlığı eğitimini veriyoruz bunun yanında eee işte hijyen eğitimi, işbaşı dediğimiz oryantasyon eğitimi gibi eğitimler veriliyor. Tabi kim hangi birimde çalışıyorsa ona göre yani ona uygun eğitimler veriliyor.”
<b>İşletme 32</b>	“Otelimizde çalışan tüm personel eğitim uygulamalarına katılıyor. Herhangi bir istisnai durum yok tüm personele eğitim veriyoruz.”
<b>İşletme 33</b>	“Öncelikle çalışacakları departmana göre daha sonra ihtiyaçlarına yönelik seçilmektedir.”
<b>İşletme 34</b>	“Her personelimize eğitim vermeyi hedefleyen bir işletmeyiz. Önceliğimiz çalıştıkları birim ve kişinin eksiklerinin giderilmesine yönelik mesleki

	eğitimler düzenlenmektedir.”
<b>İşletme 35</b>	“Kişinin departmandaki görevine göre seçilmektedir.”

<b>Soru 13) Bağlı ve destekleyici endüstrileri dikkate aldığımızda eğitilmiş personel için önemi nedir?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Aslında her alanda eğitilmiş personel fark yaratan bir unsurdur. Oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Mesela bizim otelimize büyük ölçüde yabancı müşteriler geliyor, resepsiyona mümkün olduğunca çok dil bilen ve deneyimli kişileri almak istiyoruz. Bu da böyle bir örnek olabilir belki. Genelde işi bilen, deneyimli ve belli bir eğitim seviyesinin üstündeki kişileri tercih ediyoruz.”
<b>İşletme 2</b>	“Gerek müşteri memnuniyeti, gerekse personelin güvenliği açısından eğitimler büyük önem teşkil etmektedir. İlk yardım eğitimi gibi hayati önem arz eden konularda personelin mutlaka en fazla sayıda eğitim alanının olması çok önemlidir.”
<b>İşletme 3</b>	“Evet, ama daha çok hızlı öğrenen ve kendine güvenen.”
<b>İşletme 4</b>	“Aldığı eğitim sayesinde daha ön planda ve eğitime dayalı herhangi bir durumla karşılaştığında daha duyarlı hareket edip konuya daha hakim olabilir.”
<b>İşletme 5</b>	“Hizmet kalitesinin yükselmesi.”
<b>İşletme 6</b>	“Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bir faktördür.”
<b>İşletme 7</b>	“Kaliteli hizmet vermek istiyorsanız eğitim şart.”
<b>İşletme 8</b>	“Eğitilmiş personelin adaptasyonun çok daha çabuk motivasyonu da çok daha fazla olduğunu değerlendirmekteyim. Onun için eğitim tabii ki çok önemli.”
<b>İşletme 9</b>	“Yani eee o kadar fazla ki. Yani şimdi şöyle bir şey var adama diyorsun ki şu kimyasalı diğeriyle karıştırmayacaksın ya da kimyasalı su şişesine koymayacaksın yani eeesöylüyorsunuz anladın mı? Anladım tamam diyor, arkamı döndüğünde kendi bildiğini yapıyor, söylememişsiniz gibi. Daha sonra su şişesine koyup da bunu su zannedip içmeye kalkanda oluyor. Sonra eee iki kimyasalı bir araya getirdiğinde çıkan gazdan zehirlenmeye kalkan da oluyor. Yani eğitim şart dediğimiz olay, şart ama kapasite var mı? Olan da var olmayan da.”

<b>İşletme 10</b>	“Eğitilmiş personel tabii ki çok önemli herkes uzun süre eğitilmiş personel çalıştırmak ister yani. Bir de şöyle bir şey var turizmde eee mesela personel çok durmayabiliyor kaçabiliyor hani nasıl desem bir gün çalışıp kaçan da oluyor dört gün çalışıp kaçan da oluyor. O yüzden biz herkese eğitim vermeye çalışıyoruz ama kimin ne kadar kalacağını bilemiyoruz. Eski çalışanlarımız daha güvenli neden , zaten 5-6 senedir ya da 10 senedir burada çalışıyor zaten gerekli eğitimleri her sene alıyor zaten biliyor ama bildiği halde yine eğitimlere katılıyor ama tabii teşviklerden yararlanırsa neden o insanları yararlandırmayalım yeni personellere çok güvenemeyiz yani hemen gidebilir.”
<b>İşletme 11</b>	“Mümkün olduğunca eğitilmiş personeli varlığı işletme için daha sağlıklı ilişki kurma daha sağlıklı hizmet vermek anlamına geliyor. Bu yüzden elimizden gelse keşke en başta hepsini uzun bir eğitime alsak keşke. Turizmde de o mümkün değil. Sürekli değişim var sürekli sirkülasyon var ama kendi işletmemiz olarak yüzde elli oranında eski personelle yani her sezon aynı personelle çalıştığımız için eğitim oranını yüksek tutmuş oluyoruz bu şekilde. Askı personeli diyoruz sezonluk personel. Askı personeli çok ise bir işletmede zaten her yıl verdiğimiz eğitimlerle zaten işletmeyi de tanıyan personelle çalışmış oluyoruz.”
<b>İşletme 12</b>	“Güzel soru. Eeee eğitilmiş personelin önemi tabii ki de çok yüksek ama biz turizm sektöründe olduğumuz için bizim sektörde eğitilmiş, nitelikli eleman bulmak güç ama şöyle eğitilmiş dediğimiz kişilerde illa işte eeee üniversite lisans mezunu olmuş olmaları da aslında bazı meslekler için pek anlam taşımıyor. Örneğin bir bulaşık makinesi kullanacak kişinin lisans eğitimi almış olması bizim için bir ifadesi yok. Yani oradaki kendini koruyabilecek, ekipmanı kullanmayı biliyor mu, bilmiyor mu? Tecrübesel nitelikler daha öne çıkıyor bazı meslek gruplarında bunlar önemli oluyor. Ancak tabii ki de aynı dili kullanmak adına eğitilmiş personelimiz olsun istiyoruz tabii ki de.”
<b>İşletme 13</b>	“Eğitilmiş personel çok önemli eee zaten eğitimin önemsiz olduğu bir alan ben düşünemiyorum açıkçası. Zaten personel bizim için çok önemli bizim imajımız. Eee otel olarak zaten bizim ilk önceliğimiz müşteri memnuniyeti yani bize gelen misafirler kesinlikle mutlu bir şekilde ayrılmalı bizden o kadar mutlu olmalı ki bizi tekrar ziyaret etmeli. Burada da aslında personeller devreye giriyor. Bu anlamda eğitilmiş personel bizim için çok önemli ne zaman ee nasıl davranmasını bilen nitelikli, bilinçli personel oluyor.”
<b>İşletme 14</b>	“Tabii ki fark yaratır. Eğitilmiş bir personel olay karşısında ne yapacağını bilir ama eğitimini vermediğiniz, bilgilendirmediğiniz bir personel o

	durumda ne yapacağını bilemeyebilir. Hatta durumu daha kötü hale bile sokabilir. Personellerimizi bu gibi durumlar için bilgilendiriyoruz mutlaka. İşte yangın olursa ne yapılması gerektiğini gerekli personellere aktarıyoruz. Bu yüzden önemli bence.”
<b>İşletme 15</b>	“Kalifiye personel ihtiyacı her zaman bulunmaktadır.”
<b>İşletme 16</b>	“Yani tabi ki eğitim çok önemli yani her alanda gerçekten çok gerekli. Personelimiz bizim ailemiz gibi, bizim imajımız yani sonuçta bizi temsil ediyorlar. Eğitimli personel bize her zaman artı olarak geri dönüyor. Bize hep kazandırıyor. Müşterilerimizin memnun ve mutlu olması bizim için çok önemli. Biz otel olarak da büyümemizde çok önemli bir etken.”
<b>İşletme 17</b>	“Çok önemli çünkü turizmde kalifiye eleman bulmak, çalıştırmak zor eee ne yazık ki bu sektörde ilkokul terk çalışanlarımız oluyor eee verim alabilmek için de onlara eğitim vermek mecburiyetindeyiz ama karşı taraf eğitimi ne kadar alır ne kadar uygular orası belli olmuyor. Biz elimizden geldiğince çalışanlara eğitim vermeye çalışıyoruz. Çünkü gerçekten eğitim çok önemli eee eğitimli ve eğitimsiz çalışan fark ediyor yani eee gösteriyor kendini.”
<b>İşletme 18</b>	“Yani önemli tabi ki de. Önemsiz olur mu hiç, eğitimli personel işi çok daha iyi yapıyor. Her işletme eğitimli ve verilen eğitimi alan personelle çalışmak ister.”
<b>İşletme 19</b>	“Bizde çalışan personellerin çoğu lise mezunu ya da ortaokul mezunu ve burası ultra her şey dahil hizmet veriyor şeye müşteriye. Mesela o zaman şöyle söyleyeyim eee bir firmayla çalışıyorduk çamaşırhane için söylüyorum ben anlatayım sen şey yap eee mesela o kimyasalla alakalı çamaşırhane için gerekli eğitimleri vermemişler. Daha sonra başka firmayla çalıştık, eğitimleri verdiler 270 gram, kişi başı 270 gram olan kimyasal tüketimi bir sonraki sene 170 grama kadar düşürdük eğitimle birlikte. Mesela katta aynı şekilde katta gerekli eğitimleri vermezsen kadın atıyorum bardağı sildiği şeyle iki tane mesela bilmiyorum turizmde hiç çalıştın mı ama mesela diyorum katta çalışan personellerin şeyleri var ıı renkli bezleri var. Mesela atıyorum mavi olan klozeti silmek için sarı olan bardağı silmek için ayrı yarı şeyleri kullandığı halde yan yana koyduğu zaman o bakteriler birbirine geçiyor ondan sonra salgın başlıyor otelde. “
<b>İşletme 20</b>	“Aslında önemli tabi ki ve özellikli personel olmalı yani gerçekten de çünkü bu bir ekip işi. Atıyorum aşçının mutfakta var, katçının katta önemi var.”
<b>İşletme 21</b>	“Eğitimli personelin öneminin büyük olduğunu düşünüyorum. Çünkü rekabette başarılı olmak için iyi bir hizmet sunmak gerekir ki diğer otelleri

	değil bizi seçsinler bu da ancak kalifiye elemanla olur. Bu yüzden önemli olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 22</b>	“Elbette önemli yani eee bence eğitilmiş personel işletme için bir avantaj. Eğitilmiş kişi bilinçli kişi demek. Eeee bilinçli bir çalışan zamanını, otelin kaynaklarını daha verimli kullanır bu yüzden bence eğitilmiş olması önemli.”
<b>İşletme 23</b>	“Hmm tabii ki önemli yani bence personelin eğitilmiş olması eee yani fark yaratması açısından önemli çünkü verilen işi daha kolay algılamasını ve daha iyi yapmasını sağlıyor. Eğitimsiz kişilerle de çalışıyoruz lise mezunu bile olmayan kişilerle, anlatıyoruz anlatıyoruz tamam anladım diyor, bir bakıyoruz yok bildiğini okuyor. Eee bu da performansı olumsuz etkiliyor tabii. O yüzden bence önemli eğitilmiş personel.”
<b>İşletme 24</b>	“Elbette önemli, işletmemizin başarılı bir şekilde devamlılığını sağlaması açısından bence eğitim önemli bir ayrıcalık.”
<b>İşletme 25</b>	“Bence eğitilmiş personel otelin tüm kaynaklarını daha verimli ve bilinçli kullanır. Hem kendini hem çalıştığı kurumu önemser çünkü.”
<b>İşletme 26</b>	“Eğitilmiş personel mutlaka önemli şimdi sizin eee hazır pişmiş bir elemanın bünyenize katılması eğitim maliyetlerini düşürür, o açıdan önemli tabii ama eee bağlayıcı değil.”
<b>İşletme 27</b>	“Eğitilmiş ee personelin olması müşteri memnuniyeti ve eee hizmet kalitesi için çok önemli. Herhangi bir olumsuzlukta daha mantıklı yani ee çözüm odaklı hareket ediyorlar yani ee daha duyarlı hareket ediyorlar. Hizmet kalitesi için yani ben eğitimin şart olduğunu düşünüyorum. Tabii bunun yanında güler yüzlü ve saygılı personellerin olması bizim için çok önemli.”
<b>İşletme 28</b>	“Önemli bence çünkü eğitilmiş personel nasıl davranması gerektiğini, ne yapması gerektiğini bilir bu da işletme için önemli bir şey. Alanında bilgili olan, deneyimli kişiler her zaman bizim otelimiz için çok önemli.”
<b>İşletme 29</b>	“Çok önemlidir, eğitilmiş personel sayesinde otelin kaynakları daha faydalı kullanılır çünkü eğitilmiş personel demek bilinçli personel demektir. Eğitilmiş personel aynı zamanda otelin çıkarlarını da düşündüğü için otele faydası eğitimsiz personele göre daha fazladır. Eğitilmiş personelin öneminin büyük olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 30</b>	“Eğitilmiş bir personele sahipseniz yapılan işten maksimum verim alırsınız. Nerede ne yapılması gerektiğini çok iyi bilir, işine daha hakim olur, otelin çıkarlarını düşünür, daha bilinçlidir. Eğitilmiş personel sayesinde otel başarılı bir işletme haline gelir.”

<b>İşletme 31</b>	“Eğitimli personel bana kalırsa turizm sektöründe kesinlikle fark yaratan bir unsur. Çünkü turizmde kalifiye eleman bulmak çok zor tabii bir de o elemanı tutmak gerekiyor ama orası ayrı bir konu. Yani bence eğitimli olan bir personel, müşteri memnuniyeti için gerekli olanları, yapması gerekenleri daha iyi bilir eee otel için olumlu bir ayrıcalıktır diğer otellere göre yani eğitimli personelinizin olması kesinlikle fayda sağlar.”
<b>İşletme 32</b>	“Eğitimli personel eee müşteri memnuniyetinin artmasında, hizmet kalitesinin artmasında önemli bir etkiye sahip.”
<b>İşletme 33</b>	“Eğitim sayesinde çalışan işinde daha bilgili ve daha hakim olur. Bu da hizmet kalitesine yansır bu sayede müşteri memnuniyeti artar. Kesinlikle işletme çalışanına eğitim vermelidir bu hem işletme hem de çalışan için büyük önem taşır. Eğitimin geri dönüşü her zaman olumlu olmaktadır.”
<b>İşletme 34</b>	“Eğitimli personel her sektörde çok önemlidir ama turizm sektöründe çok daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü bizim işimiz insanlarla olduğu için onların memnuniyeti, mutluluğu bizim için oldukça önemlidir. Eğitimli personel sayesinde hem işletmenin kaynaklarının verimli kullanılması bakımından hem müşterilerin memnuniyeti bakımından oldukça önemlidir.”
<b>İşletme 35</b>	“Eğitimli personelin tabii ki çok önemli olduğunu düşünüyorum. Hem müşterilerin memnuniyeti hem de otelin imajı kapsamında personelin eğitimli olması büyük bir avantajdır. Aldıkları eğitimler sayesinde çalıştıkları departmanda çok daha başarılı ve çok daha verimli bir performans sergiledikleri düşüncesindeyim. Bu yüzden mümkün olduğunca çok eğitim uygulamalarının olması gerektiğini düşünüyorum.”

<b>Soru 14)Beklenmedik olaylar karşısında (kavga, afet vb.) eğitimli personel nasıl bir fark yaratmaktadır?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Acil durum planımız bulunmaktadır. Acil durum planlamasında bulunan personellerin görev dağılımları var, en hızlı ve güvenli bir şekilde toplanma yerine ulaşılmasını sağlamaktadırlar. Olası durumlara hazırlıklı oldukları için Allah korusun herhangi bir olayda kimseye zarar gelmemesini sağlaması bakımından olumlu bir fark yaratır.”
<b>İşletme 2</b>	“Anında müdahale ve kısa sürede afette verimli sonuç almak.”
<b>İşletme 3</b>	“Sakinliğini korur. Böylece olayları daha kolay çözebilir.”
<b>İşletme 4</b>	“Almış olduğu eğitimler sayesinde olaylar sırasında müdahale edebilir.”

<b>İşletme 5</b>	“Olayların büyümesi ve iş kazası riskini düşürerek profesyonel yaklaşım.”
<b>İşletme 6</b>	“Bilinçli, soğukkanlı ve sorumluluk sahibi bir tutum sergilemektedir.”
<b>İşletme 7</b>	“Orta yolu bulmak daha kolay oluyor.”
<b>İşletme 8</b>	“Acil durum ve tahliye planları ile görev alacak personel listeleri mevcuttur. Kavga, taşkınlık bunun gibi hallerde de yine eğitilmiş güvenlik personelleri mevcuttur.”
<b>İşletme 9</b>	“Valla eeeaklı selim insan zaten girmiyor ya da kenardan seyrediyor çekip gidiyor hiç durmak istemiyor orada. Eeee eğitilmiş ve eğitimsiz her zaman farklı. Tartışmaları da farklı, eee tepkileri de farklı oluyor. Nasıl bir fark yaratır? Eeee biri kendini ve iş yerini düşünür diğeri de hiçbir şeyi düşünmez o yüzden gözü kapalı dalar.”
<b>İşletme 10</b>	“Şimdi eğitilmiş personel nerede nasıl davranacağını bilir. Afet için yangın eğitimi vesaire eğitimini almıştır. Eee toplanma noktalarını bilir, nerede toplanacağını bilir en azından tabi ki acemi birine göre otelin içinde nerde ne var bilmeyen birisine göre tabi ki daha yani ee otelin içindeki ve dışındaki yangın çıkışlarını, kısa yollarını daha iyi bileceği için oteli daha hızlı terk edecektir. Tabi ki eğitilmiş personel daha farklı.”
<b>İşletme 11</b>	“Şöyle bir fark yaratmaktadır; eğer nasıl davranacağını öğretirsek personele o anda yöneticisine haber veriyor yöneticisi gerekli işlemleri yapmayı sağlıyor, olay kontrol altına alınmış oluyor. Bu da yangın eğitimlerinde, afet dediğimiz olaylarda kavgalarda direkt müdahil olup aa o yumruk atmış gideyim ben de yumruk atayım demek yerine burada bir sıkıntı var hemen yöneticime bildireyim onlar müdahaleye geçsinler dediğinde olay çözülmüş oluyor. Sonuçta eğitilmiş personel çok önemli bence.”
<b>İşletme 12</b>	“Şunu nasıl bir ifade kullanabilirim? Yani aslında biz eğitimi veriyoruz tabi ki de. O eğitimi almak isteyen insanlar tabi ki de bunun eee siz geri dönüşünü kesinlikle alıyorsunuz vermiş olduğunuz eğitimlerle ama kişinin burada ne kadar almak isteyip almak istemediğiyle ilgili bir durum da söz konusu ama genelde eğitimlerin mutlaka ve mutlaka çok büyük bir faydası var. Biz bunu yani çalışma ee ortamında çok net görebiliyoruz, eğitim alanlarla almayanları. Yeni katılan insanlar çünkü eğitim almamış oluyorlar, o süreçte onu analiz edebiliyorsunuz. Yani çünkü grupla ilgili bir bilgisi olmuyor, bir önyargısı oluyor, arkadaşlarıyla uyumu biraz sıkıntılı olabiliyor ama bunlar işte zaman ve eğitimle onları yani şey yapabiliyoruz, dengeyi getirebiliyoruz. O yüzden önemli eğitimler grup içerisindeki eğitimler kesinlikle.”

<b>İşletme 13</b>	“Aslında bundan bahsediyorum personellerimiz eee genelde yangın eğitimi veriyoruz, olağanüstü hallerde nasıl ee tepki vermeleri gerektiği ee dair eğitimler veriyoruz. Bunun haricinde kavga gibi durumlarda eee yani kavga bir durumda karşılaştığında da nasıl bir tepki verdiği çok önemli dediğim gibi bizim önceliğimiz müşteri memnuniyeti bu anlamda müşterinin güvenliği bizim için çok önemli yani, eğitilmiş bir personel böyle bir durumda olayın ciddiyetinin farkında olduğu için eeee soğukkanlılıkla hareket ediyor.”
<b>İşletme 14</b>	“Tabi ki fark yaratır. Eğitilmiş bir personel olay karşısında ne yapacağını bilir ama eğitimini vermediğiniz, bilgilendirmediğiniz bir personel o durumda ne yapacağını bilemeyebilir. Hatta durumu daha kötü hale bile sokabilir. Personellerimizi bu gibi durumlar için bilgilendiriyoruz mutlaka. İşte yangın olursa ne yapılması gerektiğini gerekli personellere aktarıyoruz. Bu yüzden önemli bence.”
<b>İşletme 15</b>	“Olaylara en kısa sürede müdahale ederek soğukkanlı bir şekilde olayları çözüme kavuşturmaktadır.”
<b>İşletme 16</b>	“Eeee nasıl bir fark yaratır? Yani olağanüstü durumlarda eğitilmiş personel gerçekten gerekli, soğukkanlılığını, sakinliği koruması verilen eğitimleri artıya dönüştürebilmesi açısından bence önemli.”
<b>İşletme 17</b>	“Otelin güvenliğini eee sağlamak, misafirleri güvende olduğunu hissettirmek önemli ya da yangın gibi bir durumda bilinçli, eğitilmiş sakin bir çalışan bu tarz bir olayda eee elbette olumlu bir fark yaratır. Herhangi bir durumda nasıl davranacağını bilmeyen bir çalışan mesela otelde yaşanan bir yangında hangi kapıdan çıkılacağını ee veya kestirme yolları, misafirlerin nasıl oteli terk etmesi gerektiğini bilmeyen bir çalışan kargaşaya sebebiyet verebilir. Eğitilmiş bir çalışan ise eee bence olumlu bir sonuç yaratır ne zaman ne yapması gerektiğini bilir, bu tarz beklenmedik durumlarda eğitilmiş personelin öneminin büyük olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 18</b>	“Acil durumlar karşısında eğitimlerimiz oluyor, eee yangın eğitimi, ilk yardım gibi bu eğitimler doğrultusunda çalışan nerde ne yapacağını biliyor. Bir de deneyimli ise çalışan olayları kolaylıkla kontrol altına almayı başarıyor.”
<b>İşletme 19</b>	“Ee ilk yardım eğitimleri aldırıyoruz, mesela onun sayısı var elli kişide bir kişi gibi. Normalde sağlık bakanlığının verdiği şey olması lazım, şu anda biz ekstra şeyin verdikleri var halk eğitimin, ömür boyu ilk yardım sertifikası ona falan bir altı yedi kişi yolladık. Herhangi bir şey olduğunda müşteriye ya da personele nasıl davranması gerektiğini biliyor mu? cankurtaran eğitimi



	var böyle onu da yazabiliriz.”
<b>İşletme 20</b>	“Ben ilk yardım belgeleri mesela, cankurtaran belgeleri eeee o tür belgeli insan olmak zorunda, sektörümüzde var bu eğitimler, iş güvenliği ve sağlığı eğitimleri var.”
<b>İşletme 21</b>	“Soğukkanlılığını korur, kriz anında ne yapacağını bilir, kalabalığı kontrol altına alabilir. Kavga gibi bir anlaşmazlık durumunda da yatıştırıcı ve olumlu sonuç alacak şekilde davranabilir.”
<b>İşletme 22</b>	“Bazı durumlara karşı tatbikatlar yapıyoruz yangın gibi durumlarda çünkü çalışanların bu tarz olaylarda kesinlikle eğitilmesi gerekiyor. Eğitimli personel hem can hem mal güvenliği açısından oldukça önemli bence.”
<b>İşletme 23</b>	“Hmm tabi ki önemli yani bence personelin eğitimi olması eee yani fark yaratması açısından önemli çünkü verilen işi daha kolay algılamasını ve daha iyi yapmasını sağlıyor. Eğitimsiz kişilerle de çalışıyoruz lise mezunu bile olmayan kişilerle, anlatıyoruz anlatıyoruz tamam anladım diyor, bir bakıyoruz yok bildiğini okuyor. Eee bu da performansı olumsuz etkiliyor tabi. O yüzden bence önemli eğitimi personel.”
<b>İşletme 24</b>	“Olaylar karşısında çok daha farkındalığı yüksek ve bilinçli davranabilir. “
<b>İşletme 25</b>	“Elbette ki böyle bir olayla karşılaştığımızda personelin bilinçli ve bilgili olması gerekiyor ki en az hasarla bu durumu atlatabilelim. Aksi durumda bilgisiz ve eğitim verilmemiş çalışan durumu çok daha kötü bir hale getirebilir. Bu otel olarak bizim alamayacağımız bir risk bu yüzden yangın eğitimi, ilk yardım eğitimi gibi eğitimlere önem veriyoruz.”
<b>İşletme 26</b>	“Bu tür durumlarda daha tecrübeli oluyorlar yani bir insanın eekstrem durumlarda ne yapacağını nasıl tepki vereceğini bilmesi hem çalışanların güvenliği hem de işyerinin güvenliği ve çıkarları için çok büyük bir avantaj. İş güvenliği eğitimini bütün personelimiz alır ee yangın ekibimiz var zaten bunların hepsi zorunlu yangın ekibi var yangın personeli var, ilk yardım ekibi var bunların hepsi oluşturulup eee ilk yardım sertifikaları alınıyor yani bu artık zorunluluk zaten.”
<b>İşletme 27</b>	“Eeee acil durum olağanüstü gibi bir durum olduğunda ee görev alacak personelin listeleri vardır, bir görev dağılımı vardır. Örneğin mesela yangın çıktığında Allah korusun en hızlı şekilde toplanma yerine ulaşılmasını sağlıyoruz, acil çıkış kapısına yönlendiriyoruz kargaşa çıkmadan hmmm kavga gibi bir durum olduğunda da eğitimli personelimiz devreye girerek kişinin eee zarar görmemesini sağlıyoruz. Personelin yaklaşımı eee iş kazası riskini de azaltır. Eeee eğitimli personel önemlidir olayların büyümesini de

	engellemiş olur.”
<b>İşletme 28</b>	“Olumlu bir fark yaratır. Çünkü beklenmedik bir olay karşısında personelin paniğe kapılmaması, heyecanlanmaması bizim için çok önemli yani nerede ne yapacağını bilmeyen bir çalışan olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir.”
<b>İşletme 29</b>	“Olaylara daha soğukkanlı ve bilinçli yaklaşır, ilk olarak ne yapılması gerektiğinin farkında olur.”
<b>İşletme 30</b>	“Hem zaman hem de güvenlik açısından çok önemlidir. Bu tarz durumlar için eğitilmiş personellerimiz bulunmaktadır.”
<b>İşletme 31</b>	“Bu gibi olaylar esnasında personelin sakinliğini koruması bence büyük önem taşıyor. Çünkü eğer personel panik olursa çok daha karmaşık bir hal alabilir durum yani eee kaos artar bu da olaya müdahaleyi zorlaştırır. Bu yüzden olabilecek felakete karşı mutlaka personellerin eğitilmesi gerekiyor yani bu konuda eğitimin hayati bir önemi var.”
<b>İşletme 32</b>	“Eeee bizim eğitimlerimizde gerek yangın gerek ilk yardım gibi eğitimlerde eee tüm personele çeşitli görevler veriliyor bu görevler kapsamında personel ee olan olaylara karşı daha bilinçli ve görevini eee yerine getirmeye yönelik olarak ee bir fark yaratıyor. Bununda bu beklenmedik olaylara karşı iyi bir eee tepki olarak eee değerlendiriyoruz.”
<b>İşletme 33</b>	“Müdahale sürecinde daha az hasarla kurtulmak için önemlidir. Eğitimli personel soğukkanlı ve daha sakin kalarak yapılması gerekeni daha kolay ve kısa sürede yapabilir.”
<b>İşletme 34</b>	“Bu tarz konularda eğitim çok önemlidir. Eğitimli personel bu gibi kriz durumlarında ne zaman ne yapacağını bilir, sakin kalarak en kısa zamanda beklenmedik olayları çözüme ulaştırır.”
<b>İşletme 35</b>	“Bu gibi beklenmedik olaylar karşısında eğitimli personelin olması hayati önem taşımaktadır. Bizim işletmemizde bu gibi olaylar için eğitimler verilmektedir. İlk yardım eğitimi, yangın eğitimi, cankurtaran eğitimi gibi eğitimler ile personelimizi bilgilendirmekteyiz.”

<b>Soru 15) Yerli ve yabancı turistler söz konusu olduğunda eğitimli personel fark yaratıyor. Sizde bu durum konukların tercihini etkiliyor mu?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Yerli ve yabancı turistler tabii ki eğitimli, güler yüzlü, sıcak kanlı, işi iyi bilen personel portföyüne daha farklı ve mutlu yaklaşım tatil kalitelerini o düzeyde götürüyorlar.”

<b>İşletme 2</b>	“Tabi ki de. İlk yardım, yangın eğitimi vb. olan personelle çalışmak hem bizi hem müşteriyi memnun etmektedir.”
<b>İşletme 3</b>	“Her zaman fark yaratır. Eğitimli ve anlayışlı olmaları misafirleri olumlu olarak etkiler.”
<b>İşletme 4</b>	“Çalışmış olduğu departmanda öncelikle almış olduğu oryantasyon eğitimi sayesinde otelin çalışma şeklini öğrenmiş ve işleyişe göre çalışmasını gerçekleştirebilir.”
<b>İşletme 5</b>	“Özellikle yabancı dil, insan ilişkileri, hitap şekli, güler yüz misafir memnuniyetini arttırarak tekrar tercih sebebi olabiliyor.”
<b>İşletme 6</b>	“Eğitimli personelin tutum ve davranışları ile çalışmaları hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırdığından, konukların tercihini olumlu yönde etkiliyor.”
<b>İşletme 7</b>	“Kesinlikle yaratıyor. Evet, tercihleri etkiliyor.”
<b>İşletme 8</b>	“Kesinlikle. Bir sonraki tercihinde en önemli unsur olduğu kanaatini taşımaktayım.”
<b>İşletme 9</b>	“Bence etkiler. Çünkü eee şöyle bir şey var ön büroda olmadığım için müşteriyle alakalı ne durumda olduklarını ben görmüyorum orada ama şahsi fikrim olarak baktığımda eğitimli insan, oturmasını, kalkmasını, konuşmasını ve hijyenini, kendi kişisel hijyenini şey yapabildiği için alabildiğinden dolayı öbürünün konuşması, pantolonu, gömleği içerde dışarıda ee yok yani, tabi ki fark var. Yürümesi, oturması, kalkması, konuşmasıyla her şeyi ile fark yaratır.”
<b>İşletme 10</b>	“Yani o değişir. Yeni olup çok iyi hizmet veren personel de var. Şimdi gelip de hani müşteriyi çok iyi ağırlayıp atıyorum barmen bu sene başlamıştır ama başka otellerde de çalışmıştır deneyimlidir, eee müşteriyi memnun eder ama eğitimli personel dediğim gibi yıllardır burada çalışan personeller de var, onlarda müşteriyi tanıyor biliyor, nasıl davranması, ne istediğini biliyor, üslubu biliyor tabi ki daha farklı. Eğitimli personel tabi ki her zaman fark yaratır ama dediğim gibi buraya gelen personel baksa otellerde de eğitim almış olabilir. Öyle bir durumda var bence personelin deneyimli olup olmamasıyla da alakalı. Çünkü mesela burası 5 yıldızlı bir otel, buraya gelen personel daha önce 5 yıldızlı otelde çalışmış bir deneyimi varsa mesela bizim için daha önemli. Daha önce 5 yıldızlı bir otelde çalışmış, oradaki müşteri portföyünü nasıl davranması gerektiğini, nasıl hareket etmesi gerektiğini biliyor. Çünkü belirli kurallar var hani bir restoranda çalışmakla ya da işte Türkiye'nin başka bir şehrinde lokantada çalışmakla 5 yıldızlı

	otelin barında restoranında çalışmak aynı şey değil. “
<b>İşletme 11</b>	“Kesinlikle eğitimli personel fark yaratıyor. Marmaris’te görüyorsunuzdur normal aşağıda restaurantlarda değişik tiplerle mi yoksa üniversite öğrencisi ya da mezunu kendine bir şeyler katmak isteyen biraz yabancı dili var, kibar, konuşmayı biliyor, nezaketi biliyor, bilinçli hareket ediyor hangisiyle tatil yapmak istersiniz? Bu öyle bir şey yani.”
<b>İşletme 12</b>	“Bu kesinlikle konuklar tarafından hissedilen bir durum. Yani biz o yüzden neredeyse her hafta eğitim yapan bir grubuz. Sürekli eğitimlerimiz oluyor, her hafta, haftada bir mutlaka eğitimlerimiz oluyor bizim. Tüm departman almış olsa bile biz onlara bakarız yani müdürlerimiz analiz ederler. Eğer tekrardan almaları gerektiğine inanırlarsa, almış olsalar bile onu tekrardan eğitime sokuyoruz. Çünkü şöyle bir şey oluyor artık yabancılaşmada değil de bazı insanlar yaptıkları işi her zaman yaptıkları için biz bunu biliyoruz imajı içerisine bürünüyorlar. Hâlbuki bizim istediğimiz grupla ilgili uyum bu değil. Bizimle ilgili yani bize uyum sağlamalarını istediğimiz için tekrardan onu sürece dahil etmek istiyoruz ve konuklar bunu kesinlikle hissediyor yani buradaki misafirlerimiz, eğitim almış, almamış personeli kesinlikle ayırt ediyorlar. Çünkü net bir şekilde ortada olmuş oluyor.”
<b>İşletme 13</b>	“Tabi ki de ben etkilediğini düşünüyorum. Yerli yabancı hiç fark etmez eğitimli bir çalışan misafirlere nasıl davranması gerektiğini biliyor eee bir sorun olduğunda nasıl davranması gerektiğini biliyor. Çözüm odaklı oluyor genelde daha zarif daha kibar oluyorlar eee müşteri ilişkileri daha sağlam oluyor. Böylece müşteriler tekrar bizi tercih ediyor. İşte bu yüzden bu bizim için çok önemli bize olumlu bir dönüş olduğu için. Eğitimli personelin farkını burada da görüyoruz.”
<b>İşletme 14</b>	“Etkiler. Fark yaratıyor. Çünkü eğitimli personel her iki misafire de sadece hizmetin önemli olduğu düşünürken eğitimsiz personel eee sadece bunun maddi gelir açısından önemli olduğunu düşünür, maddi geliri daha çok kazanacağı kişilere daha iyi hizmet ediyor.”
<b>İşletme 15</b>	“Kesinlikle fark yaratıp, tercih noktası haline getiriyor.”
<b>İşletme 16</b>	“Eğitimli personel her alanda fark yaratıyor. Yani tabi ki etkiler, tabi ki bu durum müşterilerimizin tercihini olumlu olarak etkiliyor yani, bizi ileriye götürüyor. Tabi ki olumlu etkiliyor. Bizim otelimizin amacı müşterilerin memnuniyeti, biz misafirlerimize iyi bir tatil sunuyoruz, eee bu sebeple eğitim sayesinde hedeflerimize ulaşmak daha kolay oluyor. Eğitimli personelimiz eee işletmeyi her daim ileriye taşıyor yani bizim için artı bir

	avantaj olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 17</b>	“Uzun vadede etkiler tabi ki. Eğitimli personel bence her zaman olumlu bir etki yaratır. Misafirlere nasıl yaklaşacağını bilir. Siz kendinizi düşünün, bir otelde tatildesiniz ve çalışanlar çok kaba, eğitimsiz eee size nasıl davranacağını bilmiyor eee rahatsız edici davranışları var bir daha tercih eder misiniz o oteli? Yani bence eğitimli bir çalışan işine daha çok önem verir. İşte mesela barını temiz tutar, misafire güler yüzlü olur, iyi bir hizmet vermeye çalışır yani anlıyor musunuz? Eğitim bana kalırsa kişinin iş ahlakını da olumlu olarak etkiler ama tabi bu gerçekten eğitimi kabul eden çalışanlar için geçerli. Çünkü bazıları imza atıyor sadece eee oturuyor o sandalyede ama nafile çünkü anlamak istemiyor. Yani gerçekten eğitimli bir personel büyük fark yaratır.”
<b>İşletme 18</b>	“Etkilediğini düşünüyorum. Her insan bunu ayırt edebilir. Eğitimli olması önemli ama aynı zamanda bence deneyimin de önemi büyük. Mesela eee önceden beş yıldızlı otelde çalışmış biri, tekrar beş yıldızlı bir otelde işe başladığında eee çok yabancılık çekmiyor daha çabuk alışıyor yani eğitim kadar deneyimde önemli bence müşteri memnuniyetinde.”
<b>İşletme 19</b>	“Yani zaten turisti memnun edemiyorsun yani öyle bir dünya yok. Yabancı da tabi ki ya düşünsene adama kokteyl hazırlıyor yanına kavun koyuyor tamam işte yani.”
<b>İşletme 20</b>	“Evet yaratıyor kesinlikle ve etkiler. Olumlu yönde etkiler.”
<b>İşletme 21</b>	“Eğitimli olmak, bilinçli olmak demektir. Eğitimli kişinin tutumu, tavırları daha farklı oluyor, bu da tabi ki olumlu bir fark yaratır”
<b>İşletme 22</b>	“Etkiliyor tabi çünkü misafir olarak gittiğiniz bir otelde nasıl konuşması gerektiğini, size nasıl davranması gerektiğini bilen personeller varsa memnun ayrılırsınız oradan ve bu da iyi reklam demek, tekrar bize gelmeleri demek eee eğitimli personel bence bir otelin fark yaratması için önemli bir unsurunu personel. Eee çünkü turizmde robotlar yok mecbur insanların çalışması gerekiyor Ne kadar eğitimli bizim için o kadar iyi.”
<b>İşletme 23</b>	“Eğitimli personel müşterilerle nasıl iletişim kurması gerektiğini bilir eee yani müşterilerin memnuniyetine önem verir. Bu yüzden daha hassas davranırlar. Bana kalırsa eğitimli personelin farkını müşteri de anlıyor ona göre geri dönüşler oluyor. “
<b>İşletme 24</b>	“Bence mutlaka etkiliyor çünkü kimse nerde nasıl davranacağını bilmeyen, işi bilmeyen birilerinin kendilerine hizmet etmesini istemez. Misafirler mutlaka farkı ayırt edebiliyor, ileri ke seçimlerini de bu durumun etkilediğini

	düşünüyorum.”
<b>İşletme 25</b>	“Tabi ki müşteri ile iletişimde olmak ve bu iletişimde misafire kendisini iyi hissettirebilmek önemli. Aynı zamanda yabancı misafirlerimizle anlaşabilmesi için dilinin olması ve nasıl davranması gerektiğini bilmesi çok önemli bizim için.”
<b>İşletme 26</b>	“Şimdi şöyle eee Türkiye’ye gelen turistlerin kalitesi tartışılır onların içerisine bizim personelimiz müşteriye göre adaptasyon diyeyim size o çerçevede müşterinin istedikleri doğrultuda o yakınlıkları gösteriyorlar tabi yani eğitilmiş personel buna çok iyi cevap verebiliyor. Neden? Çünkü önce karşısındakinin ruh halini irdeleyip müşteriye o potansiyelde davranıyor. Müşteri bazen sinirli olduğu zaman ona göre eğilim sağlıyor çok böyle daha rahat olduğu zaman da daha toparlayıcı bir şekilde rahatsız olmaması açısından ona göre yaklaşıyor. Eğilim çok önemli burada, bakın eğitimsiz hiçbir şey olmaz öyle çocuklar çalışıyor ki çocuk da on dokuz yirmi yaşında geliyor eee turizm bitirmiş hevesli ee bir şeyler yapmaya çalışıyor ama siz ona eğitim verdiğiniz zaman o sektörde yürümek istiyor. Müşterinin içine girdiği zaman, hizmete başladığı zaman gerçekten tatmin oluyor ve bu sefer şeye başlıyor ilerisi için bir şeyler düşünmeye başlıyor. Daha önce günlük okul harçlığı amacıyla gelen insan, geleceğini düşünmeye başlıyor, kariyer odaklı düşünmeye başlıyor.”
<b>İşletme 27</b>	“Tabi ki etkilediğini düşünüyorum yabancı dil önemlidir. Eee insan ilişkileri, güler yüzlülük, sıcakkanlılık, hitap şekli yani bunların olması yani insan ilişkileri bunlar müşteri memnuniyetinin artmasını sağlıyor. Yani müşteri memnuniyetinin olması da tekrardan tercih sebebi oluyor.”
<b>İşletme 28</b>	“Olumlu bir fark yaratır. Örneğin resepsiyonda çalışan personelin yabancı dil bilmemesi, gelen turistle anlaşmasını engeller bu da turistin tercihini etkiler. Aslında tüm müşteriler için bu geçerli, iyi bir hizmet için eğitimin şart olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 29</b>	“Tabi ki etkiler, yerli yabancı fark etmez sonuçta gelen misafir hizmetin kalitesine bakıyor. Eğitim de bu kaliteyi destekleyen bir uygulama olduğu için eğitilmiş personel müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır.”
<b>İşletme 30</b>	“Etkiler, yabancı dili olmayan, müşteriyle ilişkilerini kontrol edemeyen, hizmette yetersiz olan bir personel otel için kötü bir imajdır. Aldığı eğitimler sayesinde oteldeki işleyişe daha kolay dahil olur, memnuniyete yönelik çalışır bu da gelen misafirlerin fikrini olumlu olarak etkiler.”

<b>İşletme 31</b>	“Tüm misafirlere kaliteli bir hizmet bekliyor, kaliteli bir hizmet için eğitilmiş ve deneyimli personelin olması tabii ki önemli. Çünkü insanlar belli bir beklenti ile buraya geliyorlar bu yüzden o beklentiyi karşılamak çok önemli bizim için. Eğer o beklentinin altında kalırsanız elbette o konukların başka tatilde sizi tercih edip etmemesini de doğal olarak etkileyeceğini düşünüyorum.”
<b>İşletme 32</b>	“Hem yerli hem yabancı fark etmez eğitilmiş personel tabii ki de bir fark yaratıyor. Gerek tutum ve davranışları olsun gerek hizmet anlamında daha iyi hizmet vermeye yönelik kendilerini geliştirmeleri bizim onlara kattığımız eğitimlerle birlikte kattığımız yeteneklerle beraber müşteri memnuniyetini arttırdıklarını, konukların da tercihini olumlu şekilde etkilediklerini düşünüyorum.”
<b>İşletme 33</b>	“Tabii ki etkiliyor. Oteli daha kolay tanınmasına yardımcı oluyor aynı zamanda misafirlere ile nasıl ilgilenmesi gerektiği konusunda fikir sahibi oluyor, müşterinin beklentilerini daha kolay yerine getirebiliyor.”
<b>İşletme 34</b>	“Tabii ki yaratır. Çünkü eğitilmiş personel konukları memnun etme konusunda çok daha bilinçlidir, konuklara nasıl davranması gerektiğini bilir. Eğitilmiş personel sayesinde konuklar o otelden memnun olarak ayrılır bu da tekrar tercih sebebinin olumlu yönde etkilemektedir.”
<b>İşletme 35</b>	“Elbette fark yaratır. Eğitilmiş personel gerek yabancı gerek yerli turistlere nasıl davranması gerektiğini bilir. Müşterilerin memnun olması için çabalar ve özen gösterir. Eğitilmiş personel hizmette kalitenin artması demektir ve bu da misafirlere yansır dolayısıyla konukların tercihini etkiler.”

<b>Soru 16) Personel eğitimi işletmenizin stratejilerini, vizyonunu ve misyonunu nasıl etkiliyor?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Eğitilmiş personel her zaman doğru zaman, doğru hamle ve güler yüz memnuniyeti bir üst seviyeye taşımaktadır. Tam tersi de olabilir tabii ki yanlış personel ile süreç olumsuz şekilde ilerleyebilir.”
<b>İşletme 2</b>	“İşletmenin doğru yürütülmesi, işte aksaklık olmaması açısından, aksaklık olduğu anda en kısa sürede giderilmesi açısından önem teşkil etmektedir.”
<b>İşletme 3</b>	“İşletmenin personel eğitimi stratejilerini olumlu etkiler.”
<b>İşletme 4</b>	“İşletmeyi daha olumlu etkiliyor.”
<b>İşletme 5</b>	“Tercih sebebi.”

<b>İşletme 6</b>	“Personel eğitiminin işletmenin misyonunu gerçekleştirmesinde ve oluşturduğu strateji çerçevesinde vizyonuna yönelik çalışmalar yürütmesinde büyük bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 7</b>	“Kalite hedeflerimizi doğrudan etkiliyor. Daha hızlı sonuç elde ediyoruz.”
<b>İşletme 8</b>	“Eğitilmiş personel zaman ve para kaybının her zaman önüne geçer. (Barışta ter dökmeyen savaşta kan döker.)”
<b>İşletme 9</b>	“Etkilemez mi? Tabii ki etkiler olumlu ya da olumsuz bu tamamen personelle ilgili bir şey. Ne kadar ekmek o kadar köfte hesabı.”
<b>İşletme 10</b>	“Tabii ki çok etkiler. Personel bizim yüzümüz. Biz bu insanları giydiriyoruz, gömlek veriyoruz, pantolon veriyoruz, isimlik takıyoruz. İsimliklerin üstüne isimlerini yazıyoruz. Neden? Şikayet varsa övgü de varsa ismi yazıyor burada. Mesela sizin üstünüzde diyelim ki Yağmur yazıyor, diyorlar ki yağmur şöyle iyi biz ne istediyseniz yaptı. Çok güler yüzlü davrandı mesela örnek veriyorum yani barda çalışıyorsunuz ne kadar çok şey istesek de güler yüzlü davrandı ne kadar yorduysak da yüzü asılmadı işte masanın üstüne bir şey döküldü hemen sildi falan çok çalışkan bir kız diye atıyorum böyle yorumlar yazılıyor bu şekilde müşteriler yorumlar yazıyor. Geri dönüş mutlaka olur özellikle temizlik görevlilerinde odalarda kartlar olur müşteriler mutlaka yazar iyi ya da kötü genelde yazıyorlar, yazmayan da oluyor ama genelde Türkçe, İngilizce yazan oluyor. Sonra bu yorumlar okunuyor, kişilerde bunu biliyor, cam kırıldı yeri temizlemedi mi ya da çok mu süper temizlik yaptı, 10 gün boyunca havlu istediler verdi çarşaf istediler verdi öyle mükemmel vesaire mutlaka yazan oluyor bu şekilde. Tabii ki vizyonumuzu da misyonumuza etkiler. Personel bu otelin yüzü hani otel personelsiz çalışmaz personeller önemlidir.”
<b>İşletme 11</b>	“Olumlu etkiliyor. Birçok alanda olumlu bence yani eğitilmiş personel bence her sektörde her alanda olumlu etkiliyor. Turizmde çok önemli, turizmde makineler yok robotlar yok insana bağlı bir sektör ve insan eğitilmiş olursa ancak hizmeti kaliteli verebilirsin. Bir robotu kurduğunda o saatinde o görevini yapıyor ama bir insanı o eğitimi almış olması çok önemli. Bu da işin kalitesini yükseltir. İşletmenin misyonunu vizyonunu sağlamlaştırır, güçlendirir.”
<b>İşletme 12</b>	Eeee yani bizim otel olarak vizyonumuz ve misyonumuz bizim yani yerli ve yabancı müşterilerimiz var. Biz Türk misafirperverliğini en iyi şekilde göstermeyi hedefleyen bir grubuz. Bunun içinde bizim en önemli “önceliğimiz hiçbir şey yapamıyorsak bile bunu söylüyoruz personelimize, mutlaka güler yüzlü olmanızı istiyoruz çünkü herkes buraya tatil ve iyi



	düşüncelerle gelmek ve gitmek istiyorlar. Eeeee hiçbir şey yapamıyorsa bile gülmenizi istiyoruz diyoruz ve eee yani tekrar gelmelerini sağlamak aslında bu yüzden de bu önemli. Yani doğrudan zaten eğitimlerimizde bununla bağlantılı. Çünkü biz mecburen misafir ağırlamak zorundayız ki sürdürülebilirliğimiz devam etsin.”
<b>İşletme 13</b>	“Dediğim gibi eeee olumlu etkiliyor. Bizim otelimizin önceliği müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, misafirlerimize iyi bir tatil vaat ediyoruz bu sebeple eğitimli personel bizim hedeflerimizi gerçekleştirmemizi sağlıyor.”
<b>İşletme 14</b>	“İşte etkileyecek izin verseler ama eee dediğim gibi eğitim konusunda personel kadar yani personel alt yapılı olduğu için duvarlar işveren de bunu maddiyat olarak düşünüp olumsuz sonuçlanıyor. Yani eğitimin çok önemli olduğunu insan kaynakları biliyor fakat eee işçi bu şekilde düşünmüyor doğal olarak da işveren buna yatırım yapmıyor.”
<b>İşletme 15</b>	“Kurumsal kimlik elde etmekte ve gelişimde büyük bir rol oynuyor.”
<b>İşletme 16</b>	“Eee tabi ki olumlu yönde etkiliyor. Eee biz eğitime önem veren büyük bir oteliz. Eeee stratejimizde eğitim önemli bir rol oynuyor, hedeflerimize ulaşmak tabi ki eğitim sayesinde daha önemli.”
<b>İşletme 17</b>	“Eeee olumlu etkiler tabi aksi olur mu bilmiyorum. Bizim otel olarak birincil hedefimiz devamlılığımızı sağlamak. Sürekliliğimizi garanti altına almak ilk amacımız bu. Böyle olsun ki eee diğer sezonda da varlığımızı koruyabilelim. Bize yerli yabancı eee çok misafirimiz oluyor. Misafirleri memnun ee memnun edebilmek önemli, işte başında dediğim gibi devamlılığımızı sağlayalım. Eğitimli çalışan sayesinde stratejilerimizi ee daha başarılı bir şekilde gerçekleştireceğimizi düşünüyorum.”
<b>İşletme 18</b>	“Etkiliyor yani olumlu da etkileyebilir olumsuz da. Aslında çalışanı ile var olabilen bir sektör turizm. Eeeee çünkü bizim işimiz insan o yüzden bütün amacımız insan odaklı, misafirleri mutlu bir hafta verebilmek ya da on gün işte ne ise. Bu yüzden çalışanlara büyük görev düşüyor. Bizim hedeflerimizi gerçekleştirmede çalışanların durumları doğru orantılı. Yani ne kadar eğitimli, bilgili, sabırlı, güler yüzlü personeliniz olursa o kadar çok yaklaşsınız planladığınız eee stratejileri gerçekleştirmeye diye düşünüyorum.”
<b>İşletme 19</b>	“Evet personel çok önemli dışarıda seni temsil ediyor, yani çalıştığı oteli. Atıyorum mesela adam çıkıyor dışarı esrar içiyor, bizim müşteri görüyor şimdi düşünsene bu otelin şeyini.”

<b>İşletme 20</b>	“Kesinlikle olumlu etkiler. Ben personelin deneyimli ve eğitilmiş olmasından yanayım.”
<b>İşletme 21</b>	“Otelimizin devamlılığı için eğitim önemli tabii ki. İşletmemizin daha ileriye gitmesi, kendini sürekli yenilemesi için eğitilmiş personel çok yardımcı olur. Çünkü eğitilmiş kişi işini daha bilinçli yapıyor bu da işletmeye kazanç sağlar”.
<b>İşletme 22</b>	“Her otelin hedefleri vardır, sezonluk müşteri beklentileri gibi ama bunun için yani eee gelecek sezonun nasıl olacağı aslında bu sezona da bağlı çünkü verdiğiniz hizmet ne kadar iyi ne kadar tatmin edici ise eee o kadar olumlu geri dönüş oluyor bunun da eğitilmiş, deneyimli çalışanlar sayesinde olur. Kavgacı, ağzı bozuk, kişisel temizlikten pek haberi olmayan, konuşmasını bilmeyen personel ile o otelin hedeflerini gerçekleştireceğini ben pek düşünmüyorum açıkçası.”
<b>İşletme 23</b>	“Bizim için personellerimiz çok önemli çünkü birebir müşterilerle onlar sürekli eee iletişim halindedir. Ben ofisteyim, müşterileri hiç görmüyorum ama bir animasyoncu, garson sürekli müşterilerle iç içe bu da müşterinin otelden aldığı keyfi etkiler diye düşünüyorum yani otelden tatmin olması açısından personelin tutumu, davranışları çok önemli. Bu yüzden yani müşterilerin memnun olması için ona göre personeller çalıştırmaya çalışıyoruz. Bizim otel olarak misyonumuz müşterileri mutlu etmek ee bu amaca ulaşmada eğitilmiş personel bence önemli.”
<b>İşletme 24</b>	“Olumlu etkiler, çalışanlar oteli temsil ediyor, her hareketleri her davranışlarının bir karşılığı var. Bu yüzden ne kadar güler yüzlü ne kadar eğitilmiş olursa çalışanlarımız otelimizin imajını da olumlu etkiler.”
<b>İşletme 25</b>	“Olumlu etkiliyor, eğitilmiş olan personel çok daha bilinçli ve müşterileri anlamak da çok daha başarılı olduğunu gözlemliyorum. “
<b>İşletme 26</b>	“Şimdi biz ee adını bile söyleyemiyorum ama tripAdvisor mı ne var öyle bir şey var ee orada şu an Marmaris’te on beşinci oteliz, yani o kadar otelin içinde müşteri memnuniyeti konusunda gayet şeyiz. Bunda tabii ee bu personelle sağlanır. İnanın her şeyi altından yaptırım içinde iyi personel koymadığınız zaman ee hiçbir anlamı yok. Eğitimsiz personel koyduğunuz zaman insanları eee davranışlarında problem olduğu zaman ee burada otelin çok çok iyi olması hiç birsey ifade etmiyor yani eee istediğiniz yemeği verin, çok kaliteli yemekler verin ama içerideki personel o yemeği müşterinin önüne nasıl koyacağını bilmiyorsa ee müşterinin psikolojisini iyi

	algılayamıyorsa hiçbir anlamı yok. Eeee tabi bu da otelin misyonunu da vizyonunu da etkiliyor, her şeyi etkiler. Çünkü geleceğini görmeyen bir otelin misyon yüklenmesi mümkün değil. Sağlam personeller olursa, eğitilmiş sağlam personeller ve yürüyebileceğine inanıyor insanlar. Marmaris'in en büyük sorunlarından bir tanesi bu eee eğitilmiş personel az olduğu için bizim gibi oteller değil de kalite daha düşük restoranlarda eğitimi çok düşük personel çalıştırdıkları için kendilerine misyon çizemiyorlar. Bu tabi genel anlamda şeyi de etkiliyor Marmaris'in turizm geleceğini de etkiliyor.”
<b>İşletme 27</b>	“Tabi ki olumlu etkiliyor, işlerin doğru yürütülmesi eee aksaklıkların olmaması eee olması durumunda da önlem alınması gerekir. Eğitilmiş personelimizin de eğitilmiş olmaları ve güler yüzlü davranmaları, ilgili olmaları, yabancı dil bilgilerinin olması bunlar hep tercih sebebidir.”
<b>İşletme 28</b>	“Personel bizim otelimizin en değerli demirbaşlarıdır. Çünkü bir otelin iyi olması için iyi personellere sahip olması gerekir. Dolayısıyla eğitim otelimizin stratejilerinde olmazsa olmaz bir faktördür. Eğitimin bir işletmeyi her açıdan olumlu etkilediğini düşünüyorum.”
<b>İşletme 29</b>	“Personel eğitimi, işletmemizin müşterilerine daha iyi hizmet vermesinde önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyeti de otelin vizyonu ve misyonunu olumlu etkiliyor.”
<b>İşletme 30</b>	“Müşterilerin memnun kalması bizim en temel amacımız, donanımlı bir personeliniz olduğu takdirde hem müşterilere nasıl davranması gerektiğini bilir hem de otel içi uyumu, adaptasyonu daha kolay olur. Eğitilmiş bir personel otelin hedeflerini olumlu etkiler.”
<b>İşletme 31</b>	“Güzel soru, yani turizm sektöründe her zaman eğitilmiş ve verilen eğitimi anlayan, algılayan personel bulamamak da eğitilmiş personel otelin gelecek sezonlarda da varlığını eee devam ettirebilmesi için ve diğer rakiplerine karşı sektörde varlığını koruyabilmesi için bence önemlidir. Çünkü biz insanlara hizmet satıyoruz ve bu hizmetin ne kadar kaliteli olduğu tabi ki işletmenin misyon ve vizyonunu etkiler.”
<b>İşletme 32</b>	“Eğitilmiş personel her zaman eee işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde eemissonunueee doğru şekilde yürütmesinde ee eğitimsiz personele göre eee tabi ki daha önemli ve eee daha etkili bir rol oynuyor.”
<b>İşletme 33</b>	“Eğitilmiş personel bir turizm işletmesinin olmazsa olmazıdır. Ne kadar bilinçli ve eğitilmiş personellere sahip olunursa o kadar başarılı bir işletme olur. Başarılı bir işletme için eğitilmiş personel olmazsa olmazdır.”

<b>İşletme 34</b>	“Eğitilmiş personel her zaman işletmenin çıkarlarını düşünen ve ona göre çalışan kişilerdir. Eğitilmiş personel her zaman işletmenin vizyonunu ve misyonunu olumlu olarak etkilemektedir.”
<b>İşletme 35</b>	“Verilen eğitimler sayesinde personelimiz çok daha bilinçli ve bilgi sahibi olur yaptıkları işi daha başarılı bir şekilde gerçekleştirir bu da otelimizin hedeflerini olumlu olarak etkilemektedir.”

**Soru 17)Marmaris pazarında etkinlik gösteren otel işletmenizde eğitimin rekabet üstünlü etkilediğini düşünüyor musunuz?**

<b>İşletme 1</b>	“Marmaris piyasasında aslında eğitimsel açıdan bir rekabet ortamı bulunmamaktadır. Tümüyle maaş ve konaklama ücretleri üzerine kurulmuş bir rekabet ortamı vardır. “
<b>İşletme 2</b>	“Düşünüyorum. Eğitilmiş ve kaliteli personelle çalışmak her zaman doğru bir yaklaşımdır ve tercih meselesidir.”
<b>İşletme 3</b>	“Hayır düşünmüyorum. İnsanlar buraya eğlenmeye geliyor.”
<b>İşletme 4</b>	“Evet.”
<b>İşletme 5</b>	“Turizmde maalesef etkili olduğunu düşünmüyorum. Kim daha fazla ücret veriyorsa tercih sebebi o oluyor. Kişiler bu işletme bana eğitim veriyor, gelişimime yardımcı oluyor bu tarz şeyleri göz önünde bulundurmuyorlar. Çünkü sezonluk düşündükleri için o sezonda da ne kadar para kazanabilirim hatta ve hatta eee bazı kişiler misafir portföylerine göre değerlendiriyor, onları karşılaştırıyor. Mesela işte kat görevlisi olarak çalışmak istiyor ya da işte servis personeli olarak çalışmak istiyor bana sordukları soru ee size hangi tür misafir geliyor, nereden geliyor? Hatta ben merak ettim, neden bunu soruyorsunuz diye. Ne kadar tip alabilirim onu düşünüyorum diyor. Avrupalı mı geliyor, Türk mü geliyor, Arap mı geliyor, bunları çok karşılaştırıyorlar. Ona göre ne kadar çok tip alabilirse o oteli tercih edecekmiş. Mesela Avrupalının geldiği, bilmiyorum hangi millet daha çok tip veriyor. Ona göre tercih yapanlarda hani veya işte çalışma saatleri nereye göre daha az ücreti nereye göre daha çok gibi daha çok kazanç odaklı eğitim odaklı değil.”
<b>İşletme 6</b>	“Eğitimin hizmet kalitesini arttırdığını bu kapsamda da rekabet üstünlüğüne olumlu yönde katkı sağladığını düşünüyorum.”
<b>İşletme 7</b>	“Ne kadar çok eğitime önem verildiği takdirde her zaman bir adım önde

	oluruz.”
<b>İşletme 8</b>	“Görev alacak personel eee genellikle ücreti ve sosyal imkanları baz alıyor. Hani kariyer planlamasında eğitimi çok önemsemiyor işin açığı.”
<b>İşletme 9</b>	“Ya tabi ben genel olarak aynen öyle zaten bunun cevaplarını vermiş olduğumu düşünüyorum. Bence etkiler neden etkilemesin rekabette. Yani zaten senin vitrinin değil mi personel. Yani senin vitrinin, seni ileriye taşıyacak olan da aşağı çekecek olan da o. Ama şöyle bir şey var personeli sadece personelin eğitimlisine yüklemek lazım bence. Bu birazda işverenin eee bütçeyle alakalı bir şey. Sen ne kadar para verirsen o kadar kalifiye adam bulursun ne kadar az maaş tutarsan şartlarını ne kadar aşağı çekersen o kadar da kalitesiz insan bulursun. Hani şu sokakta gezen “abla abla ne iş olsa yaparız” diyenler var bir de zaten kalburüstü dediklerimiz var. Kalburüstüler de zaten bu şartlarda çalışmazlar.”
<b>İşletme 10</b>	“Tabi canım eğitilmiş personelle eğitimsiz personel bir olmaz yani. Bu da şöyle olur burası 5 yıldızlı bir otel Marmaristeki diğer 5 yıldızlı oteller ile karşılaştırılır. Diğer işletmelerle karşılaştırılmaz. Rekabet üstünlüğünü mutlaka etkiler. Tabi ki etkiler. Personel eğitilmişse müşteriye nasıl davranması gerektiğini bilir, saygıda kusur etmez, güler yüz gösterir.”
<b>İşletme 11</b>	“Kesinlikle düşünüyorum. Eğitilmiş personelin olduğu işletme daha kaliteli ve daha farklı. Müşteri bunu seçiyor nasıl tatil yapacağı oteli, yeri seçiyorsa artık aldığı hizmeti de seçiyor. Çünkü internet vesaire her şey ellerinin altında artık. Direkt kişiye yazabiliyor, şikayetini sunabiliyor, bu insan bana kötü davrandı gibi ve sen aslında orada işletmen çok iyi diyemiyorsun. Hmmm Ahmet demiyor başka müşteri gördüğü zaman şu otel böyle yapmış diyor ya da Mehmet demiyor. O yüzden eğitilmiş personel barındırmak çok çok önemli.”
<b>İşletme 12</b>	“Tabi ki de. Yani bu soru da diğer soruyla bağlantılı oldu aslında. Bu tabi ki de büyük bir pazar turizm sektörü özellikle yaz aylarında Marmaris için biz eee bu grup olarak bu oteli bu sene satın aldık, eeee kendimizi yeni yeni göstermeye çalışıyoruz biz eee bu yüzden hani rekabet ortamını seneye daha büyük tetikleyeceğimizi düşünüyorum. Eğitimlerde bunun çabalamak için zaten ortaya göstermek için seneye umarım bunun meyvesini toplayacağız yani ama tabi ki de eğitim demek kalifiye eleman, kalifiye iş, kaliteli iş yani kaliteli misafir ağırlamak demek aslında. Bunu her türlü imajınızla, duruşunuzla bile eğitimlerle bunu elde ediyoruz.”
<b>İşletme 13</b>	“Eeee tabi ki de etkiler. Yani eğitimden kaynaklanan bir kalite olur hani personel eğitilmiş olması, müşterinin tercih sebebi olabilir. Çünkü müşteriye

	yaklaşması daha farklı oluyor ama fakat Marmaris'teki oteller genelde sezonluk olduğu için eğitimin yanında ücretin de rekabete etkisi olduğunu düşünüyorum.”
<b>İşletme 14</b>	“Hayır düşünmüyorum. Çünkü eee dediğim gibi hep personel alt yapılı ee öyle bir şey olduğunu düşünmüyorum. Çünkü personel işe alırken eğitilmiş misin gibi sorma şansımız yok eee işte sezon sonuna kadar çalışabilecek misin, bu işte en azından bir yıl tecrüben var mı, elin yüzün düzgün mü, biraz yabancı dilin var mı? bitti.”
<b>İşletme 15</b>	“Kesinlikle.”
<b>İşletme 16</b>	“Tabi ki düşünüyorum. Eeee biz yani bizim gibi büyük otelleri işte efendim nasıl söyleyeyim eğitimi, bilgisi olan bizim verdiğimiz eğitimlerle de ee bizi daha ileriye götüren personeller de önemli. Eğitilmiş personel her zaman fark yaratıyor, müşterinin tekrar bizi seçmesi için eğitim karlı bir yatırım aracı aslında.”
<b>İşletme 17</b>	“Tabi ki düşünüyorum. Anlattığım gibi eğitim yani o eğitimin sağladığı kalite kesinlikle hissedilir. Çalışanın nasıl konuştuğu, nasıl yürüdüğü gibi ee eğitim, kişinin tüm davranışlarına nüfuz eder bence. Bir de artık internet gibi bir imkan var. Misafirler yorumlarıyla olumlu ya da olumsuz çok etkiliyor bir oteli. Diyor mesela eee şu otelin çalışanları çok iyi, çok kibar falan filan bir de başka otel için kötü yorumlar yazıyor, odaları pis, çalışanlar çok kavgacı ya da saygısız gibi eee siz hangisini tercih edersiniz? Bu yüzden bence rekabete etkisi olur mutlaka.”
<b>İşletme 18</b>	“Düşünüyorum, tercih sebebi olabilir. Biz hizmet satıyoruz, turizm sektörü olarak yani eeee eğitilmiş çalışan müşteriyi memnun eder bu da otelin reklamı açısından olumlu bir durum.”
<b>İşletme 19</b>	“Evet.”
<b>İşletme 20</b>	“Ben buna hayır diyorum. Neden hayır diyorum, işletmenin kendi kuralları önemli bence yani işletme sahibinin oturduğu kendi kuralları önemli burada, personel burada çok mı yani personelin eğitiminin önemi var tabi ama işletmenin kendi kuralları da önemli. Çünkü personeli yönlendiren işletmenin sahibidir. Bir de ücret mevzusu da etkili olabilir. O da işletmecinin kendi vizyonuna bağlıdır yani işine yarayan personel gerçekten iyi ise veriyorlar o parayı.”
<b>İşletme 21</b>	“Etkiler. Sonuçta ne verirseniz onun karşılığını alırız. Genelde eğitime yatırım yapılmak pek istenmiyor maddi sebeplerden dolayı ama eğitilmiş

	personelle çalışmak standartları yükseltiyor bana göre.”
<b>İşletme 22</b>	“Evet düşünüyorum. Söylediğim gibi çalışan personel eee daha farklı oluyor yani olumlu anlamda söylüyorum ne kadar eğitilmiş ve donanımlı olursa otele o kadar faydası olur. Çünkü cahil değildir ne dediğini ne değildir anlayabilir, öyle kişilerle çalışıyoruz ki doğru dürüst konuşamıyorlar bile.”
<b>İşletme 23</b>	“Eğitim etkiler, tabii ki etkiler. Çünkü görüyorsunuz burada konaklama adına pek çok seçenek var tabii bizim gibi otelleri herhangi bir pansiyonla kıyaslamak doğru olmaz. Eeee ama bir turistin bizi tercih etmesi için ona göre hizmet vermemiz lazım ki rekabet edebilelim yani bunun için eğitilmiş personel tabii ki önemli bence.”
<b>İşletme 24</b>	“Düşünüyorum”
<b>İşletme 25</b>	“Düşünmüyorum çünkü bence rekabeti etkileyen en temel faktör, ücretler yani kimse bu otelde eğitilmiş kişiler çalışıyor diye tercih etmiyor daha ucuz diye tercih ediyor genellikle, ama tabii ki eğitilmiş personel hizmetin kalitesi açısından fark yaratır. Bence sadece eğitim değil yani şöyle rekabete pek çok şey etki ediyor, maddiyat işte o dönem ki ekonomik durumlar yani ee çok fazla etken var. Eğitimin de etki etmesi için hakkını vererek eğitim sunmak gerekiyor bana kalırsa.”
<b>İşletme 26</b>	“Kesinlikle bu çok büyük bir fark yaratıyor. Dediğim gibi mesela diyorum ya eğitilmiş müşteri daha iyi acenteyi size getiriyor yani bu çok küçük gibi görünüyor yani sadece otelin iyi olması yetmez personeliyle oteli ile bir bütündür bu. Sizde denetimlerden çok iyi sonuçlar alıyorsunuz ve onun sonucunda da ee çok ciddi anlamda size üstünlük yaratıyor burada. Şimdi mesela bizim sezonda hiçbir zaman boşluk problemi yaşamayız biz. Çünkü birçok acente bizimle çalışmak istiyor ee sürekli doluluk var ve ee şöyle bir avantaj sağlıyor, biz genelde ödemeleri çoğunu peşin alırsak acentelerden. Bakıyor müşteri memnuniyeti üst seviyelerde olduğu zaman, müşteriler buraları tercih ediyor acentelerde bildiği için bu oteli kolay satacaklarını bildiği için peşin ödemeyi kabul ediyorlar, ama bu dediğim gibi eğitilmiş personel, kaliteli otel, kaliteli sunum bunların hepsi bir bütün.”
<b>İşletme 27</b>	“Evet biz sezonluk bir otel değiliz zaten başında da söylediğim gibi kaliteli ve eğitilmiş personelle çalışmak istiyoruz bizim için önemlidir zaten geçici değil kalıcı personelle çalışmak istediğimizden eğitilmiş ve donanımlı personele bakıyoruz. Eee bunun yanında ee güler yüzlü olmaları ee yani davranış biçimleri personellere, müşterilere davranış şekilleri de bizim için çok önemlidir.”

<b>İşletme 28</b>	“Düşünüyorum. Rekabet edebilmek için iyi hizmet sunmak gerekir. Bunun içinde eğitimli personel gerekir. Eğitim kesinlikle rekabeti etkiler.”
<b>İşletme 29</b>	“Düşünüyorum. Çünkü eğitimli personellere sahip bir otel daha iyi bir hizmet verir bu da diğer otellere karşı bir üstünlük oluşturur.”
<b>İşletme 30</b>	“Etkiler ama turizmde asıl etken bence ücretler. Eğitim daha kaliteli hizmet verebilmek için elbette çok önemli ama rekabeti asıl etkileyen ücretler bence. Verilen eğitimlerin çok nitelikli olduğun düşünüyorum.”
<b>İşletme 31</b>	“Evet düşünüyorum, eğitim verilen hizmeti etkiler yani olumlu ve olumsuz olarak etki eder. Eğitimli ee eğitim verilmiş personel çok daha kaliteli bir hizmet sunacağı için bunun da rekabete etkisi muhakkak olur bence.”
<b>İşletme 32</b>	“Evet, eee eğitimin öncelikle hizmet kalitesini eee arttırdığını ee bu kapsamda müşteri memnuniyetini arttırdığını bu kapsamda da diğer otellere göre ee eğitim vermeyen otellere göre diyebiliriz, bir avantaj sağladığını düşünüyorum.”
<b>İşletme 33</b>	“Düşünüyorum. Diğer işletmelerden daha önde olmak için müşterilerimizin otelimizden memnun olarak ayrılması gerekiyor bunu sağlayacak olan en önemli etken eğitimli personeldir.”
<b>İşletme 34</b>	“Düşünüyorum.”
<b>İşletme 35</b>	“Turizm sektöründe rekabet edebilmek için öncelikle misafirlere iyi bir hizmet sunmak gerekmektedir. Kat sorumlusundan, aşçıya, garsona kadar iyi bir hizmet vermek gerekir ki rakiplerden bir adım öne geçebilelim. Bunun için de kesinlikle eğitimli ve deneyimli personellere ihtiyaç vardır.”

<b>Soru 18)Çalışanlarımıza iş sağlığı, iş güvenliği gibi konularda eğitimler veriliyor mu?</b>	
<b>İşletme 1</b>	“Kesinlikle en önemli konumuz iş sağlığı ve güvenliği bu konuda tesisimizde olmazsa olmaz en baş konulardan birisidir.”
<b>İşletme 2</b>	“Veriliyor. Kişi işe başladıktan sonra 1 aylık süre dolmadan bu eğitim verilir.”
<b>İşletme 3</b>	“Var, orta seviyede.”
<b>İşletme 4</b>	“Evet veriliyor.”
<b>İşletme 5</b>	“Evet.”
<b>İşletme 6</b>	“Evet.”



<b>İşletme 7</b>	“Evet.”
<b>İşletme 8</b>	“İş sağlığı ve iş güvenliği işletmemizde tabi ki personelimize verilmektedir.”
<b>İşletme 9</b>	“Evet.”
<b>İşletme 10</b>	“Evet veriliyor. Zaten bünyemizde hemşiremiz var, hemşiremiz her gün gelir. Müdahale eder, personelin başına da bir şey gelse, müşterinin başına da bir şey gelse hemşire hemen müdahale eder. Ambulans çağırılması gerekiyorsa çağırır, personel y ada müşteriye hastaneye gönderir.”
<b>İşletme 11</b>	“Veriyoruz, bunlar çok önemli. Dışarıdan anlaşmalı firmamız var onlar geliyor. Dediğim gibi yöneticiler aldıkları eğitimlerle personele gelir gelmez, işe başlar başlamaz anlatıyoruz.”
<b>İşletme 12</b>	“İş sağlığı ve güvenliği konusu bizim için çok hassas bir konu. Biz bunu her hafta veriyoruz biz her hafta oryantasyon, misafirperverlik, kişisel verilerin korunmasıyla ilgili bilgilendirme bir de iş sağlığı güvenliği ile ilgili bilgilendirmeyi haftada bir gün personelimize veriyor oluyoruz. Onun dışında bize her hafta iş sağlığı ve güvenliği uzmanımız ziyaret ediyor, haftada bir burada oluyor. Kendisinin alan ziyaretleri de oluyor zaten personeli denetliyor, alandaki olumsuzlukları da denetleyip, tespit edip bize sunuyor o yüzden biz önem veriyoruz onun söylediklerine.”
<b>İşletme 13</b>	“Tabi dediğim gibi zaten veriliyor. Bunlar bizim zorunlu eğitimlerimiz. Her çalışana veriliyor.”
<b>İşletme 14</b>	“Evet. Faydalı olduğunu düşünüyorum. Biz sezon başında eski yeni bütün çalışanlara bu eğitimleri veriyoruz.”
<b>İşletme 15</b>	“Evet.”
<b>İşletme 16</b>	“Ee tabi ki veriyoruz, bu zaten zorunlu.”
<b>İşletme 17</b>	“Evet veriliyor. Zaten önemli bir konu. Eeee yani bu eğitimin verilmemesi durumunda büyük yaptırımları oluyor. Zorunlu eğitimlerimizden olduğu için her çalışana veriyoruz bu eğitimleri biz.”
<b>İşletme 18</b>	“Evet veriliyor.”
<b>İşletme 19</b>	“Evet”
<b>İşletme 20</b>	“Evet”
<b>İşletme 21</b>	“Evet”

<b>İşletme 22</b>	“Evet”
<b>İşletme 23</b>	“Evet her çalışana bu eğitimi veriyoruz.”
<b>İşletme 24</b>	“Evet”
<b>İşletme 25</b>	“Evet, zorunlu eğitimlerimiz bunlar.”
<b>İşletme 26</b>	“Bu bir zorunluluk.””
<b>İşletme 27</b>	“Evet veriliyor.”
<b>İşletme 28</b>	“Evet”
<b>İşletme 29</b>	“Evet”
<b>İşletme 30</b>	“Evet”
<b>İşletme 31</b>	“Evet tabi ki veriyoruz, her personele bu eğitimler veriliyor.”
<b>İşletme 32</b>	“Evet tüm çalışanlarımızı iş sağlığı, iş güvenliği eğitimlerini veriyoruz, verdiriyoruz.”
<b>İşletme 33</b>	“Evet”
<b>İşletme 34</b>	“Evet”
<b>İşletme 35</b>	“Evet”

**Soru 19)Devlet tarafından verilmesi gereken iş sağlığı, iş güvenliği eğitimleri gibi eğitimler rekabet açısından nasıl bir farklılık sağlıyor? Bu eğitim dışında verilmesi gereken eğitimler var mı? İçerikleri nelerdir?**

<b>İşletme 1</b>	“Otel sektöründe özel şirketlerle bu hizmeti almaktayız. Devlet tarafından böyle bir hizmet almamaktayız. İş sağlığı ve güvenliği dışında, yangın eğitimi, hijyen eğitimi, ilk yardım eğitimi, bulaşıcı hastalıklara karşı almamız gereken önlemler ve aşlarımız her zaman personelimize uygulanmaktadır.”
<b>İşletme 2</b>	“Sağlık açısından daha çok eğitim verilmelidir. Makine bilgileri açısından da şekilde. Bu eğitimler personel sirkülasyonunda önem arz eder. Kişinin deneyimli olması her zaman öne taşır.”
<b>İşletme 3</b>	“Rekabet açısından farklılık sağlamıyor. Çünkü her otel bu eğitimleri ve

	Eğitim süreleri kısa daha uzun olabilir bence.”
<b>İşletme 4</b>	“Eğitim verilen işletmeler diğer işletmelere göre daha ön planda görülebiliyor. İlk yardım, hijyen, yangın gibi eğitimler verilebilir”
<b>İşletme 5</b>	“Kısmı süreli çalışan uzmanlarımız tarafından veriliyor.”
<b>İşletme 6</b>	“Tüm işletmelerde standart olarak verilen iş sağlığı, iş güvenliği eğitiminin re açısından bir fark yarattığını düşünmüyorum. Bunların dışında oryantasyon, h temel ilk yardım, yangın, kişisel hijyen ve bakım, temel seviyede yabancı dil, eğitimi, işgörenin uzmanlık alanına yönelik ileri seviye eğitimlerin ve l ilişkiler, iletişim, insan ilişkileri eğitimlerinin rekabet avantajı yarata değerlendiriyorum.”
<b>İşletme 7</b>	“Kendi bünyemizde kalite departmanı var, A sınıfı. Tüm eğitimleri bünyemizde veriyoruz.”
<b>İşletme 8</b>	“Özel şirketler vasıtası ile bu eğitimler verilmekte. Rekabete katkısı illa ki ama bu fark her ne kadar hissedilir boyutta değil. Bir olay vuku buldu personelin kendisine ve işletmeye zararı en aza indirgeniyor. O zaman bel ayrımı ortaya çıkabiliyor. Bunun yanında yönetici pozisyonundaki personele yönetimi, kaynaklar yönetimi ve hukuk alanında eğitimler verilebilir bence.”
<b>İşletme 9</b>	“Bana göre nasıl bir eğitim verilmesi gerekiyor biliyor musunuz? Eeee insa kişisel bakım, tuvalet, yemek yeme, konuşma bu tarz eğitimlerin de veri gerekiyor. Çünkü eeee şöyle de bir şey var eğitim bence ailede başlar, o öğretilir. Anne baba bu saate kadar bir şey eğitmeyen çocuğa da sen bu s sonra eğitemiyorsun mümkün değil. Adam yemek yemesini bilmiyor, tu kullanmasını da bilmiyor. Eee tabi ne oluyor şimdi eğitimli ve eğitimsizi aynı koyduğunda aynı yemekhaneyi paylaşıyor, aynı lojmanı aynı odayı paylaşıyor tuvaleti paylaşıyor. İster istemez aralarında böyle bir sıkıntı çıkıyor. Ona göre tuvalette sifonu çekmek temizlik ve hijyenik. Diğerine göre gereksiz bir şe tarz şeyler ama bana göre öncelikle saç nasıl taranır, duş nasıl alınır, yan buram buram o ter kokularıyla nasıl geçilir, o tırnaklar nasıl kesilir yani g dediğim adam yani ben açıkçası eli yüzü pis, saç sakalı birbirine girmiş bir ac yaptığı servisi ben istemem açıkçası yani. Mutfaktaki adamlar bonesiy çalışıyor gerekli hijyenik ortamları sağlıyor mu sağlamıyor mu? Bu da eğ olur. Yani bilmiyorum tuvalet eğitimi bu saatten sonra verilir mi acaba ? versen de alamazsın. Kapı çalmasını bilmezler eeee konuşmasını bilmezler. A ayrımı yoktur, bayana saygıyı bilmezler yani bu da insanların demeyim, pers eğitimsizliğiyle alakalı bir şey. İşte eğitim verdiğin insanlarda bunları bilirler.”
<b>İşletme 10</b>	“Dediğim gibi yangın eğitimi aldırıyoruz, ilk yardım eğitimi mutlaka alı

	<p>Burası az tehlikeli bir otel, az tehlikeli otellerde yirmi kişide bir ilk yardım eğitimi, yangın eğitimi aldırıyoruz. İş güvenliği sağlığı eğitimi, yangın tatbikatı, hijyen eğitimi. Dediğim gibi arada denetimler oluyor. Yiyecek içeceklerden numuneler alırlar, test ederler çünkü mesela yiyecekler içeceklerin belli bir sıcaklıkta olmaları gerekiyor. Ben çok bilmiyorum mutfak ilgileniyor genelde bu detaylarla. Yangın konusunda denetim var. Eğitim de var denetim de var.”</p>
<b>İşletme 11</b>	<p>“Bilinçli personelle çalışmanı sağlıyor eğitim. İş sağlığı, güvenliği çok önemli, kullandığı aleti, otelin yapısını, neyin ona zarar vereceğini, yaptığı şeyin otele zarar vereceğini bilerek çalışması kaza riskini başta önlemiş oluyor. Devletin sunduğu turizm sayfasında eğitim bölümü var internette, neydi tam ismi, orada birçok eğitimi de sunuyorlar. Turizm Bakanlığı olması lazım. Biz buradan pek eğitimi alıyoruz, mutfak personeli eğitimi, ön büro personeli eğitimi gibi. Kitapçıkları var, görmüşsünüzdür mutlaka. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Mesleki Turizm Eğitimleri diye bölümü var bu kapsamda biz pek çok eğitim aldırдық personelimize. Bunun da avantajlarını yaşadık, eğitimler haftada etap etap dört saat beş saat, hem personel için aktivite oluyor hem de yaptıkları işin önemini daha güzel pekiştiriyorlar. İşin içinde eğitim de aldıkları zaman kendilerini robot gibi hissetmiyorlar yani biz önemli bir iş yapıyoruz dedirtiyor yani eğitim önemli.”</p>
<b>İşletme 12</b>	<p>“Devlet tarafından verilmesi değil eee bu şöyle bir şey aslında buradaki bizim işimiz tarafından yasal olarak vermek zorunda olduğumuz bir eğitim, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi bu öyle bir konu hani devletin vermek zorunda olduğu bir konu işveren tarafından vermek zorunda olduğu bir konulardan bir tanesi. Biz bunu her zaman veriyoruz. Başka eğitimler işte dediğim gibi o diğer eğitimler dört eğitimde yanlızdır eğitim değil, onun bir tanesi zorunlu dimi Ezgi ya? Kişisel verilerin korunması eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri yasal zorunluluklar, aynen onun ikisi yasal zorunluluklar, diğeri bizim tamamen nedir o grup içi misyonumuz, vizyonumuzla alakalı olan eğitimler eee işte misafirperverlik ve oryantasyon eğitimimiz. Bunun dışında yasal olarak zorunlu olması gereken eğitimlerden bir tanesi hijyen eğitimlerimi veriyoruz, hijyen eğitimini de veriyoruz, alıyoruz. Hijyen belgesi olmayanlar tespit ediliyor onlar topluca hijyen eğitimi alınıyor, bunu da halk eğitim gibi kuruluşlarla yapıyorlar belgelendirilmesi gerekiyor, onlarla iletişime geçiliyor. Başka zorunlu olan ilk yardım eğitimi personel sayısına göre ilk yardım sertifikası almak zorunluluğu var, ilk yardım eğitimi de veriyoruz, verdik bu yıl. Başka hangi eğitimimiz var, neler verdik? Yalnızca hijyen eğitimi var bu tüm personelin alması gereken bir eğitimdi ve başarılı bir şekilde tamamlandı sayıları da yaptık. İlk yardım eğitiminin sayısı var eeee çalışan personel sayısının bir oranında bizim iki yüz kişiydik otuz kişi eee yirmi dört müydü? Yirmi dört kişiydik kabul edecek şekilde biz o sayıya kimlerin yerleşmesi gerektiğine karar verdik.”</p>

	<p>sayıyı da işte firmalarımız sayesinde biliyoruz, iş sağlığı uzmanımızdan da biliyoruz onunla ilgili de. O sayıyı da tutturmak için hatta biraz daha fazlasını verene ne olur ne olmaz o kadar kişi ilk yardım eğitimi aldık hep birlikte. Başladık terörle mücadele eğitimi verdik bu da önemli bunun için dışarıda eğitimden faydalandık diğer eğitimlerde de olduğu gibi. Eee dış kaynaklı eğitimdi. Yani özel güvenlik işte dimi? O şeyleri anlattı, terör olayları karşılaşılabiriz burada da yaşayabiliriz diye güzel bir eğitimdi, uzun bir eğitimdi saat sürdü. Başka ne eğitimi verdik, yangın eğitimi verdik, başka çok eğitim var buradan açıp bakacağım. Yani biz eğitimlere doymuyoruz eemotivasyonu arttırmak adına eee haziran ayında dış kaynaklı bir eğitmen tarafından, psikolog tarafından eğitim verildi mesela. EeeeDekamer var bilmiyorum, biliyor musunuz? Dekamer kaplumbağalarıyla alakalı araştırma merkezi ilgili. Bizim de Dekamer kaplumbağalarımız var sahil hattımızda ve onlara karşı bilinçlenmek adına eğitim verildi, farkındalık eğitimi. Başka eee üst düzey yöneticiler için eğitimler var eğitimler gibir bir şey var eee trainer eğitimi verdik, yani biz fazla fazla eğitim veriyoruz. Yani çünkü içeriye girdikçe mutfakla ilgili eğitimler, farklı eğitimler herşeyinin farklı ama herkesin faydalandığı genel eğitimlerden bahsetmiş oldum. Üstünlü çok fazla eğitim var yani. Bakıyorum bakıyorum acil durum eğitimlerimiz işte bir durum olduğu zaman ekiplerimiz var, onların eğitimleri, mesleki eğitimler çok daha ayrıntılı eğitimler var.”</p>
<b>İşletme 13</b>	<p>“Şimdi devlet tarafından verilen eğitimler eeee bir daha okuyayım. Devlet tarafından böyle bir hizmet almıyoruz. Ankara’da özel bir şirket tarafından alıyoruz bu eğitimi ama rekabete etkisi olduğunu düşünmüyorum. Çünkü her otelde bu eğitim veriliyor, verilmekte zorunda yani ama nasıl bir farklılık yaratır? Belki personele yabancı dil eğitimi olur, diksiyon eğitimi olur işte müşteriyle olan ilişkiler eeee bu konularla ilgili eğitim alınırsa bir farklılık olabileceğini düşünüyorum. Genelde bu şekilde.”</p>
<b>İşletme 14</b>	<p>“Hiçbir rekabetle alakası olduğunu düşünmüyorum. Çünkü devletin çıkardığı bir kanun kapsamında verilmesi zorunlu zaten yani bu hizmeti almayan bir otel yoktur çünkü yasal. Mesleki eğitimlerin önemli olduğunu düşünüyorum. Sebebi şu, bir garson eğitmek gerekiyor, bir aşçı eğitmek gerekiyor, bir resepsiyonist eğitmek gerekiyor. Yoldan çevirdiğimizi serviste çalıştırsak, servisin doğru yapılıp yapılmadığını bilmiyoruz ama bu eğitimlerinde işte eeee doğru yapıldığını düşünmüyorum, yapıldığını da düşünmüyorum açıkçası.”</p>
<b>İşletme 15</b>	<p>“Farkındalık yaratmaktadır. Mesleki eğitimlerin uygulamalarının artırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.”</p>

<b>İşletme 16</b>	“Eeee biz bu eğitimleri aslında İstanbul’da özel bir şirketten alıyoruz eee zaten bu eğitimlerde zorunluluğu olduğu için her otelde bu eğitimleri vermek zorunda. Rekabete etkisi olduğunu düşünmüyorum yani herkes veriyor. Her birimin ihtiyaçları doğrultusunda o ihtiyaçlara göre dönemsel olarak bizde çeşitli eğitimler veriyoruz.”
<b>İşletme 17</b>	“Eeee iş sağlığı ve güvenliğine çok önem veriyoruz biz otel olarak. Hassas olduğumuz bir konu. Yasal olarak bu eğitimleri vermek zorundayız yani işletme olarak biz. Ayda bir uzmanımız geliyor, dış kaynaklı olarak veriyoruz bu eğitimleri. Aslında daha çok çalışanın, işletmeyi sahiplenmesini eee benimsemesini ve çalışma arkadaşlarıyla uyumunu arttıracak eğitimler artabilir. Keşke zamanımız olsa çalışanlara daha uzun süren ve daha kapsamlı eğitimler sunabilsek.”
<b>İşletme 18</b>	“Devlet tarafından verilmiyor, biz kendi imkanlarımız ile bu eğitimleri aldırıyoruz. Yani devlet bize eğitmen yollamıyor fakat zorunlu kılıyor. Hmm bu eğitimlerin tüm çalışanlara verilmesi önemli bu sayede çalışanların bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi açısından önemli. Bu da rekabeti bir etkileyebilir. Bütçe sıkıntımız olmasa ve zaman sıkıntımız olmasa ee daha uzun süreli mesleki ve yabancı dil eğitimi verilebilir aslında. Faydalı olacağını düşünüyorum.”
<b>İşletme 19</b>	“Hmmm bence bir kere her personelin çalıştığı ee alanla alakalı halk eğitimi ya da dışarıda ekstra açılan böyle devlete bağlı bir eğitim merkezinde şey vermesi lazım. Mesela atıyorum adam garsonsa garsonluk ondan sonra resepsiyonist ise resepsiyonist, adam garson geliyor yanına leş gibi yani bak bunun bile eğitimini vermek lazım. Adam giriyor mutfakta çalışıyor iki gün yani biz bir yemek yapıyoruz üstümüze sınıyor, iki gün yıkanmayınca ne olacak o yemek, ter kokusu kişisel bakım yani. Rekabette etkisi yok, hayır. Bence yeteri kadar verilmiyor iş sağlığı eğitimi. Yani denetlemek lazım, şimdi evet eğitimler oluyor ama ben bile açıkçası söylemek gerekirse geliyorum buraya, çağırıyorum personeli, imzalatıyorum. Mecbursun bunu yapmaya, yeteri kadar personel yok, çalışmıyorsun, adama diyemiyorsun gel buraya, yarım saat eğitim verilecek. Bak ne zaman oluyor denetim biliyor musun? Adam eğitimi yok veya atıyorum sigortalı değil ki biz asla sigortasız çalıştırmıyoruz. Adam çağırıyor işte iş kazası geçiriyor, ölüyor ya da yaralanıyor o zaman işte. Ondan sonra geliyor denetimciler eee çıkartın bakalım personelin şeyini.”
<b>İşletme 20</b>	“Yasa gereği olması gerektiği için veriliyor ama dört dörtlük uygulanıyor

	<p>mu ben o konuyu desteklemiyorum. Çünkü öyle bir şey yok, onlar kendilerine bir sektör bulmuş, bu sektör açılmış para alıyorlar. Bizde eğitimimiz var mı var diyoruz, öyle bir dünya yok aslında böyle bir şey yok Avrupa’da. Yetersiz kesinlikle, bu şartlarda Türkiye için yetersiz bu otel için demiyorum da, şu an Türkiye için yetersiz. Kuralları, siyasalları uygulanmıyor yani sadece teori olarak kağıt üstünde var mı var diyoruz.”</p>
<b>İşletme 21</b>	<p>“Devlet tarafından böyle bir eğitim hizmeti yok bize karşı, biz kendimiz alıyoruz bu eğitimleri. Çalışanların bilinçli bir şekilde çalışması çok önemli bizim için, herhangi bir kaza olmaması için bu eğitimler konusunda çok hassas davranıyoruz. Mesleki eğitimler olabilir, mutfakta çalışanlara mutfakla ilgili eğitimler ya da katta çalışan biri için daha geliştirilmiş eğitimler olabilir diye düşünüyorum ama dar bir zamanda bunları gerçekleştirmek çok mümkün olmuyor.”</p>
<b>İşletme 22</b>	<p>“Biz veriyoruz bu eğitimleri. Rekabet açısından bence çok büyük fark yaratmıyor çünkü eee çalışana yönelik yani kişinin işte güvenliği için verilen eğitimler olduğu için rekabet unsuru bence değil. Sezonda ihtiyaçlara göre çeşitli eğitimler verilebilir.”</p>
<b>İşletme 23</b>	<p>“Biz eğitimlerimizi kendimiz veriyoruz, devlet bize böyle bir hizmette bulunmuyor. Bu eğitimler zorunlu eğitimler, hatta pek çok otel aynı firmalarla çalışıyor eee rekabete etkisi pek olduğunu düşünmüyorum açıkçası ama belki bu eğitimler ile çalışanların daha bilgili olması otel açısından elbette daha iyi bir şey ama çok fark yaratır mı zannetmiyorum.”</p>
<b>İşletme 24</b>	<p>“Bence rekabeti etkilemiyor çünkü her otel bu eğitimleri vermek zorunda. Yasal zorunlu eğitimler olduğu için standart bir uygulama. Kişinin ihtiyaçlarına göre eğitimlerin içeriğine göre ve çeşitliliğine göre eğitimler verilebilir.”</p>
<b>İşletme 25</b>	<p>“Evet bence fark yaratır çünkü bu eğitimler sayesinde personelin bilgisi artar, işe daha fazla bilinçli bir şekilde yaklaşır eee bu da bana kalırsa rekabette etkili olur. Yalnız biz bu eğitimleri kendi imkanlarımız ile personellerimize veriyoruz, devlet tarafından sağlanmıyor.”</p>
<b>İşletme 26</b>	<p>“Eee bu eğitimleri devlet karşılamıyor, bunun çok küçük rakamları var ama bu ee devlet karşılıyor şeyde kanunda, karşılıyor sözde ama prosedür çok ağır olduğu için yani verdikleri para çok küçük, prosedürler çok ağır olduğu için hiçbir işletme bununla uğraşmıyor. Bu eğitimler rekabet açısından bir farklılık sağlamaz. Bu sadece sizin şöyle sağlar uzun vadede sağlar. Eee iş sağlığı ve güvenliği sizin tamamen ee işin şeyi yapılış şekli ve çalışanların güvenliği ile ilgili adı üzerinde zaten bu uzun vadede nasıl avantaj sağlar? İş</p>

	<p>güvenliği eğitimi vermezseniz, iş kazası durumunda ciddi anlamda ekonomik götürüleri var. Böyle bir durum olursa ekonomik daralma yaşarsınız ee ekonomik daralma da rekabette önemli bu açıdan bakarsanız uzun vadede etkiler yani. Herkese bir kere bölümüyle ilgili yani mesleki eğitim almalı, eksiklerini tamamlamalı bu konuda yani kariyer planlayan arkadaşlarımız kendini geliştirmesi açısından kendini geliştirmesi açısından eğitim almalı işyeri de imkanları doğrultusunda eğitim vermeli. Çünkü eğitimin sonu yok.”</p>
<b>İşletme 27</b>	<p>“Eğitimler tabi ki fark yaratıyor, daha profesyonel daha bilgili çalışma arkadaşlarımızın olması hem işletme açısından hem de çalışanların uyumu açısından önemli bence.”</p>
<b>İşletme 28</b>	<p>“Her otel bu eğitimleri vermek zorunda, bunlar yasal zorunlu olan eğitimlerimiz. Bu eğitimleri biz özel bir firma aracılığıyla almaktayız. Hijyen eğitimlerini daha ayrıntılı olarak verebiliriz, yabancı dil eğitimi olabilir.”</p>
<b>İşletme 29</b>	<p>“Bu eğitimleri biz kendi imkânlarımızla özel bir firmadan alıyoruz. Rekabete etkisi yok bence. Duruma göre zaman zaman ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimlerimiz oluyor.”</p>
<b>İşletme 30</b>	<p>“Devlet tarafından karşılanmıyor her otel kendileri veriyor bu eğitimleri. Anlaşmalı olduğumuz firma aracılığı ile bu eğitimleri uyguluyoruz. Bence kişisel bakım çok önemli, konuşması, nasıl davranması gerektiği buna göre eğitimler verilebilir.”</p>
<b>İşletme 31</b>	<p>“Devlet tarafından almıyoruz biz bu eğitimleri, dışarıdan özel bir firma aracılığı ile alıyoruz. Bu eğitimlerin rekabete etkisi olabilir, çalışanın bilgilendirilmesi, yaptığı işe muhakkak yansır bu da işin kalitesini arttırdığı için rekabete etkisi olabilir. Bu eğitimlerin dışında eee işbaşı eğitimlerimiz var yani mesleki eğitimler sonra hijyen eğitimi, yangın eğitimi, ön muhasebe ile ilgili eğitimler gibi eğitimlerimiz mevcut.”</p>
<b>İşletme 32</b>	<p>“Hmmm iş sağlığı ve iş güvenliği eğitiminin zaten tüm otellerde, kurumlarda standart olarak verildiğini düşünüyorum. Bu anlamda bir fark yarattığını düşünmüyorum. Eeee ama tabi ki bu eğitimin verilmesi önemli ve gerekli eee hem personelin sağlığı ve güvenliği açısından hem müşterilerin sağlığı ve güvenliği açısından önemli bir eğitim. Eeee bir fark yarattığını düşünmüyorum. Ancak tüm kurumlarda verildiği için otellerde, bunun dışında eee verilmesi gereken hijyen, temel ilk yardım, yangın eğitimi, yani kişisel hijyeni de buna ekleyebiliriz eee temel seviyede yabancı dil eğitimi belki olabilir eee yabancı konuklar için eee bununla beraber işbaşı eğitimleri</p>



	<p>personelin görevine göre eee yani hem kendini geliştirmesinde hem kuruma, otel hizmet vermesinde bu anlamda da müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yani faydalı olur diye düşünüyorum.”</p>
<b>İşletme 33</b>	<p>“Biz bu eğitimleri devlet tarafından almıyoruz. Bu eğitimler, çalışanın daha bilinçli ve dikkatli olmasına yardımcı olmaktadır. Hijyen eğitimi, bulaşıcı hastalıklar, yangın eğitimi gibi eğitimler verilmektedir.”</p>
<b>İşletme 34</b>	<p>“Bu eğitimleri özel şirketler aracılığı ile personelimize vermekteyiz. Bu eğitimler zorunlu eğitimler olmaktadır ve her personele bu eğitimleri vermekteyiz. Yangın eğitimi, hijyen eğitimi, işbaşı eğitimi, cankurtaran, ilk yardım eğitimi gibi eğitimler vermekteyiz.”</p>
<b>İşletme 35</b>	<p>“Bu eğitimler yasal zorunlu olan eğitimlerdir. Biz eğitim ihtiyaçlarımızı özel bir firmadan karşılıyoruz. Rekabete etki ettiğini düşünmüyorum. Zorunlu eğitimler olduğu için bunu her işletme personeline vermekle yükümlüdür o yüzden bir fark yarattığını zannetmiyorum. Bu eğitimler dışında yangın eğitimi, hijyen eğitimi, oryantasyon eğitimi, kimyasalların ve makinelerin kullanılması için mesleki eğitimler verilmektedir.”</p>