

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE EĞİTİM UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hüseyin ASLAN
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Gaziantep, 2014

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Eğitim Uygulamaları ve Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Eylül 2014

Hüseyin ASLAN

İmza



ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otelcilik sektöründe çalışan personelin otellerindeki eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişime ilişkin algılarını ortaya koyarak, işten ayrılma niyetlerini belirlemek ve eğitim uygulamaları ile örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle konuya ilişkin yerli ve yabancı literatür taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra otel işletmelerindeki eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyetine olan etkisini araştırmak üzere, Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgeli Gaziantep ilinde faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilerek araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin eğitim uygulamaları ile örgütsel iletişimin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim uygulamaları, Örgütsel iletişim, İşten ayrılma niyeti

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the intentions of leave of employment of the personnel working in hotel management sector by revealing their perception on training applications at their hotels and organizational communication, and also to search the effects of training applications and organizational communication on the intention of leave of employment. For this purpose; initially, conceptual frame was set by scanning domestic and foreign literature. Then, a field search was done on the personnel working at the starred hotels operating in Gaziantep with tourism operation license of Tourism Ministry in order to search the effects of training applications at hotels and organizational communication on the intention of leave of employment. The hypothesises of the research were tested by being analyzed in SPSS program. At the result of the research, it was established that training applications of hotels and organizational communication have a positive and sensible effect on the intention of leave of employment.

Keywords : Training applications, Organizational communication, Intention of leave of employment

ÖNSÖZ

Günümüzde, işletmelerde önem kazanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bağlı olarak üzerinde durulan konulardan biri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır. Bu açıdan eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim, örgütsel bağlılığı sağlayan ve bu bağlılığı artıran önemli bir unsur olmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerindeki eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyetine etkisi tez konusu olarak seçilmiştir. Tez ; giriş, otel işletmeleri ve organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi ve temel işlevleri, insan kaynakları kapsamında işletmelerde eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim ile konuya ilişkin bir alan çalışması ve sonuçlarının yer aldığı beş bölümden oluşmaktadır.

Akademik hayata adım attığım ilk günden bu yana her zaman ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, birlikte çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam ve danışmanım Sayın. Yrd. Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Akademik hayata başlamamda liderlik eden değerli hocam Öğr.Göv. Hüseyin ALTINEL'e, tezimi hazırlamam da maddi, manevi desteğini gördüğüm Doktora öğrencisi değerli dostum Ercan İNCE 'ye çok derin sevgi ve saygılarımla, teşekkürlerimi sunarım. Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan, hayatımın her aşamasında desteklerini esirgemeyen anne ve babama, göstermiş oldukları manevi destek, büyük sabır ve anlayıştan dolayı minnettarım.

Hüseyin ASLAN

Eylül,2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1.....	2
OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI.....	2
1.1. Otel işletmelerinin tanımı	2
1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	3
1.2.1. Dünyada otel işletmelerinin tarihsel gelişimi	3
1.2.2. Türkiye’de otel işletmelerinin tarihsel gelişimi	5
1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	7
1.3.1. Konaklama amacına göre otel işletmeleri	7
1.3.1.1. Kaplıca-kür otelleri	8
1.3.1.2. Sayfiye otelleri	8
1.3.1.3. Kongre amaçlı oteller	8
1.3.1.4. Dağ ve spor amaçlı oteller	8
1.3.2. Faaliyetlerine göre otel işletmeleri	9
1.3.2.1. Bütün yıl açık olan oteller	9
1.3.2.2. Mevsimlik oteller	9
1.3.3. Buldukları yere göre otel işletmeleri	9
1.3.3.1. Havaalanı otelleri	10
1.3.3.2. İstasyon otelleri	10

1.3.3.3. Şehir otelleri	10
1.3.3.4. Liman otelleri	10
1.3.4. Büyüklükleri bakımından otel işletmeleri.....	11
1.3.4.1. Küçük otel işletmeleri.....	11
1.3.4.2. Orta büyüklükte otel işletmeleri.....	11
1.3.4.3. Büyük otel işletmeleri.....	11
1.3.5. Mülkiyetleri bakımından otel işletmeleri.....	12
1.3.5.1. Özel otel işletmeleri	12
1.3.5.2. Kamu oteller işletmeleri	12
1.3.5.3. Karma otel işletmeleri	12
1.3.6. Hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri	13
1.3.6.1. Belediye belgeli otel işletmeleri	13
1.3.6.2. Turizm belgeli otel işletmeleri.....	13
1.4. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	16
1.4.1. Faaliyet bölümleri	17
1.4.1.1. Odalar bölümü.....	17
1.4.1.1.1. Ön büro departmanı	17
1.4.1.1.2. Kat hizmetleri departmanı.....	19
1.4.1.2. Yiyecek-içecek bölümü	20
1.4.1.3. Yan hizmetler departmanı	21
1.4.2. Hizmet bölümleri.....	22
1.4.2.1. Muhasebe departmanı	22
1.4.2.2. Satış ve pazarlama departmanı	23
1.4.2.3. Güvenlik departmanı	24
1.4.2.4. Teknik servis departmanı	24
1.4.2.5. Animasyon departmanı	25
1.4.2.6. Satın alma departmanı	25
1.4.2.7. İnsan kaynakları departmanı.....	26

BÖLÜM 2	27
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL İŞLEVLERİ	27
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi	27
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Özellikleri	29
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İşlevleri	31
2.3.1. İnsan kaynakları planlaması	32
2.3.2. İş analizi	34
2.3.3. İş gören bulma ve seçme	35
2.3.4. Eğitim ve geliştirme	36
2.3.5. Performans değerlendirme	36
2.3.6. Kariyer planlama	37
2.3.7. Ücret yönetimi	38
2.3.8. Endüstri ilişkileri	38
2.3.9. Sağlık ve güvenlik	39
BÖLÜM 3	40
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI KAPSAMINDA İŞLETMELERDE EĞİTİM UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	40
3.1. Eğitimin ve Geliştirme Kavramları	40
3.2. Eğitimin Önemi ve Yararları	41
3.3. Eğitimin Amaçları ve İlkeleri	44
3.3.1. Ekonomik amaçlar	44
3.3.2. Toplumsal ve bireysel amaçlar	45
3.3.3. İlkeleri	46
3.4. Eğitim Planlaması	48
3.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	49
3.6. Eğitim Yöntemleri	53
3.6.1. İşbaşında eğitim	54
3.6.1.1. Oryantasyon eğitimi	55
3.6.1.2. Rotasyon eğitimi	56

3.6.1.3. <i>Staj ve çıraklık eğitimi</i>	56
3.6.1.4. <i>Koçluk eğitimi</i>	57
3.6.2. <i>İş dışında eğitim</i>	58
3.6.2.1. <i>Konferans</i>	59
3.6.2.2. <i>Anlatım yöntemi</i>	59
3.6.2.3. <i>Örnek olay yöntemi</i>	59
3.6.2.4. <i>Rol oynama</i>	60
3.6.2.5. <i>Duyarlılık eğitimi</i>	60
3.7. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi	61
3.8. İletişim Kavramı	62
3.9. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi	63
BÖLÜM 4	66
İŞTEN AYRILMA NİYETİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, EĞİTİM UYGULMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ	66
4.1. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri	66
4.2. Örgütlerde İletişim Türleri	67
4.2.1. Biçimsel iletişim	68
4.2.1.1. <i>Dikey iletişim</i>	68
4.2.1.2. <i>Yatay iletişim</i>	69
4.2.1.3. <i>Çapraz iletişim</i>	70
4.2.2. Biçimsel olmayan iletişim	70
4.3. Örgütsel İletişim Araçları	71
4.3.1. Yazılı iletişim araçları	71
4.3.2. Sözlü iletişim araçları	72
4.3.3. Görsel ve işitsel iletişim araçları	72
4.3.4. Elektronik iletişim araçları	72
4.4. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	73
4.4.1. Kişisel faktörler	73
4.4.2. Kültürel farklılıklar	73

4.4.3. Hedefin, Motivasyon ve ilgi eksikliğinden kaynaklanan faktörler	74
4.4.4. Fazla bilgi yüklenmesi.....	74
4.4.5. Statü farkı	74
4.4.6. İletişim araç ve kaynaklardan kaynaklanan bozukluklar	74
4.4.7.Örgütsel hatalar	75
4.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	75
4.6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	78
4.6.1. Çevresel nedenler	78
4.6.2. İşletme içi nedenler	79
4.6.3. Kişisel nedenler	79
4.7. Örgütsel Bağlılık	80
4.8. Eğitimin Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	81
4.9. Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	82
5. BÖLÜM.....	84
UYGULAMA ve BULGULAR	84
5.1. Araştırmanın Konusu	84
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	84
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	84
5.4. Araştırmanın Yöntemi.....	85
5.5. Araştırmanın Uygulanması	85
5.6. Araştırmanın Hipotezleri	85
5.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	85
5.7.1. Araştırmaya katılan katılımcılarla ilgili tanıtıcı bilgiler	85
5.7.2. Güvenilirlik analizi sonuçları.....	90
5.7.3. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları.....	89
5.7.3.1. Korelasyon analizi sonuçları	92
5.7.3.2. Regresyon analizi sonuçları.....	93
SONUÇ.....	95
KAYNAKÇA	97

EKLER.....108



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Analizler sonucunda organizasyonda ortaya çıkan sonuçlar	52
---------------------------------------------------------------------------	----



TABLolar DİZİNİ

Tablo 5.1 Cinsiyete göre dağılım sonuçları.....	84
Tablo 5.2. Yaş gruplarına göre dağılım sonuçları.....	84
Tablo 5.3. Eğitim durumuna göre katılımcıların dağılımı	85
Tablo 5.4. Turizm ve/veya Otelcilikle İlgili Eğitim Aldınız mı?	85
Tablo 5.5. Katılımcıların işletmelerindeki pozisyonlarına göre dağılımı.....	86
Tablo 5.6. Çalışılan bölüme göre katılımcıların dağılımı	86
Tablo 5.7. Çalışma süresine göre katılımcıların dağılımı.....	87
Tablo 5.8. Mevcut sektördeki toplam çalışma süresine göre katılımcıların dağılımı	87
Tablo 5.9. Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımı.....	88
Tablo 5.10. Güvenilirlik analizi sonuçları.....	88
Tablo 5.11. Örgütsel iletişim konusunda katılımcı yanıtlarına ilişkin değerler	89
Tablo 5.12. Eğitim uygulamalarına ilişkin değerler.....	89
Tablo 5.13. İşten ayrılma niyetiyle ilgili katılımcı yanıtlarına ilişkin değerler.....	90
Tablo 5.14. Korelasyon analizi sonuçları	91
Tablo 5.15. Regresyon analizi sonuçları.....	92

GİRİŞ

Rekabetin giderek arttığı, küreselleşmenin çok hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, her alanda kesintisiz olarak sürmekte olan değişim organizasyonlarda da değişimi zorunlu hale getirmiştir. Meydana gelen her türlü değişime ve gelişime karşı, hala önemini koruyan en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağını işletmelerin en ön önemli sermayesi durumundadır.

Rekabet ve küreselleşme ile birlikte teknolojinin gelişmesi işletmeleri daha az sayıda ve kalifiye personel istihdam etmeye sevk etmiştir. Ancak hiçbir gelişme insan kaynağının yerini alamaz ve onu ikame edemez. Aksine yaşanan her türlü gelişim insan kaynağının önemini arttırmıştır.

Günümüzde her alanda olduğu gibi otelcilik sektöründe de hızlı değişimler yaşanmaktadır. Pazarı dinamik yapısı, rekabetin artması, küreselleşmenin getirdiği tehditler, teknolojik gelişmeler ve tüketicilerin değişen beğeni ve beklentileri gibi birçok unsur otellerin bu değişime ayak uydurmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu değişime ayak uydurabilmek ise kalifiye personel ile gerçekleşebilir.

Otellerde uygulanan etkin eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim ile çalışanlar kısa sürede deneyim kazanarak işlerini daha iyi yapar ve daha iyi sonuçlar alır. Eğitim uygulamaları ile çalışanlar işe kolay adapte olur, gelişen teknolojik gelişmeleri hızlı öğrenerek işine uygular, işletmenin kendisini önemseydiğini hisseder, olumlu davranışlar geliştirir. Örgütsel iletişim sayesinde ise oluşturulan ortak dil ve anlayış örgüt içerisindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, çalışanların yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Otel işletmelerinde etkin eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim sayesinde çalışanların örgüte olan bağlılığı artar ve personel devir hızı düşer.

İşletmelerin başarısında en önemli unsur insan kaynağıdır düşüncesinden dolayı yola çıkılarak, otel işletmelerinde eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyetine olan etkisi araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu bağlamda çalışmada öncelikle konuya ilişkin kapsamlı bir yerli ve yabancı yazın taraması yapılmış ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İlk üç bölümde otel işletmeleri ve organizasyon yapısı, insan kaynakları uygulamaları, eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim kavramları incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiş ve beşinci bölümde ise araştırmaya ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışma araştırma sonucu elde edilen bulgulara dayanarak yapılan sonuç bölümü ile son bulmaktadır. Sonuçta; eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyetini üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 1

OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI

1.1. Otel işletmelerinin tanımı

Turizm hareketliliği ile doğrudan ilişkili ve konaklama endüstrisinin alt kolu olan otel işletmelerinin tanımlanması konusunda araştırma ve çalışma yapan uzmanlar bu konuda tam bir uzlaşmaya varamamışlardır. Şüphesiz bu güçlüğün en önemli nedeni ise bu işletmelerin; dilleri, dinleri, gelenekleri, yaşam biçimleri ve seyahat amaçları birbirinden farklı olan kimselere hitap etmelerinden kaynaklanmaktadır (Türksoy, 1998:1). Bununla birlikte otel işletmeciliği alanında araştırmalarda bulunan birçok uzman yazar bu alandaki birbirinden farklı değişimleri göz önünde bulundurarak bir çok tanımlama yapmışlardır (Kozak vd., 2000: 51). Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete karşılık belirlenmiş olan bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edebilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir (Medlik, 1972: 71).

Diğer bir tanımlamaya göre, otel işletmesi “Yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanlarıyla uygar bir insanın seyahati boyunca belirli bir ücret karşılığında arzu ettiği geçici konaklama, kısmen veya tamamen beslenme gibi ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1993: 25).

2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu’na göre; “Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir.” (Aktaş, 1989: 19).

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği (UOSB) her ülkede otel yapısını tanımlayan kriterleri şöyle belirlemiştir(Özcan, 2011: 4);

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatısıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.

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

- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda sayılan bu asgari özellikler dışında oteller, kokteyl, ziyafet salonları, konferans salonları, gece kulüpleri, oyun salonları, yüzme havuzları, kuaför, güzellik salonları, gazete ve dergi satışı, satış mağazaları, seyahat acentası gibi hizmet veren birçok bölümü de bünyesinde bulundurmaktadır (Dereli, 1989: 8).

1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

1.2.1. Dünyada otel işletmelerinin tarihsel gelişimi

İnsanoğlu ticari, sosyal, dini, sportif veya daha farklı birçok nedenlerle antik çağdan bu yana seyahat etmişlerdir. İnsanların çeşitli nedenlerle tarihin her devrinde yer değiştirdikleri ve han ve kervansaray gibi konaklama tesislerinden yararlanmışlardır (Emir, 2007: 6).

Otel endüstrisinin gelişimi incelendiğinde, bu endüstrinin doğuda ve batıda farklı biçimlerde oluştuğu ve farklı amaçlar taşıdığı görülmektedir. Batıda ticari amaçla hanlar işletilmekte ve sürekli gelişmekteydi. Doğuda ise, “yolcuyu misafir etmek para karşılığında yapılmaz” anlayışı bulunmaktaydı ve giderleri bazı kişi, kurum veya vakıflarca karşılanmakta idi (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998: 11).

Eski Roma döneminde (yaklaşık MÖ 200 – MS 500) tavernalar ve hanlar, sanatçılar, öğrenciler ve tüccarlar için yapılmış. Bunların bazılarında sadece ahırların bulunduğu odaların bulunmadığı, bazılarında ise ahırların bulunmadığı ve sadece yolcuların konaklayabilecekleri odaların olduğu bilinmektedir (Şener, 2001: 381).

Ortaçağda, manastırlarda, yolculara sadece konaklama imkânı, yiyecek ve içecek sağlamakla kalmayarak konaklamaları için ayrı binalar inşa etmişlerdir. Konaklamanın ticaret haline gelmesi 1200’lü yılların sonuna rastlamıştır. Bu yıllarda İtalya ve Fransa’da şehrin ileri gelenleri toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir (Şener, 1997: 382). Ortaçağ döneminde İngiltere’de ise seyahatlerin artmasıyla gelişen hancılık geleneksel birahanelerin devamı şeklindeydi (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 3). İngiliz hanları bu dönemde Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir ve “otel” terimi yine ilk olarak İngiltere’de 1760’lı yıllardan sonra kullanılmıştır. 1887’de Londra’nın Trafalgar Meydanı’nda Hotel Victoria, 1889’da Savory ve 1896’da Hotel Cecil hizmete açılmıştır. 1903 yılında kurulan Tourist Houses Ltd. eski hanları restore ederek hizmete açmıştır (Maviş, 1992: 43).

Amerika’da otellerin gelişimi ise İngiltere’de görülen gelişmelere benzer biçimde, XVI. Yüzyılda hanların kurulması ile başlamıştır. Ancak, Amerika’daki hanlar İngiltere’deki yol üstünde değil limanlara kurulmuştur (Şener, 1997: 382). Amerika’da otelcilik sektörünün hızlı gelişmesi endüstri devrimiyle tren, buharlı gemi, otomobil ve jet uçaklarının gelişmesiyle ilerlemiştir (Oral, 2005: 23). Amerika’da 1974 yılında New York şehrinde hizmete giren ilk otel “City Hotel” dir (Batman, 1999: 17).

Otellerin ortaya çıkmasıyla beraber hanlar ve benzeri tesislerdeki alışılmış konaklama yöntemleri daha çok konfora yönelik bir anlam kazanmıştır (Medlik,1997:7).

1829 yılında Boston’da açılan “Tremont House”, tek ve iki kişilik oda ayırımı, kilitlenebilir kapılar, odalarda su tasları ve sürahileri, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel ve odalarla resepsiyon arasında haberleşme olanağı gibi yenilikleri sunan ilk birinci sınıf otel olarak tanımlanabilir (Turdaliev, 2009: 42).

Otelcilik endüstrisinin en verimli yıllarını ise II. Dünya Savaşı yıllarında yaşadığı görülmektedir. Çeşitli türden gereksinimlere cevap verecek, ticari otel, ikametgah otel, lüks otel gibi yeni otel türleri 1900-1960 yılları arasında ortaya çıkmıştır (Bayraktar, 2004: 10).

19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyıl başlarında, otelcilik endüstrisinde artan otellerin sayısı ile birlikte konuklara sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler yaşanmıştır (Maviş, 1992: 47).

Dünya tarihinde otel gelişimi kronolojik sırası aşağıda sunulmuştur (Denizer vd.,1998:11):

- 1760 İngiltere’de ilk kez Hotel kavramı kullanılmaya başlandı. Hotel kavramını ilk olarak Anne’s Hotels ve The Grand Hotel kullandı.
- 1792 Fransız devriminin bir sonucu olarak Fransa’da orta sınıfın oluşması ile oteller, basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi. Ancak bu yıllarda İngiltere’de şehir otelleri açılmaya başladı.
- 1794 New York’ta ilk kent oteli olan City Hotel açıldı.
- 1801 – 1820 Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
- 1825 New York’ta The Canal Otel’de ilk kez havagazı kullanılmaya başlandı.
- 1826 City Hotel, birinci sınıf otel kabul edildi.
- 1834 Amerika’da demiryolları istasyonları yakınlarında oteller işletmeye açılmaya başlandı.
- 1846 Otellerde kalorifer ile ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel’de kullanılmaya başlandı.

- 1848 Otellerde emanet kutusunun kullanılmasına ilk kez Bostan'da bir otelde başlandı.
- 1859 Otellerde ilk kez asansör Amerika'da kullanılmaya başlandı.
- 1870 Otellerde spor alanlarının müşteri hizmetinin sunulmasına başlandı.
- 1882 Elektrikle aydınlanmaya ilk kez New York'taki Hotel Everest'te başlandı.
- 1908 İlk Statler otel zinciri olan Buffalo Statler hizmete açıldı.
- 1935 Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açılmaya başladı.
- 1942 – 1945 İkinci Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Ancak savaşın hemen ardından otelcilikte çok büyük gelişmeler yaşandı.
- 1950 – 1970 Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
- 1960 Oteller ile motellerin farklı amaç ve işlevleri olduğu kabul edildi ve sınıflamalar ayrı yapılmaya başlandı. Büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı.

1.2.2. Türkiye'de otel işletmelerinin tarihsel gelişimi

Türkiye'de otel işletmeciliğinin gelişmesi, Avrupa'ya göre çok daha önce başlamıştır (Batman, 1999: 19). Türkiye de otelcilik endüstrisinin tarihi gelişiminin başlangıç noktası olarak Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde ticaret yolları güzergâhında yapılan hanlar ve kervansaraylar gösterilebilir (Maviş, 2006: 8).

Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılardır. İlk kervansaray Gazneli Mahmut tarafından 1019- 1020 yıllarında Rıbat-ı Mahi adıyla yaptırılmıştır (Altunışık, 2004: 84).

XIII. Yüzyılın ilk yarısında Anadolu Selçuklular devrinde, kervan yollarında seyahat eden yolcuların hayvanlarıyla birlikte konaklayabilecekleri ve gerektiğinde hayvanlarını değiştirebileceği, saldırılara ve olumsuz hava koşullarına karşı dayanıklı genellikle ormana ve su kaynaklarına yakın kervansaraylar inşa edilmiştir (Şener, 1997: 382).

Kervansaraylar, iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmiştir (Altunışık vd., 2004: 84);

1. Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkıya baskınlarından korumak,
2. Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek.

Osmanlı dönemlerinde ise hanlar ve kervansaraylar ticaret yolları güzergâhında yapılırdı (Maviş, 2006: 8). Bu dönemdeki pek çok han ve kervansaray, gelir sağlama esasına dayalı şehir içi hanlar olarak inşa edilmiştir. (Çayır vd., 2001: 1-21).Ancak kervansarayları finanse eden vakıfların ekonomik yönden zayıflamalarıyla özellikle de XVIII. yüzyılda kervansaray yapımı azalmıştır. Bunun sonucu olarak Tanzimat'tan sonra XIX. yüzyılda sosyal nitelikli kervansaray yapımının terk edilmesiyle gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştır. Hanlar, kervansarayların bulunmadığı yol boyu yerleşim birimlerinde kurulan tek konaklama tesisleridir (Şener, 2001: 338).

Türkiye’de ilk otel, 1892 yılında uluslararası yataklı ve yemekli vagonlar tarafından ülkemize gelen konukları ağırlamak amacıyla İstanbul Tepebaşı’nda yaptırılan Pera Palas Oteli’dir. Avrupa’nın ve Ortadoğu’nun o dönem içinde en lüks otelleri arasında gösterilen Pera Palas oteli 120 oda ve 200 yataklıdır (Şener, 1997: 382).

Otelcilik kavramının ülkemizdeki gelişimine bakıldığında; İstanbul Hilton Oteli’nin 1955’de, Divan Otelinin 1956’da ve İzmir’de Kilim Otelinin 1957’de faaliyete başlaması öncülük etmiştir (Altunışık vd., 2004: 84).

Türkiye tarihinde otel gelişimi kronolojik olarak aşağıda sunulmuştur (Şener, 1997: 382):

- 795 Kervansarayların ilk örneklerinden olan “Ribat Harabesi” inşa edildi.
- 1019 – 1020 “Ribat-ı Mahi”, Gazneli Mahmut tarafından yaptırıldı.
- 1229 Sultan Han inşa edildi.
- 1892 Pera Palas Oteli açıldı.
- 1914 Tokatlıyan Oteli hizmete girdi.
- 1931 Park Otel hizmet sunmaya başladı.
- 1951 Emekli Sandığı ile Hilton Otelleri arasında otel yapımı anlaşması imzalandı.
- 1955 İstanbul Hilton Oteli işletmeye açıldı.
- 1955 T.C. Turizm Bankası A.Ş. turizm sektörüne finansman desteği sağlamak ve öncü turizm işletmelerini kurmak amacıyla kuruldu.
- 1956 Divan Oteli hizmete girdi.
- 1957 Kilim Oteli açıldı.
- 1961 Ankara Otelcilik Lisesi öğretime başladı.
- 1963 Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.

- 1982 Kültür ve Turizm Bakanlığı kuruldu.
- 1983 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girdi.
- 1989 Turizm Bakanlığı kuruldu.
- 1989 Turban Turizm A.Ş. kuruldu.
- 2002 İlk Kongre Oteli, Grand Cevahir Hotel & Kongre Merkezi adıyla İstanbul'da hizmete girdi.

1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm hizmetlerinden yararlanan turistlerin gelirleri ve zevkleri farkı olduğu gibi seyahat etme şekilleri ve konaklamada bekledikleri faydalar, turizm şekilleri ve konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmaktadır (Selma, 2011: 8).

Otel işletmelerinin birden fazla sınıflandırmaya tabi tutulması ve her bir sınıflandırmada yer alan otel işletmelerinin gerek ulusal, gerekse uluslararası müşterileri açısından bir güvence oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da müşteriler konaklama öncesinde; ödeyeceği fiyatla, beklentilerini karşılayacak oteli belirlemede kendisini rahat hissedeceklerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 40). Ancak otel işletmeleri kavramında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da bir birlik yoktur. Her lke kendi otel işletmelerinin özelliklerinden dolayı ayrı sınıflamaya gitmiş veya sınıflamada değişik ölçüler kullanmıştır (Benligiray, 1977: 14).

Genel kabul gören sınıflandırmaya göre otel işletmeleri; konaklama amacına, faaliyet süresine, büyüklüğüne, ulaşım araçları ile olan bağlantısına, mülkiyet ve hukuki özelliklerine göre sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (Çakıcı vd., 2002: 5).

1.3.1. Konaklama amacına göre otel işletmeleri

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre aşığıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkün görünmektedir (Kozak vd., 2008: 49)

1.3.1.1. Kaplıca-kr otelleri

Tedavi amacıyla seyahat eden ve kaplıca ve şifalı sulardan yararlanmak isteyen insanların konakladıkları otel işletmeleridir (Erdem, 2002: 20).

Kaplıca-Kür Otellerinde insan sağlığını koruma ve tedavi amacıyla, kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi hizmetler verilmektedir (Kozak vd.,2000:52). Bu tesisler, müşterileri için özel olarak hazırlanmış yiyecek – içecek imkanları, sağlık merkezleri, masaj ve çamur banyosu ve benzeri tedavi amaçlı hizmetleri sağlamaktadırlar(Lane ve Dupre,1993:179).

1.3.1.2. Sayfiye otelleri

Bir tatil merkezi durumundaki Sayfiye otelleri yoğun kent yaşamının yorucu ve bunaltıcı havasından uzaklaşmak amacıyla seyahat edenlerin, tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme gibi hizmetlerden yararlanmak için konakladıkları işletmelerdir. Bu tesislerin temel pazarı tatil amaı ve rekreasyonel hizmetlerden yararlanmak amacıyla seyahate çıkan münferit veya grup müşterileridir (uhadar, 2001: 13).

1.3.1.3. Kongre amaçlı oteller

Kongre, seminer, kurs çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan otellerdir. Bu tesisler , genellikle geniş grupların konaklama ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla bir kongre merkezinin yakınında veya kongre merkezinin bir parçası olarak kurulurlar (Dittmer vd., 1997: 254).

Bu tesisleri diğer otel işletmelerinden ayıran en bđyđk özellikleri, kongre, seminer, konferans, sempozyum vs. amaçlı gelen gruplar için sağladıkları aktivite ve imkanlardır. Bu imkanlar; en azından bir bđyđk balo salonu, toplantı salonları ve bu aktivitelerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan teknik ekipmanlardır. Kongre otelleri; sağlık, spor üniteleri, yüzme havuzu ve sauna gibi aktivite ve hizmetleri de sunarlar (Barutçugil, 1989: 54).

1.3.1.4. Dağ ve spor amaçlı oteller

Dağ ve spor otelleri; dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren otellerdir. Genellikle, kış ve dağ sporlarının yapılabileceği, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere yerleşim merkezlerinin dışında, doğal güzellikleri ve su kaynakları bulunan dinlenmeye elverişli yerlerde kurulurlar (Barutçugil, 1989 : 54). Bu otellerin işlevlerine uygun mimari yapıda ve uygun malzeme ile donatılmış olmaları gerekmektedir (Kozak vd., 2000: 52).

1.3.2. Faaliyetlerine göre otel işletmeleri

Faaliyet türü bakımından otellerin sınıflandırılması, otelin hizmet verdiği hizmet ve süre esas alınarak bütün yıl açık olan oteller ve mevsimlik oteller olarak iki gruba ayrılmaktadır.

1.3.2.1. Bütün yıl açık olan oteller

Bütün yıl boyu açık olan otel işletmeleri, yılın 365 günü hizmet veren işletmelerdir. Daha çok iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahat eden müşteriler tarafından tercih edilmektedir (Aktaş, 2002: 31).

1.3.2.2. Mevsimlik oteller

Mevsimlik oteller; kuruluş yeri şartları itibariyle yalnızca birkaç ay hizmet sunmaya imkân veren otel işletmeleridir (Barutçugil, 1989: 76). Belirli mevsimlerde deniz kıyılarında ve kış sporu yapılan yerlerde mevsimlik konaklama ihtiyacını karşılayan işletmelerdir (Akyüz , 2010: 15).

Devamlı oteller ile mevsimlik oteller karşıladıkları hizmetler açısından önemli farklılıklar gösterirler (Çetiner, 2002: 18);

- Devamlı oteller, genellikle müşterilerin, geceleme, yeme içme ihtiyaçlarının karşılarken, mevsimlik oteller dinlenme, eğlenme ve spor gibi gereksinimleri de karşılarlar.
- Devamlı oteller genellikle her ülkede aynı özelliği gösterir. Oysa mevsimlik oteller, kuruluş yerlerine göre ülkeden ülkeye farklılık gösterirler.
- Devamlı oteller gidilmesi zorunlu otellerdir. Çeşitli nedenlerle seyahat eden insanlar devamlı otellerden yararlanırlar. Mevsimlik oteller ise gidilmesi zorunlu yerler olmayıp zevk, eğlence ve dinlenmek için gidilen yerlerdir.
- Devamlı otellerde konaklama süresi mevsimlik otellere oranla daha kısadır.

1.3.3. Buldukları yere göre otel işletmeleri

Buldukları yere göre otel İşletmeleri, otellerin ulaştırma araçları ile bağlantılarını ve onlara olan yakınlığını göz önünde bulundurularak sınıflandırılmıştır. Buna göre oteller aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (Kozak vd., 2000: 53).

1.3.3.1. Havaalanı otelleri

Havaalanı otelleri, uluslararası havaalanı yakını ve havaalanı içerisine inşa edilen ve aktarma yapacak yolcuların kısa süreli konaklama ihtiyacını sağlayan otellerdir (Akyüz, 2010:16). Bu tesislerin müşterileri genelde iş seyahati yapan iş adamları, uçakları iptal edilen yolcular veya havaalanı personelleridir. Havaalanı otellerinde verilen kısa süreli konaklama veya uçuşa devam edecek yolculara ikram hizmetlerinin dışında verilen hizmetler büyük şehir otelleri hizmetlerine paralellik gösterir. Bu tip otellerde kalan müşteriler için oteller havaalanı ile bağlantılı ulaştırma hizmetleri sunulması havayolu ile seyahat eden müşteriler için oldukça cazip otellerdir. Ancak havaalanına kolay ulaşımın yapıldığı bu otellerde gürültü büyük bir sorunu teşkil etmektedir (İçöz, 1996: 94).

1.3.3.2. İstasyon otelleri

İstasyon otelleri genellikle demiryolu istasyonlarında ve büyük ölçekli otobüs terminali çevresinde veya yakınında kurulan işletmeleridir (Olalı ve Korzay, 1993: 35). Uluslararası yolculuklarda insanların gününbirlik tercih ettikleri, detaylara önem vermeden azami ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kurulan otellerdir (Özçelik, 2007: 51).

1.3.3.3. Şehir otelleri

Genellikle kent merkezlerinde ya da ticari hayatın canlı olduğu bölgelerde faaliyet gösteren değişik boyutlardaki otellerdir. Şehir otellerinin hedef pazarı her ne kadar iş amaçlı seyahat eden şirket çalışanları olsa da bazı tur grupları, münferit müşteriler ve küçük konferans grupları da bu tip otellerin hedef pazarlarıdır (Lane and Dupre, 1993: 173). Şehir otelleri gelirlerinin büyük bir bölümünü oda satışlarından sağlar. Genellikle oda ve kahvaltı hizmeti esasına göre çalışan bu oteller yiyecek–içecek, banket ve toplantı hizmeti de sunarlar (İçöz , 1996: 94).

1.3.3.4. Liman otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan konaklama tesisleridir. Deniz kıyılarında olması, ticaret yapan insanların işini kolaylaştırmıştır (Kozak vd., 2000: 54).

1.3.4. Büyüklükleri bakımından otel işletmeleri

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü tespit etmeye imkan verecek ölçüler şunlardır (Olalı ve Korzay, 1989: 20):

- Oda sayısı,
- Otelcilik işletmesi için yatırılan toplam sermayenin büyüklüğü,
- İşletmede istihdam eden personel sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı,
- Otel içerisindeki, seyahat acentelerine, kuaför salonu veya satış mağazası olarak kiraya verilen yerlerin hacmi,
- Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet salonları.

Otel işletmelerinin büyüklüklerini gösteren ölçüler ülkeler arasında ve zaman içinde farklılık gösterir. Büyüklük ölçütleri kullanılmak istenildiğinde, oda ve işgören sayısı kriterini kullanarak bu işletmeler küçük, orta ve büyük oteller olmak üzere üç grupta toplanabilir (Barutçugil,1989:73).

1.3.4.1. Küçük otel işletmeleri

Oda sayısı 10-50 arasında olan otel işletmeleridir (Barutçugil, 1989: 73). Bu otel işletmelerinde, hizmetler çok az sayıda personel tarafından verilmektedir. Çalışanlar genellikle birkaç görevi bir arada yürütmektedir. Çok fazla konuyu barındırmaya elverişli olmayan bu oteller konaklama gereksinimini karşılamak amacıyla kurulmuştur.

1.3.4.2. Orta büyüklükte otel işletmeleri

Oda sayısı 75-150 arasında olan otel işletmeleridir. Orta büyüklükteki otellerde çalışan personel sayısının az oluşu etkili bir denetimi sağlar ve yetki organlarının sayısının az oluşu, kararların daha hızlı alınmasına ve bunların uygulanmasında önemli rol oynamaktadır.

1.3.4.3. Büyük otel işletmeleri

Oda sayısı 150 veya daha fazla olan otel işletmeleridir. Genellikle zincir otel işletmeleri olan büyük otel işletmeleri tek kişinin sahipliği altında da olabilir. Bu işletmelerin sahip olduğu sistemli organize edilmiş yönetimleri diğer işletmelere karşı üstünlük sağlar. Özellikle satın alma faaliyetlerinin güçlü olması tüketici piyasasına girme, reklam yapma ve konuklara çeşitli hizmet ve ürün sunma olanağı sağlar (Kozak, 1998: 13).

1.3.5. Mülkiyetleri bakımından otel işletmeleri

Otel işletmelerin mülkiyetleri bakımından sınıflandırıldığında en fazla şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika işletmeleri şeklinde faaliyet göstermektedirler (Kozak vd., 2000: 51).

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini aşağıdaki gibi üç grupta toplanabilmektedir.

1.3.5.1. Özel otel işletmeleri

Tüm aktifleriyle özel kişilere ait olan işletmelerdir. Kamuya oranla daha cesur olan özel girişimcilerin müteşebbisi sektörün gelişimi üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Bardakoğlu, 2006: 20).

1.3.5.2. Kamu oteller işletmeleri

Varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan otel işletmeleridir. Kamu kuruluşları kuruluş kanunlarının izin verdiği ölçüde otel işletmeleri kurup işletebilirler. Örnek olarak T.C. Turban A.Ş., T.C. Emekli Sandığı A.Ş., T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, Belediyeler ve İl Özel İdareler gösterilebilir (Şener, 2001: 338).

1.3.5.3. Karma otel işletmeleri

Sermayelerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir (Oral,2001:25).

- Bağımsız olarak işletilen ve sahibi olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciye kiralanmış olan oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait olan oteller,
- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli, bir zincir tarafından işletilen oteller,
- Bireysel olarak veya bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin imtiyaz hakkını (franchising) alarak işletilen oteller olmak üzere, otel işletmeleri değişik biçimlerde sınıflandırılabilir.

1.3.6. Hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri

Türkiye'deki otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Ülkemizde turizm konaklama sektöründe iki tür belgelendirme bulunmaktadır; turizm işletme belgeli oteller ve belediye belgeli otelleridir. Turizm işletme belgeli oteller Turizm Bakanlığı'nın denetimi altında işletmecilik faaliyetlerini sürdürürlerken, belediye belgeli otellerin denetimi ise belediyelere aittir (Kahraman ve Türkay, 2004: 18).

1.3.6.1. Belediye belgeli otel işletmeleri

Bu türdeki otel işletmeleri yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılan bu otellerin fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler tespit eder.

Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye'de "nitelikli" ve "niteliksiz" olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Belediye belgeli otel işletmelerinin "nitelikli" veya "niteliksiz" olarak gruplandırılmaları sahip olduğu yan hizmet ünitelerine (restoran, yüzme havuzu, otopark, asansör, banyo, kalorifer vb.) göre oluşturulmuştur. "Nitelikli" tesislerin, ilave yatırımlarla uluslararası standarda yükseltilebileceği belirtilmektedir (TTYD, 1999: 70).

1.3.6.2. Turizm belgeli otel işletmeleri

Turizm İşletme belgeli otellerdeki sınıflandırma 1950'li yıllardan bu yana devam etmektedir. 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda bir takım değişikliklerin yapıldığı Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre Türkiye'de otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Gökdeniz, 1995: 39).

Bir Yıldızlı Oteller: En az 10 oda kapasiteli otellerdir, Şu özellikleri taşır;

- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesinde uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu
- Kent içinde oda sayısının % 30 u, kent dışında % 50 si oranında oturma imkanı sağlayan oturma salonu
- Yönetim odası

- Müşterinin ineyeği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme
- Lokanta yok ise büfe hizmeti
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
- Odalarda telefon hizmeti
- Oda sayısının %25' ine hizmet verebilecek sayıda şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme

İki Yıldızlı Oteller: Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir.

- İlave bir yönetim odası
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlenmesi
- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis ya da dolap

Üç Yıldızlı Oteller: İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 odalı otellerdir.

- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya
- İklim koşullarına göre odalarda klima
- Yatak odalarında televizyon
- Banyolarda saç kurutma makinesi
- Kişi başında 1.2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti

Dört Yıldızlı Oteller: Üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir.

- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü

- Müşterilerin ineyeği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörleri ile servis merdivenleri veya asansörleri
- Her katta kat ofisi düzenlemesi
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli
- Odalarda kıymetli eşya kasası
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiğı ilk yardım araç ve gereçlerinin bulunduğu revir
- Odalarda mini bar
- Turizm amaçlı satış ünitesi
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğı olmaksızın, kapasitesinin %50 sine hizmet veren 1.sınıf olarak düzenlenmesi
- Yerleşim merkezlerinde 06: 00 – 24:00 saatleri arasında oda servisi
Personel sayısının en az %15 i oranında konusunda eğitim almış personel
- Kapalı veya açık yüzme havuzu
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi
- En az 5 çeşit Türk yemeğinden oluşan bir mönünün de sunulduğu ikinci bir lokanta
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi

Beş Yıldızlı Oteller: Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir.

- Müşterilerin ineyeği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelini kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü ile servis merdiveni veya asansörü
- Oda sayısının en az %20 si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark
- Uydu veya video oyunları imkanı
- Bay ve bayan Kuaförü
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon

- 24 saat oda servisi
- Turizm amaçlı satış üniteleri.

1.4. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Yönetimin istenilen hedeflere ulaşması için beşeri ve teknik yapının koordineli bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Bu da ancak iyi bir organizasyon ile sağlanabilir (Olalı ve Korzay, 1993: 298).

Organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yerine getirmesi gerektiğinin belirlenmesi, bu işlevleri yerine getirecek kısımların birbirleriyle uyumlu çalışacak biçimde oluşturulması, bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesi sürecidir (Eren, 1993: 110).

Otel işletmelerinin teşhis edilebilir her fonksiyonu yönetim kontrolünde azami bilgiyi sağlamak amacıyla ayrı departmanlar halindedir. Otellerin faaliyetleri departmanlaşmayı gerektirir ve bu departmanlaşmada, çeşitli departmanlar arasında birbirine bağlı bağımsızlık anlayışının yerleşmesini sağlar.

Organizasyonun bir yönetim olarak etkinliği, yetki ve sorumluluğun dağıtımına ve bunun anlaşılmasına bağlıdır. Organizasyon şeması işletmenin her bir bölümün faaliyetlerini aydınlatır. Bu şemalar yetki dağıtımına, yetki değerlemesine ve iş gören tayinine yardım eder (Benligiray, 1977: 21).

Bir çok otel işletmesi için tek bir organizasyon yapısı ve şemasını oluşturmak mümkün değildir. Çünkü otel işletmelerinin büyüklük ölçüleri, kuruluş yeri, personel sayıları , politikaları ve verilen hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin; küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemleri bir kişi tarafından gerçekleştirilebilirken, büyük bir otel işletmesinde bunun için daha fazla personele ve işleme ihtiyaç vardır. Ancak hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar ve organizasyon şemalarında görüldüğü gibi çeşitli bölümler içermektedirler. Tüm otel organizasyonları için mevcut olan durum ise amaca giden yolun kısaltılması ve işlerliği açısından organizasyonda yer alan bölümlerin faaliyetlerinin aydınlatılmasıdır (Gökdeniz, 1995: 43).

Otel işletmelerinin organizasyon yapısının büyüklüğü hangi boyutta olursa olsun belirli bölümleri bünyesinde bulundurmaya zorundadır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998). Bu bölümler:

- Gelir getiren (faaliyet) bölümler
- Gelir getirmeyen (hizmet) bölümler

Bir otel işletmesinde organizasyonu oluşturan bölümlerin iki grup halinde toplandığı söylenebilir. Bunlar (Batman, 1999: 117):

- Ana bölümler (odalar, yiyecek-içecek ve yan hizmetler bölümü)
- Destekleyici ve kurmay bölümler (satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, animasyon, satın alma, insan kaynakları gibi)dir.

Otelin kazanç sağlayıcı hizmetlerinin sunulduğu ana bölümler, otel işletmelerinde doğrudan gelir getiren veya faaliyet bölümleri adı altında geçmektedir.

1.4.1. Faaliyet bölümleri

Otel işletmelerinde faaliyet bölümlerinin sayısı otelin türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Ancak bu bölüm içerisinde odalar ve yiyecek-içecek bölümleri temel bölümleri oluştururlar. Ayrıca; müşterilere belirli bir ücret karşılığında telefon ve çamaşır gibi hizmetlerin sunulduğu yardımcı hizmet bölümleri de otel işletmelerinde faaliyet bölümleri kapsamına girmektedir. Faaliyet bölümleri, hem gelirin sağlandığı hem de maliyetlerin oluştuğu merkezlerdir. Odalar ve yiyecek-içecek bölümlerinden sağlanan kar işletmenin toplam karını oluşturmaktadır (Gökdeniz, 1999: 11).

1.4.1.1. Odalar bölümü

Odalar departmanı organizasyon şemasında ön büro ve kat hizmetleri olarak gruplandırılır (Benligiray, 1977: 25).

1.4.1.1.1. Ön büro departmanı

Ön büro, otel işletmesinin lobisinde konuk giriş kapısına, merdivenlere ve asansörlere hakim bir alanda konumlandırılmış ve resepsiyon bankosu ile salondan ayrılmış, bu bankonun arkasında resepsiyon görevlileri ile gerekli resepsiyon donanımlarının bulunduğu ve alanın arkasında diğer ön büro hizmetleri ve çalışmalarının yapılacağı ofislere sahip bölümdür (Şener, 2001:21).

Ön büro departmanı otel işletmelerinin yönetiminden satışına, müşteri karşılamadan müşteri memnuniyetine kadar çok geniş bir alanda işlevini yürütmektedir (Dereli,1989:15). Ayrıca muhasebe, satın alma, satış geliştirme gibi tüm merkezi fonksiyonların yerine getirildiği otelin sinir merkezi gibidir (Rutherford, 1995: 75).

Ön büro bölümündeki örgütlenme ve çalışan personel sayısı, işletmenin büyüklüğüne göre değişmektedir. Genel olarak ön büro bölümünü oluşturan fonksiyonlar, resepsiyon, rezervasyon, ön kasa, danışma, santral ve üniformalı hizmetler (Bolat, 2006: 48).

Resepsiyon: Konuğun otele giriş ve çıkışına kadar geçen sürede, konuğun resepsiyon bankosunda karşılandığı, enformasyon bilgilerinin alındığı, anahtar teslim ve konuk hesaplarının işlendiği bölümdür. Aynı zamanda konuk isteklerinin yerine getirildiği ön büro müşteri şikayetlerinin de çözümüyle de ilgilenir. Ön büro gerek otel yönetimi gerekse de diğer bölümlerin konuk ile arasındaki köprü vazifesi gördüğü için otelin aynası konumundadır (Gökdeniz, 1999: 19). Bu yüzden ön büroda çalışan personelin görevlerini yerine getirirken konuk üzerinde otel işletmesi hakkında olumlu bir deneyim bırakmalıdır. İyi bir intiba otel işletmesinin ün ve prestij sağlayacağı gibi konuğun gelecekte tekrardan otel işletmesini tercih etmesine neden olacaktır. Ön büro personelinin sosyal bir beceriye sahip olup, müşteri isteklerini yerine getirmedeki becerisi ve işlerini iyi yapması konukta olumlu izlenimler bırakacaktır (Emir, 2007: 34).

Rezervasyon: Küçük otel işletmelerinde ön büroya, büyük otel işletmelerinde ise satış pazarlama bölümüne bağlı olarak çalışır. Otelin sunduğu hizmetler, önceden alınan rezervasyonlarla satılabilir. Münferit veya grup rezervasyonlarına yanıt verilmesi, müşteriye uygun oda ve fiyatın sunulması, rezervasyon kayıtlarının tutulması, rezervasyon değişikliklerinin yapılması ve rezervasyon raporlarının hazırlanması işleri bu bölümde yapılmaktadır

Ön kasa: Fiziki olarak ön büronun içinde yer almaktadır. Rezervasyon depozitlerinin alınması, giriş yapan müşteriye oda hesabının açılması ve konaklama sırasında oluşan harcamalarının kaydedilmesi ve faturalandırma işlemleri bu bölümde yapılır. Aynı zamanda otelin ana kasasıdır ve tüm bölüm gelirleri, günlük olarak burada toplanır.

Danışma: Müşteriyi karşılayan ve uğurlayan bölümdür. Müşteri bagajlarının taşınması, müşterilere otel ve çevre hakkında bilgi verilmesi, çeşitli bilet ve rezervasyon isteklerinin karşılanması işlemlerini yerine getiren bölümdür.

Santral: Otel içi ve dışı telefon haberleşmesini sağlayan bölümdür. Santral aracılığıyla müşterilerin yaptığı şehirlerarası ve uluslararası görüşmelerin ücretleri adisyona işlenerek ön kasaya gönderilir. Ancak günümüzde telefon teknolojisindeki gelişmeler, bu bölümün işlerini azaltmıştır (Emeksiz ve diğerleri, 2012: 6).

Üniformalı hizmetler: Müşterileri karşılamak, eşyaları taşımak, odalarına götürmek ve diğer hizmetler bu bölümdeki işgörenler tarafından yürütülür (Benligiray, 1977: 23).

Ön büronun, müşterinin karşılanmasından, işletmeden uğurlanmasına kadar geçen süreçte yerine getirmek zorunda olduğu görevler şu şekilde sıralanabilir (Mısırlı, 2003: 39):

- Müşterilerin talepleri doğrultusunda oda satışını gerçekleştirmek
- Müşterilerle ilgili gerekli kayıtları tutmak ve saklamak
- Müşterilerin hesaplarını düzenli olarak tutmak ve gerekli ödeme ve tahsilatları gerçekleştirmek
- Müşterilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla, diğer bölümlerle işbirliği yapmak
- Müşterilerin, ihtiyaç, istek ve beklentileri ile ilgilenmek, şikayetlerini dinlemek, ilgili birimlere ve kişilere iletmek ve gerektiğinde bunlara çözümler üretmek
- Gerekli raporları ve istatistiki bilgileri hazırlamak
- Müşterilerin, diğer birimlerin ve dışarıdaki kişilerin iletişim gereksinimlerini karşılamak
- Müşterilere gelen mektupları, telefon mesajlarını ya da paketleri almak ve müşteriye iletmek
- Müşteriyi bilgilendirmek

Bu görevleri daha da genişletmek mümkündür. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, ön büro, işletmedeki konuklarla sürekli ilişki içinde olan ve otelin önemli bir bölümüdür (Kozak, 1998: 42).

1.4.1.1.2. Kat hizmetleri departmanı

Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan, ancak literatürde çoğunlukla “housekeeping” şeklinde ifade edilen “kat hizmetleri” teriminin sözlük anlamı “ev idaresi”dir (Seymen ve Gül , 2004: 3).

Kat hizmetleri bölümü otel işletmelerinin odalar fonksiyonu altında yer almaktadır. Otelin temizliği, bakımı ve düzeninden sorumlu olan bu bölümün fonksiyonel alanı mutfak ve depolar hariç tüm oteli kapsadığı için geniş bir görev alanı bulunmaktadır. Bu geniş çalışma alanı aynı zamanda, bölümün iş gören sayısını ve maliyetlerini artırıcı etkide de bulunmaktadır. Bu nedenle, kat hizmetleri otel işletmelerinin maliyet ve verimliliğinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kat hizmetleri bölümü otel yönetiminin etkinliğinde önemli bir role sahiptir (Kozak vd., 2008: 241).

Otel işletmelerinin temel ürünü olan temiz oda sunma sorumluluğu kat hizmetleri bölümüne aittir (Vallen ve Vallen, 2005: 87). Konuklar otel işletmelerinde konakladıkları süre boyunca evlerindeki rahatlığı otel işletmelerinden de beklemektedirler. Konukların bu beklentisinden dolayı otel işletmelerinin bir barınak değil; aynı zamanda sağlıklı, konforlu ve hoşgörülü bir sıcak atmosferi de müşterilerine sunabilmeleri gerekir (Kozak, 2005: 2).

Kat hizmetleri departmanı perde arkasında bir bölüm olarak görülse de, konukların yatak odalarına kadar giden bir sorumluluk taşır. Bu nedenle konukların otel işletmesine karşı izlenimlerini olumlu ve olumsuz olarak etkileme gücüne sahip bir bölümdür (Oted, 1999: 1).

Kat hizmetlerinin otel işletmelerindeki önemi şöyle açıklanabilir (Kozak vd., 2008: 242)

:

- Müşterilerin geceleme ve konaklama gereksinimini karşılar
- Gelir kaynağıdır
- Müşteri tarafından en uzun süre kullanılan departmandır.
- Müşterilerin tekrar gelmesini sağlar
- Otel yatırımının korunmasını sağlar
- Personel sayısı fazladır
- Sunulan hizmetin çeşidi fazladır.
- Personel –müşteri arasındaki ilişkinin olumlu gelişmesine katkı sağlar

1.4.1.2. Yiyecek-içecek bölümü

Yiyecek ve içecek bölümü, ham, yarı işlenmiş veya hazır şekilde aldığı ürünleri müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün haline getiren ve hizmete sunan bölümdür. Bir başka ifadeyle yiyecek ve içecek bölümü, “müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre üretim yapan, sosyal ve psikolojik durumlarını dikkate alan, müşteri memnuniyetini önemseyen ve işletmeye gelir sağlamayı hedefleyen bir bölümdür” (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 30).

Otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölüm (yaklaşık %34) yiyecek- içecek bölümüdür (Batman, 2008: 121). Yiyecek ve içecek bölümü, konukları sohbet ve sosyalleşmeye götüren bir sununun yapıldığı bir bölümdür. Konuklar, sadece masaların üzerinde bulunan servis takımların güzel görünümünden değil, aynı zamanda bu takımları kullanan servis personellerinin de kültürlü, bilgili ve nitelikli olmasını da arzu etmektedirler (Emir, 2007: 38).

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü yiyecek hazırlama, servis, ziyafet, gibi birçok alt faaliyet dallarına ayrılmaktadır. Servis kısımları ise farklı mekânlara yayılmıştır. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları, bahçe restoranları, kokteyl salonları, barlar, yüzme havuzu etrafındaki barlar, pastaneler gibi hizmet birimleri vardır (Batman, 1999: 123).

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk isteyen hizmetlerdir. Bu nedenle son derece karmaşık

ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu sağlam ve güçlü bir biçimde kurulmalıdır. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından yönetilmelidir. İyi organize edildiği ve nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklendiği sürece karlı bir bölüm olur. Aksi halde büyük kayıplara neden olan bir otel bölümü haline gelir.

Yiyecek ve içecek bölümünün en önemli görevleri arasında yiyecek ve içecek kontrolü yer alır. Çünkü yiyecek ve içeceklerin kontrolsüzlüğü maliyetlerin artmasına neden olur. Alkollü ve alkolsüz içeceklerin kontrolü yiyeceklere göre daha önceliklidir. Çünkü suistimal daha sık gerçekleşir, en küçük kontrolsüzlükte açık büyük boyutlara ulaşır ve açığın nereden geldiği de tespit etmek oldukça zordur. Bu nedenle, otel işletmelerinde bu görev, yiyecek-içecek kontrolörü (cost control). tarafından yapılmaktadır (Şener, 2010: 202).

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü ile bu bölüm iş görenlerinin temel sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sökmen, 2003: 221-222):

- Hem müşteriye hizmet etmekten gurur duyulduğundan hem de tutum ve davranışlarla müşteriye önem verildiğinin müşteriye hissettirilmesi.
- İş görenler servis esnasında müşteri ile empati içerisinde iletişim sağlaması.
- Müşterilerin yiyecek ve içecekler hakkındaki olumlu ve olumsuz açıklamalarının saygı kuralları içerisinde değerlendirilmesi.
- Müşterilerin davranışlarının sürekli olarak izlenilmesi.
- Müşterilere beklenti ve zaman uyumu içerisinde servis yapılması.
- Müşterilerin yaş, zevk, milliyet, inanç değerleri, beslenme alışkanlıkları yiyecek ve içecek bölümü tarafından önemsenmesi.

1.4.1.3. Yan hizmetler departmanı

Konukların geceleme ve yeme-içme ihtiyaçları dışında, otelin türüne ve büyüklüğüne göre, telefon, çamaşırhane gibi müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir sağlayan bölümlerdir (Benligiray,1977: 30).

Çamaşırhane bölümü: Otelin odalar bölümü ve yiyecek-içecek bölümlerinde kirli çamaşırın yıkama, kurutma, ütüleme, bakım ve onarım ile konuk çamaşırlarının temizlenmesi faaliyetlerinin yapıldığı bölümdür. Bu durumda bir maliyet merkezi olduğu halde dışarıya iş yaptırdığı takdirde gelir de getirebilir. Bu işler, içeride yapılması ekonomik olmadığı takdirde dışarıda yaptırılır (Gökdeniz,1995:48).

Büyük bir otel işletmesinin çamaşırhanesi yapılan işlerin özelliklerine göre altı bölümden meydana gelmektedir (Yıldız, 2011: 103) :

- Kirlı çamaşır bölümü (ayırma ve sayım odası).
- Yıkama ve kurutma bölümü
- Dikiş ve tamir bölümü
- Ütü ve kola bölümü
- Temiz çamaşır bölümü
- Kuru temizleme bölümü

Telefon bölümü: Otelde 24 saat süre ile hizmet veren telefon bölümü, otelin konuk odaları ve yönetim büroları dahil, her tarafında iletişim görevi yapmaktadır. Telefon operatörü konukları hiçbir zaman görmemesine rağmen konuşma biçimi, ses tonu ve hitap şekli otel ve sunduğu hizmetler hakkında konuğun otel işletmesi hakkında olumlu veya olumsuz görüşünü etkileyebilir (Maviş, 1992: 127).

1.4.2. Hizmet bölümleri

Otel işletmelerinde hizmet bölümleri; muhasebe bölümü, satış ve pazarlama, teknik servis, güvenlik ve insan kaynakları departmanlarından oluşmaktadır. Doğrudan gelir sağlamayan hizmet departmanları konuk ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir (Şener, 2010: 218).

1.4.2.1. Muhasebe departmanı

Muhasebe, işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını (sermayesi ve borçları) üzerinde değişme yaratan mali nitelikteki işlemleri; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar halinde sunan bir bilgi sistemidir.

Tanımda belirtilen mali işlemler önce yevmiye defterlerine kaydedilir, daha sonra büyük defterlere geçirilerek sınıflanır, mali tablolardaki verilere analiz teknikleri uygulanır ve elde edilen sonuçlara bakılarak yorum yapılır (Kozak vd., 2008: 37).

Otel işletmelerinde muhasebe departmanının temel görevi; otel yönetimine işlerin gidişatı ile ilgili raporlar hazırlayarak, yöneticilerin işletmenin son durumundan haberdar

olmalarını sağlamaktır (Maviş, 1992: 187).Otel işletmelerinde muhasebe departmanı genellikle iç kontrole yöneliktir. Bu kontrol üç amaçlıdır; ilk olarak konuklara yapılan indirim ve alınan paraların konuk hesaplarına uygun şekilde kaydını yapmaktır. İkinci olarak, otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemektir. Üçüncü olarak ise gereksiz harcamaları minimize etmeyi amaçlar(Yılmaz ve Yılmaz, 1989: 22).

Otel işletmelerinde muhasebe bölümünün amaç ve görevlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetiner, 2002: 33) :

- Otel işletmesinde varlıklar ve kaynaklarla ilgili olan ve para ile ifade edilen değer hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve kontrolünü yapmak,
- Farklı hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak analiz amaçlı veriler oluşturmak,
- Otel işletmesinin üçüncü şahıslarla olan durumu hakkında bilgi vermek,
- İşletme bölümlerinin her birinin ayrı ayrı gelir ve giderini belirlemek,
- Müşterilere sunulan mal ve hizmetin (oda fiyatı, yemek fiyatı vb.) maliyet hesaplarını belirlemek,
- Muhasebe kayıtlarından alınan sonuçlara göre gerekli yönetim tedbirlerinin alınmasını sağlamak.

1.4.2.2. Satış ve pazarlama departmanı

Otel işletmeleri açısından satış ve pazarlama departmanı; mevcut ve potansiyel müşterilerin turistik karakterli istek, ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması, bunları tatmin etmek için gerekli mal ve hizmet karmasının oluşturulması, bu karmanın fiyatlandırılması, tutundurulması ve satışına yönelik çabaların yürütülmesi ile tüm bu yapılanların ne ölçüde müşteri tatmini sağladığı araştırılarak geleceğe dönük yeni ve iyileştirici çalışmaların planlanması sürecidir (Kozak vd., 2008: 38).

Otel işletmelerinde satış ve pazarlama departmanı mevcut konuk potansiyelinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılaması açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla faaliyet halinde olan bir otelde hizmetlerin ve faaliyetlerin de konukların ihtiyacına göre şekillenmesi gerekir. Aynı zamanda pazarlama otelin iyi yönlerini ön plana çıkartarak ve otel işletmesinin vermiş olduğu hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak müşteri olabilecek kişilerin kendi otel işletmelerini seçmelerini sağlar. Rekabetin artması, uluslararası ve ulusal turizm hareketlerinin gelişmesi otel işletmelerinde satış ve pazarlama departmanının giderek daha önemli bir yapıya bürünmesini sağlamıştır (Batman,2003:104).

Otel işletmelerinde çok değişik satış araçları mevcuttur. Bunlar arasında en önemlileri, birebir satış ziyaretleri, yazılı araçlar ve direkt posta, telefon, e-posta ve web siteleri olarak sıralanabilir (Hayes ve Ninemeier, 2006: 231).

1.4.2.3. Güvenlik departmanı

Otel işletmeleri yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, , hırsızlık, otelin tesis ve demir başlarına müşteriler tarafından verilen zarar, çok asabi insanların kasten oluşturdukları olaylar ve sarhoşluk gibi birçok olağanüstü durumlarla karşılaşabilirler. Oteller bu olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacından doğar. Otelerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel, güvenlik bölümünü oluşturur (Olalı ve Korzay, 1993: 560)

Otel işletmesinin büyüklüğü ne olursa olsun, güvenlik personellerinin otel işletmesinin emniyeti ve güvenliğiyle yakından ilgilenmeleri gerekir. Hem müşterilerinin hem de müşterilerin eşyalarının korunması, otel işletmelerinde güvenlik bölümünün en öncelikli görevidir. Otel işletmelerinde güvenlik bölümünün acil durum işlemleri, konuk oda güvenliği, alarm sistemleri, çevre kontrolü, ışıklandırma, kapalı devre izleme sistemi, emanet kutuları, kayıt tutma ve kayıp önleme gibi sorumlulukları da vardır (Emir, 2007: 47).

1.4.2.4. Teknik servis departmanı

Otel işletmelerinde teknik servis departmanı otelin ısı, ışık, havalandırma gibi işlemleri ile bina ve teçhizatındaki onarımlarla uğraşır. Teknik personel sayısı otelin büyüklüğü ve yaşına göre değişir. Özel teknik elemanlar, bu tür işlerin otel içerisinde yapılması dışarıda yaptırılmasından daha ekonomik olduğu zaman kullanılır (Gökdeniz, 1995: 47).

Teknik servis departmanı otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman iyi bir şekilde işlevlerini yerine getirecek şekilde olmalarını sağlamaktadır. Son yıllarda otel işletmeleri arasında rekabetin artmasının, enerji kaynaklarının ekonomik yönetilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarması nedeniyle hizmetleri en önemli hale gelen bölümlerden birisi haline gelmiştir (Emir, 2007: 49).

Günümüzde, teknik servis departmanı otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre bölüm sorumlusu ve buna bağlı alt ünitelerden oluşmaktadır. Büyük bir otelde teknik bölümün yöneticisi olarak bir mühendis görev yapmaktadır. Teknik müdüre bağlı olarak; aydınlatma, ısıtma, klima, soğutma, elektrik, tesisat sistemlerinin bakımını gerçekleştiren lisanslı teknisyenler olmaktadır. Bu iş görenler otelin bakım ve onarım işlerini periyodik olarak kontrol

ederek eksikliklerin giderilmesini gerçekleştirirler. Teknik bölümün sunduğu hizmetler dört grupta toplanmaktadır (Şener, 2010:237) :

- Bakım Hizmetleri
- Onarım Hizmetleri
- Tasarrufa Yönelik Hizmetler
- Eğitim Hizmetleri

1.4.2.5. Animasyon departmanı

Animasyon departmanı, otel konuklarının günlük yaşamlarında karşılaştıkları fizyolojik, kültürel, psikolojik ve sosyolojik etkilerin sonuçlarından kurtulmalarını sağlayan rahatlatıcı, eğlendirici, dinlendirici ve canlandırıcı aktiviteler düzenler (Hacıoğlu vd., 2003: 79).

Animasyon departmanı çeşitli animasyon ve spor aktiviteleriyle konukların boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmelerini hedeflemektedir. Bu nedenle animasyon ve spor aktiviteleri turistik ürünlerin kalitesini ve çeşitliliğini artırmakta, yenilikçi üretime olanak sağlamaktadır. Otel işletmelerinde konuklar zaman içerisinde rutin hizmet tüketiminden sıkılmakta ve bu durumda animasyon ve spor aktiviteleri konuklar için cazip olmakta ve onları can sıkıntısından kurtarmaktadır (Hazar, 1999: 39).

1.4.2.6. Satın alma departmanı

Satın alma departmanı otel işletmesinin gereksinim duyduğu her türlü mal ve hizmetin satın alınmasıyla ilgili iş ve işlemlerin yerine getirilmesiyle ilgilenir.

Otel işletmesindeki hizmetlerin zamanında konuk tatmini yaratacak şekilde sunumunun yapılabilmesi için üretim unsurlarının tedariki gerekmektedir. Satın alma departmanının görevleri işlenmiş ve işlenmemiş gıda ürünleri, çeşitli hammadde, malzeme ve makinaların tedarikini sağlamaktır. Maliyet-etkin, güvenilir hizmetlerin ve istenen standartta ürünlerin sağlanması için tedarikçiler, satıcılar veya yükleniciler ile şeffaf, tarafsız ve ortaklık içinde çalışmalıdır (Kozak vd., 2008: 174).

1.4.2.7. İnsan kaynakları departmanı

İnsan kaynakları departmanı, işletmenin genel personel politikasının esaslarının tespit edilerek uygulanmasını sağlamak, sendikal ilişkileri ve toplu sözleşmelerini yürütmek ve personel ücretlerinin tespit edilmesini sağlamakla birlikte; iş analizi, insan kaynakları politikalarının planlanması, personelin işe alınması, seçimi- eğitimi, iş değerlemesi, başarı değerlemesi, personelin ödülleniyesi, personelin özel sorunlarının çözümü konularını da yürütmektedir (Şener, 1997: 157).



BÖLÜM 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL İŞLEVLERİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi

Günümüzde, faaliyet göstermekte olan bütün işletmeler çalıştıkları iş koluna bağlı olarak az ya da çok sayıda insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Çalışma alanı ister hizmet sektörü olsun, isterse üretim sektörü her iki alanda da insan kaynağı işletmelerin olmazsa olmaz ihtiyaçlarından biridir. Elbette her kaynakta olduğu gibi insan kaynağının da verimli ve düzenli bir şekilde çalışabilmesi için bir yönetim sürecine ihtiyacı vardır.

Bu düşünceden hareketle insan kaynağı kavramı meydana gelmiştir. İnsan kaynakları terimi bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kullandığı kaynaklardan birisi olan insanı ifade etmekte ve en üst kademede yöneticiden en alttaki niteliksiz personele kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, bireysel veya toplu halde örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan ve örgütlerin değerli kaynağı olarak görülen insan kaynağının yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Cingöz, 2011: 21).

İnsan kaynakları yönetimi, kar amacı güden yada gütmeyen işletmeler için bünyelerindeki personelin en uygun biçimde konumlandırılması, mevcut personelin performansını en üst seviyeye çıkartmak ve örgüt içi etkili iletişimi sağlayarak işletme için stratejik bir rol üstlenmektedir. 1980'li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramından farklı bir yapıya ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gelişmesiyle birlikte, işletmede çalışan insan, sermaye ve teknolojiden daha önemli bir konuma gelmiştir. Nasıl ki sermayenin kullanımında verimlilik ve karlılık kullanımından çekinilmiyorsa ve teknoloji ile de birçok yatırım harcanması yapılıyorsa, en az bu kavramlar kadar insan kaynağına da yatırım yapılarak iyileştirilmesi için gerekli çaba harcanmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temelini bu kavram oluşturur (Uğur, 2003: 27).

İnsan faktörü dinamik yapısı ile işletmenin yönünü belirlemektedir. Zor durumdaki birçok işletmenin iyi organize edilmiş insan kaynakları politikaları ve kadrolarla büyük başarılar yakalaması veya çok iyi durumda olan işletmelerin aynı faktörün olumsuz etkisiyle batmasına çok sık rastlanmaktadır. Bunun için işletmeye alınan personel konusunda uzun ve ciddi çalışmaların yapılması kaçınılmazdır (Açıkalın, 1996: 34).

İnsan unsurunun işletmeler açısından bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Bu birim, işletmelerde "personel yönetimi" adı altında geçmektedir ve son yıllarda "personel yönetimi" nin yerini giderek "insan kaynakları yönetimi" ne bıraktığı görülmektedir (Erdem, 2002: 46)

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

İnsan Kaynakları Yönetimi; insanların seçimi, işe alınması, yetiştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, sağlığının ve refahının korunması ve gözetilmesi gibi geniş bir eylemler dizisini kapsayan yetenek ve beceriler topluluğudur (Şener, 2010: 53).

Diğer bir tanımlamaya göre İnsan kaynakları yönetimi; geniş anlamda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir personel-yönetici ilişkileri zinciridir (Ersöz, 2006: 21).

Geniş anlamda tanımlamak gerekir ise, insan kaynakları yönetimi; genel olarak örgütteki insan ilişkilerini ele alan geniş bir sahayı temsil etmektedir. Personel ihtiyacının belirlenmesinden, gerekli ilanların yapılması, uygun personelin seçilerek örgüt kültürüne kazandırılması, personelin motivasyonu, performans değerlendirmesi, personel ve örgüt iletişiminin sağlanması, sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşturulması, personel eğitim ve geliştirilmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 22).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, insan kaynakları yönetiminin nihai hedefi örgütün amaçlarına en verimli şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. İşletme faaliyetlerinde başarı sağlamak, performans düzeyini yükseltmek için insan kaynakları yönetiminin etkili ve verimli yönetimi gerekmektedir. 20. yüzyılda insan kaynakları yönetiminin işletmeler üzerindeki önemli işlevinden dolayı bir değişim ve gelişme göstermiştir. Bu değişim ve gelişim ile birlikte insan unsurunun kalifiye özelliği iş dünyasında çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna gelmiş ve bu sürecin doğal sonucu olarak ta insan kaynakları işletmenin en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlanmıştır (Mucuk, 2013: 314).

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulmuştur;

- İşletme amaçları doğrultusunda insanın verimli bir şekilde kullanılması,
- Personel ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması,

Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi bir yanda insanın işletme içinde yüksek performansla çalışmasını; diğer yanda çalışma yaşamının niteliğinin yükseltilmesini ilke edinmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye sağladığı katkıları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000: 3);

- İnsan kaynakları yönetiminin bilinçli yönetimi işletmeye karlılık sağlar.
- İşletmeye sürekli olarak gelişme olanakları sağlar.
- Çalışanların iş güvenliğini ve personel sağlığını korumaya yardımcı olur.
- İşletmenin değişime açık ve başarı için motivasyonu yüksek insan gücüne sahip olmasını sağlar.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisindeki ilişkileri kapsayan oldukça geniş bir alandır. İnsan kaynakları yönetiminde insan faktörü, işletmelerin amaçlarına ulaşmada kullandıkları en önemli kaynakların başında gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı örgüt içinde çalışan personeli, örgütün çıkarları doğrultusunda verimli ve faydalı bir şekilde kullanarak örgütün amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktır. Örgütleri özel, sivil ve kamusal olarak sıralamak mümkündür. Kamusal ve sivil örgütlerin başlıca amacı toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmek üzerine kurulurken özel işletmelerin başlıca amacı kar elde etmektir. Ancak her üç örgütünde ortak amacı kaliteli ve verimli hizmet sunmaktır (Akçakaya, 2010: 30).

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel dört amaçtan söz edilebilir (Bingöl, 2000: 13);

- **Toplumsal Amaç;** Tolumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ve toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincini yaratmak. Eğer örgüt kaynakları kullanmada başarısız olursa, bir başka deyişle kaynakları israf ederse yasal düzenlemeler getirilebilir.
- **Örgütsel Amaç;** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir, o sadece ana amaçları gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.
- **İşlevsel Amaç;** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi örgüte uydurulmalıdır.

- **Kişisel amaç;** Kişisel amaçları gerçekleştirmede personele yardımcı olmaktır. Personelin istihdamının ve motivasyonun sürekli kılmak için kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını daha kapsamlı ele almak mümkündür (Erdoğdu, 2013: 16);

- İşletmenin yapmış olduğu planlar ve insan kaynağı politikalarını birleştirerek bütünlük sağlamak, işletme kültürüne uygun olup olmadığını belirleyerek uygunluğu doğrultusunda güçlendirmek, uygun olmadığı takdirde değiştirmek,
- İşletme toplam kalitesini, inovasyonu ve ekip çalışmasını özendirmeye yönelik uygun ortam ve koşulları sağlamak,
- Personelin belirlenen amaçlar doğrultusunda örgüt açısından önemini vurgulayarak yönetimi bilinçlendirmek,
- Personelin işletme yararına olabilecek şekilde mevcut enerjilerini artırarak, yaratıcı kişiliklerini ortaya koyabilecekleri uygun koşullarda bir ortam yaratmak,
- Hareket kısıtlamalarında biraz daha esnek olacak şekilde bir tutum sergileyerek yetkinlik ve uyumlu bir işletme yararına çaba harcamada isteklilik yaratmak,
- Personel ve istihdam politikaları gerçekleştirerek, kaynakları işletmenin ihtiyaçlarına yönelik uygun biçimde kullanmak, performansını iyileştirmek için personel ve istihdam politikalarını güçlendirmek,
- Personelin işletme başarısına katkıda bulunmasını ve daima etkin olmasını sağlamak,
- Personel değerlendirmelerinde objektif olmak ve personel kapasitesini doğru kullanmaktır.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkin bir işgücü yapısının oluşturulması ve bu işgücünün sürekli olarak gelişmesini sağlamak üzere faaliyetlerin sistematik bir şekilde yürütülmesini hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu özelliğinden dolayı ayrı bir disiplin olarak ele alınmakta ve çağdaş örgüt organizasyonlarının yönetim yapısında kilit unsurlardandır (Uzun, 2008: 51).

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri tek başına ele alınınca fazla bir etkinlik yaratamaz ve bu amaçları da yalnız personel bölümünün gerçekleştirebileceğini düşünmek pek sağlıklı sayılmaz. İnsan kaynakları yönetiminin bu derecede önemli oluşunda yöneticilere de önemli görev ve sorumluluklar getirmektedir. Yöneticiler, personelin etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını, akılcı bir biçimde yararlanılmasını, yönlendirilmelerini, motive edilmelerini ve

örgüt kültürünü benimseyerek kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlamakla yükümlüdürler (Aykaç, 1999: 24).

İnsan kaynakları yönetimi özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Armstrong and Baron, 2002: 3-4);

- İnsan kaynakları yönetimi, iş gücü ile alakalı stratejilerin ve iş entegrasyonunun bir biri ile uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar.
- Örgüt kültürünü ve değerlerini önemser.
- Organizasyonun değerini ve görevini vurgular.
- İnsanı işletmenin en değerli varlığı olarak görür ve bunu asla bir gider olarak düşünmez.
- Karşılıklı olarak destekleyici istihdam politikalarının ve uygulamalarının sağlanması için kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşımı benimser. Politikaları ve uygulamaları birbiriyle bağlantılı olarak geliştirir.
- Toplu değil bireyseldir yani personel ilişkilerinde çoğulcu değil merkeziyetçidir.
- Genel olarak üst yönetimin etkin olduğu bir yapıdır. Ancak, insan kaynağının dağıtımı ve performansının sorumluluğu bölüm yöneticilerine aittir.
- Örgütleyici ilkeler doğaldır ve bu ilkeler yöneticilere merkez tarafından dağıtılmıştır. Takım çalışmasına önem verilir, bu nedenle roller esnek ve işin nasıl yapıldığı önemlidir.
- Rekabet avantajının ölçülebilir şekilde olmasına katkı sağlar. Performansa ve yapılan işe değer katma ile ilgilidir.

Yapılan işin kalitesini müşterilere yansıtır ve bu sayede müşteri memnuniyeti hedefler.

- Ödüller çalışanın performansına, yetkinliğine ve işe olan katkısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, işletmenin en önemli üretim faktörlerinden olan insan kaynağını etkin ve verimli kullanabilmeye yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Bayraktaroğlu, 2006: 10). İnsan kaynağının örgüte kazandırılmasından uyum sağlanmasına kadar olan görev ve sorumlulukları içerir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmada, yapılacak işlerin etkinliği ve verimliliği personelin nitelik ve niceliğine büyük ölçüde bağlı olduğu için, insan kaynağını kullanmada insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir (Yüksel, 2000: 27).

İnsan kaynakları yönetimi temel işlevleri örgütlerde, en iyi personeli ve yetişkin insan gücünü çekmek, istihdam etmek, insan yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığundan faydalanmak, verimliliklerini arttırmak, istihdamı sürekli kılmak, iş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini sağlamak, işbirliği ve dayanışmanın gerçekleştirildiği bir çalışma ortamı yaratmak olmalıdır. (Bumin ve Şengül, 2000: 571).

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarına ulaşmak için birçok fonksiyona sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları aşağıda yer alan başlıklar altında ele alınmaktadır (Mucuk , 2013: 319);

- İnsan kaynakları planlaması
- İş analizi
- İş gören bulma ve seçme
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Kariyer planlama
- Ücret yönetimi
- Endüstri ilişkileri
- Sağlık ve güvenlik

2.3.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işgücü planlamasında işletmenin bütün bölümleri için bugün ve gelecekte gerek duyulan, nitelik ve nicelik olarak gerekli insan ihtiyacının önceden tahmin edilerek bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına önceden belirlenmesi ve ondan nasıl yararlanılacağıdır (Şimşek, 2005: 317).

İnsan kaynakları planlaması, planın temel bileşenleri için yapılacak işin ne olduğu, kimleri ilgilendirdiği, zamanı, süresi, gerekli araç-gereç hazırlığı ve uygulamaya hazır hale getirilmesine yönelik çalışmalardır (Fındıkçı, 2003: 26).

İnsan kaynakları planlaması, organizasyon için aşağıdaki nedenlerden dolayı çok önemlidir (Can vd., 2001: 90).

- İnsan kaynakları yönetiminin diğer süreçlerinin tasarlanarak yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlamaktadır.
- Sürekli değişen iş dünyasında ayakta kalabilmek ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek, günün koşullarına uyum sağlayabilmek için insan kaynaklarının önceden belirlenmesinin, etkili bir insan kaynakları planlaması ile gerçekleşebileceğinin bilinmesi.

İnsan kaynakları planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini ve bu tahminin insan kaynakları arzına uygunluğunun sağlanması için aşağıdaki aşamalardan oluşur (Özgen vd.,2002:73);

- İnsan kaynaklarının sistematik olarak analiz edilmesi,
- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,
- İşletmelerin karşılaştığı kısıt ve istisnaları dâhilinde insan kaynakları arz ve talebin dengelenmesi,
- İşletmenin insan kaynakları amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması.

İşletmelerde insan kaynakları planlamasının ana amacı ise, gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağını nitelik ve nicelik olarak belirlemek ve hâlihazırda işletmede çalışmakta olan insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için saptanması gereken üç önemli nokta vardır (Harvey ve Bowin, 1996 : 66).

- Örgütün hedefi ve stratejisi,
- Mevcut insan kaynağı durumu,
- Çevredeki insan kaynağının durumu.

İnsan kaynakları planlamasında başarıya ulaşmak için belirli amaçlar vardır (Barutçugil, 2004: 22);

- Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için doğru saptamalar yaparak kısa ve uzun vadeli planlar oluşturmak ve bu doğrultuda personel bulmak,
- Personellerin ihtiyaçlarına yönelik eğitim almasını sağlamak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak,
- Personel istihdamı, işlem ve etkinliklerde ekonomik olmak, yapılan harcama ve yatırımların geri dönüşümlü olmasını gerçekleştirmek,

- Hukuksal boyutta tüm yasalara ve prosedürlere uygun hareket etmek ve tüm faaliyetlerinde bunlara bağlı kalmak,
- Teknolojik ve sosyal anlamda bütün değişimleri takip etmek ve bu doğrultuda gereken yeniliklere sağlamak,
- Organizasyon ve personel ile ilgili tüm faaliyetlerde uyumu gözetmek, bilgilerini organizasyonun tüm birimlerine katkı sağlayacak şekilde kullanmak,
- Personel seçme, yerleştirme ve kariyer yönetimi gibi aşamalarda hata payını en aza indirerek, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki denetim, kontrol yükünü minimum düzeye ulaştırmaktır.

2.3.2. İş analizi

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başarı ile ifa edilmesi için sağlıklı bilgilerin girdi olarak kullanılması gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uzmanlarının ihtiyaç duyduğu bu bilgilerin başında iş analizi ile elde edilen veriler gelmektedir (Dursun, 2003: 74).

İş analizi, işletmedeki pozisyonlara alınacak personelde bulunması gereken özelliklerin belirlenerek (Gary, 2011: 142) yapılacak işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş görenlerin kullandıkları, alet ve makineler kullandıkları yöntem ve teknikler, işler için gerekli olan bilgi ve yetenek hakkında veri toplamaktır (Yüksel, 2004: 82).

İş analizinin temel amacı, iş analizi ile işin yapısı hakkında bilgi toplamak ve toplanan bilgileri kaydetmek ve kaydedilen verileri inceleyerek iş ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne yardımcı olmaktır. İş analizinin yapılmasındaki diğer amaçlar veya beklenen yararlar şu şekilde sıralanabilir (Demir vd., 2005: 5);

- İş gören değerlendirilmesi için iş gereklerini belirlemek,
- İş değerlendirilmesi için iş verilerini derlemek,
- İş gören seçimi, yerleştirilmesi ve yükseltilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- İş gören eğitimi için yapılması gerekenleri belirlemek,
- İş tehlikelerine karşı yapılması gerekenleri belirlemek,
- İş ortamını ve çalışma şartlarını iyileştirmek,
- Üretim standartlarının belirlenmesine yardımcı olmak,

- İş yalınlaştırması ve iş yöntemlerinin iyileştirilmesiyle verimliliğin artırılmasını sağlamak,
- Örgütte görev, yetki, sorumlulukların belirlenmesine ve görevler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak,
- İş gören kayıt ve istatistiklerine temel oluşturmaktır.

2.3.3. İş gören bulma ve seçme

İşletme amaçlarını gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması için, işletmenin kuruluş aşamasında personel bulma ve seçme önem kazanmaktadır. İşletmenin faaliyetini sürdürürken ise çeşitli sebeplerden dolayı zaman zaman işten ayrılmalar olacağından, işletmenin büyümesi ve gelişmesi için işten ayrılan personelin yerine yeni iş gören tedariki gerekir (Mucuk, 2003: 326).

İşletmenin herhangi bir biriminde boşalan kadroların doldurulması gerektiğinde, insan kaynakları bölümü uzmanları tarafından, işin gereklerinin neler olduğunun tespitinden sonra, bu niteliklere sahip personelin nereden bulunabileceği araştırılmaya başlanır (Aşkun, 1978: 30-31).

İş gören bulma ve seçmenin iki yöntemi vardır. Bunlardan birincisi iç kaynakların yani işletme içerisinde ki personelin değerlendirilmesi, diğeri ise dış kaynakların kullanılmasıdır. İç kaynak kullanımında işletmeler, personel ilan panolarına asılacak broşürler, işletme içi online iletişim servisinin kullanılması ya da işletme gazetesi sayesinde personel ihtiyaçlarını duyururlar. İşletmeler personel ihtiyaçlarını iç kaynakların kullanılarak bulunmasıyla, dış kaynaklara başvurudaki yapacakları ilan ve aracı kurumlara yapacakları harcamalardan kurtulmuş olurlar (Torrington vd., 2005: 146).

Diğer kaynak ise işletme içerisinde giderilemeyen çalışan gereksinimlerinin giderilmesinde başvuru dış kaynaklar yöntemidir. Dış kaynaklar personel kaynağının bol ve ucuz olmasından dolayı işçilik maliyetlerini düşürmek amacı ile çok sık başvuru bir yöntemdir. İç kaynaklardan boşalan kadroların engellenmesini sağlayan dış kaynaklar işletmeye, yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesinde yararlı olur (Sabuncuoğlu , 2000: 103).

İç ve dış kaynaklardan personel bulma teknikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Mucuk , 2013: 327);

1. İç Kaynaklar

- Yükseltme (Terfi)
- İç Transfer

2. Dış Kaynaklar

- İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması
- Profesyonel Firmalardan Yardım Alma
- Eğitim Kuruluşları
- İş Kurumu
- İnternet
- Doğrudan Başvuru
- Meslek okulları ve meslek liseleri
- Sendikalar
- Taşeron Firmalar
- Aracılarla Başvuru
- Stajyer elamanlar

2.3.4. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme, personelin ve onların oluşturduğu grupların örgüt içerisindeki üstlendikleri veya üstlenecekleri görevleri daha etkili ve verimli yapabilmeleri adına mesleki bilgilerini genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutumlarında olumlu değişimler amaçlayan, bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmayı hedefleyen eğitsel eylem ve amaçların tümüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 315).

Yapılan tez çalışmasında, işletmelerde eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi incelendiği için bu kısımda insan kaynakları temel işlevlerinde eğitim ve geliştirmeye fazla değinilmemiştir. Bundan sonraki kısım bu alanla ilgili detaylı bilgiyi vermektedir.

2.3.5. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, örgütteki personelin çalışmalarına bağlı olarak yeterliliklerini ortaya çıkarmak ve buna bağlı olarak başarılı olup olmadıklarını belirleyerek, gelişmelerinin takip ve analiz edilmesi sonucunda herhangi bir eğitim veya geliştirme programına ihtiyaçlarının olup olmadıklarını belirlemeye yönelik çalışmalardır (Saruhan ve Özdemir 2004 : 122).

Performans değerlemenin başarılı olabilmesi için iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanmış olması gerekmektedir. Bu şartların sağlanması için uygulanması gereken amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 182);

- İş ve işi yapan personel hakkında doğru bilgiler edinmek,
- Gelişme ve ilerleme için fikirler ve fırsatlar oluşturmak,
- Personelin işlerinden daha memnun olmalarını sağlamak,
- Personelin beklentileri ile ilgili belirsizlikleri ve endişeleri mümkün olduğunca azaltmak,
- Yüksek performansın mevcudiyetini korumak,
- Performans değerlendirme sayesinde ücret politikalarını ve ödül koşullarını belirlemek,
- Personel ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek.

2.3.6. Kariyer planlama

Kariyer planlama, personelin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi kanalıyla kariyerin planlanmasının ve kariyerine yönelik yapılan planların gerçekleştirilmesinin sağlanması olarak belirtilmektedir. İşletme açısından bakıldığında, bu amaçlar; personelin yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi ve planlanmış eğitim programları sayesinde ilgi, ustalık ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi hedeflerle gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle, kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak için dizayn edilen ve çalışanın bütün çalışma hayatını içine alan, uzun süreli bir aşama olarak tanımlanabilir (Aytaç, 1997:127-129).

Kariyer geliştirme sisteminin yararları şöyle sıralayabiliriz (Uyargil vd., 2008:324);

- Personele daha iyi bir iş, statü ve ücret sağlamak,
- Personele kariyer fırsatları hakkında yol gösterici olmak,
- Tüm personele eşit kariyer imkanları sağlamak ve kariyer danışmanlığı ile kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak,
- Personelin iş tatminini arttırmak,
- Örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak biçimde çalışma ortamını ve ilişkilerini düzenlemek,
- İnsan kaynakları planlaması işlevine destek sağlanması suretiyle örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki çalışanın, zaman içinde yetiştirilmesinin sağlanması,

- Örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gereken desteği sağlamak.

2.3.7. Ücret yönetimi

Genel anlamda ücret, üretim faktörlerinden olan emeğe ödenen bedeldir. Personelin işletmeye giriş sebebi, işletmeyi sevdiren bir etkidir ücret (Akyüz, 2001: 93).

İşletmelerde personelin tatminin sağlanması, öncelikle dikkate alınması gereken önemli husustur. Yeterli ücreti alamayan personel işletme ile olan bağını bulduğu yeni bir fırsat ile değerlendirip işten ayrılacaktır. Bu durum ise işletmede verimliliği düşürecek ve personel devir hızını yükseltecektir.

Üret yönetiminde hedeflenen sadece personelin nakit olarak aldığı ücret değil, aynı zamanda özlük haklarıdır. İyi organize edilmiş ücret yönetimi fonksiyonu, maliyetlerin kontrolünü, verimliliğin artırılması, uygun personelin işletmede tutulmasına da katkı sağlayacaktır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 16).

Etkin bir ücret yönetimin işletmelere katkısını ise şu şekilde sıralayabiliriz(Ceylan , 1992: 233);

- Nitelikli personeli işletmeye katma
- İşletmedeki mevcut personeli muhafaza etme,
- Ödenen ücretlerde eşitlik sağlama,
- Beklenen davranışı ödüllendirme
- Maliyetleri kontrol altında tutma,
- Yasal yükümlülüklere uyma.

2.3.8. Endüstri ilişkileri

Endüstriyel ilişkiler, personelin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, ücret ve diğer sosyal konularda işletme ile sendikalar arasında toplu görüşme yapmaları ve bu görüşmelerde uzlaşa sağlayarak toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve sözleşme hükümlerinin uygulanmasıdır (Bingöl, 1998: 19).

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uzmanlarının endüstriyel ilişkiler konusunda yapacağı işleri şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 44);

- Sosyal güvenlik,

- Personel sağlığı,
- İş ve işçi güvenliği,
- Sendikalarla ilişkiler,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar,
- Sosyal hizmetler.

2.3.9. Sağlık ve güvenlik

İş güvenliği, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması, işçi sağlığı ise sağlık kurallarına bağlı, sağlıklı yaşam çevresinde çalışanın yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kurallardır (Sabuncuoğlu, 2001: 63).

Sağlık ve güvenlik yönetimi günümüzde fiziksel şartların ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Çalışanların zihinsel ve duygusal olarak iyileştirilmesini kapsamaktadır ve toplumu kirleten ve zehirli maddelerden arındırmaya çalışan bir katılımı gerekli kılmaktadır. Sağlık ve güvenlik yönetimi bir organizasyonun zorlayıcı etkilere karşı bir yanıtıdır (Sabuncuoğlu, 2000 : 262). İşletmelerde sağlık ve güvenlik toplumsal bir sorumluluk olarak algılanmalı ve çalışma koşullarının iyileştirilerek, personel sağlığına ve güvenliğine duyarlılık gösterilmelidir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 202).

BÖLÜM 3

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI KAPSAMINDA İŞLETMELERDE EĞİTİM VE İLETİŞİM

3.1. Eğitimin ve Geliştirme Kavramları

Toplumların gelişebilmesi için bireylerin toplumların amaçlarına göre yetişmesi gerekmektedir. Bireylerin toplumun kurallarına uyma, kişiliklerini geliştirme, bilgi ve beceri alışkanlıklarını kazanmaları gerekir (Taymaz, 1981: 1). İşletmelerin varlıkları sürdürebilmeleri için teknoloji ve bilgi alanındaki değişimleri yakalayabilmeleri eğitim ile gerçekleşmektedir. Toplumların ve işletmelerin gelişmesi “eğitim” kavramına yeni ve önemli anlamlar yüklemektedir (Bodur, 2001: 12).

Eğitim kavramı için farklı zamanlarda farklı açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır. Yapılan tanım ve açıklamalar bir kısmı aşağıdaki gibidir;

Temel olarak eğitim, kişiye ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırılmasıdır. Organizasyonlarda çalışanın performansında eksiklik bulunduğu ya da çalışanın belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyması durumunda, çalışanın öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa uygun bir yöntem olarak eğitimlere başvurulmaktadır (Perek, 2005: 191).

Genel anlamda eğitim (education), önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bireylerin düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik bir süreçtir. Bu süreçten geçen bireyin edindiği yeni bilgi, beceri ve tutum, onun birey olma ve ait olma farkındalığını artırır, kişiliğini geliştirir (Barrutçugil, 2002: 18).

Bir başka tanıma göre eğitim bir değişim sürecidir, bu değişim bireylerin düşünce, bilgi ve yeteneklerinde görülen değişimdir. Bireylerin veya onların oluşturduğu kalabalıkların işletmelerde yüklenecekleri görevlerde etkin ve başarılı olabilmeleri için mesleki bilgi ve alışkanlıklarında olumlu bir değişim yapmayı amaçlayan eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

Geliştirme kavramı ise, çalışanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, çalışanın işini organizasyonun bir parçası olarak görebilmesini sağlamak ve böylece işini daha verimli şekilde yapmasını sağlamaktır. Başka bir deyişle eğitim geliştirmeye temel oluşturmaktadır (Palmer ve Kenneth, 1993:190).

Geliştirme, daha fazla bilgi ve becerinin kazanılmasını önermekte ve teknik ve mesleki konularının yanı sıra beşeri, sosyal, kültürel, siyasal faktörleri kapsadığı için kariyere yöneliktir.

Geliştirme kavramı daha çok çalışanların potansiyelleri ile ilgilenir ve çalışanları işe uyarlanabilir kaynaklar olarak görür (Elma ve Demir, 2000: 88).

Geliştirme, personelin mevcut işinde daha iyi ve yetkin olmasından çok, kişinin geleceğe hazırlanması amacını güder. Bu yüzden geliştirme eğitimleri veya etkinlikleri gelecekte önemli görevlere gelmesi söz konusu olan başarı potansiyeli yüksek personele uygulanır (Şencan ve Erdoğan, 2001: 4).

Geliştirmenin üç önemli özelliği vardır. Bu özellikler (Sunar, 2008: 15);

- Geliştirme işlevinin işletmedeki tüm bireyleri kapsamaması,
- Çalışanların tüm hayatında kesintisiz sürmesi,
- Çalışanların sadece mesleki konular ile ilgili değil, kariyerlerinin de geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.

Eğitim ve geliştirme ile ilgili tanımları şu dört ortak özellikte birleştirebiliriz (Başaran, 1991:17);

- Çalışan davranışı ancak yaşayarak kazanabilir,
- Eğitim, eğitilen çalışanda da istenilen davranışı oluşturma işidir,
- Çalışan davranışının oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır,
- Çalışanda oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmalıdır.

3.2. Eğitimin Önemi ve Yararları

İşletmelerde çalışanların eğitimi insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Üretim ve hizmet sektörlerinde teknolojinin her geçen ilerlemesiyle mevcut durumda sahip olunan beceriler gelecekte yetersiz kalacağı için işletmelerde insan kaynağı eğitimi önemini gündeme getirmiştir.

İşletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek için siyasal ve ekonomik değişikliklere duyarlı olmak zorundadırlar (Planty vd., 1994: 4).

İşletmeler endüstrideki ve teknolojiye uyum sağlayabilecek çalışan ile personel kadrolarını oluşturmalı ve çalışanlar eğitim programları ile sürekli ve düzenli bir şekilde geliştirilmelidir (Yalçın, 1994:86). Bu anlayıştan hareketle insan kaynağının günümüzde bu denli önem kazanmasıyla yöneticiler bu kaynaktan verimli bir şekilde faydalanmak için etkili araç olan eğitimden yararlanma anlayışı üzerinde durmuşlardır (Uğur, 2003: 119).

Çalışanların bilgi, tutum ve davranış düzeyleri farklı olabileceğinden görevlerinde hemen tecrübe kazanmalarını beklemek hem zaman kaybına neden olacak hem de maliyeti yükseltecektir. Bu nedenle işletmelerde uygulanacak eğitim programları bir yanda çalışanların bilgi ve beceri düzeyini geliştirecek diğer yanda ise işletmeye fayda sağlayacak ve işletmenin performansını yükseltecektir (Taşkın, 2001: 22).

Eğitimin her geçen gün daha çok önem kazanması genel olarak şu faktörlerin ön plana çıkmasıyla açıklanabilir (Yalçın, 1995: 91);

- Eğitimin işletme için vazgeçilmez olduğu düşüncesinin yaygınlaşarak güçlenmesi,
- Eğitim sistemlerinin örgütlerde motivasyonel açıdan farklı bir atmosfer yaratılmasına yardımcı olması,
- Eğitim programlarının çalışanlara yönelik olması ve katılanların ilgilenmesini, teşvik edilmesini ve aktif olmalarını sağlayacak şekilde hazırlanması,
- Çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışların geliştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarının birbirinden tamamen farklı olacağı düşüncesinin kabul edilmesi.

İşletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının örgüte, çalışana ve insan ilişkilerine sağladığı çeşitli yararlar ise şu şekildedir (Şimşek ve Öge, 2007: 232-233; Tınaz, 2005: 47);

Eğitimin örgüte sağladığı yararlar

- Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerilerini artırır,
- Örgütün amaçlarıyla çalışanların özdeşleşmelerine yardımcı olur,
- Örgüt içi güven ve şeffaflık sağlar,
- Ast üst arası ilişkiyi artırır,
- Örgütsel gelişime neden olur,
- Çalışanın moralini yükseltir,
- İş kalitesi ve verimliliği yükseltir,
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur.

Eğitimin çalışanlara sağladığı yararlar

- Çalışanın kişisel gelişimini sağlar,
- Çalışanlarda karar alma ve problem çözme becerilerini geliştirir,
- Çalışanların stres, gerilim ve hayal kırıklığı ile mücadele etmesine yardımcı olur,
- Çalışanlar arasında başarı, tanınma, büyüme, sorumluluk ve ilerleme gibi güdüsel değişkenler benimsenir ve harekete geçirilir,
- Çalışanlara görevlerini güvenli ve rahat bir şekilde yapma alışkanlığı sağlar,
- Çalışanların iş doyumunu artırır,
- Çalışanların örgüt içinde kendi görevlerinde yükselme olanağı artar,
- Çalışanlara örgüt içinde ve dışında saygınlık kazanır,
- Çalışanlara bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Çalışanlara bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi sağlar.

Eğitimin insan ilişkilerine sağladığı yararlar

- Çalışanlar ve guruplar arasındaki iletişimi artırır,
- İşe yeni giren, yer değiştiren ya da terfi nedeni ile yeni göreve atanan çalışanların oryantasyonuna da destek olur,
- Yönetimin politika ve uygulamaları hakkında bilgi sağlar,
- Morali yükseltir,
- Grup içi bağlılığı ortaya çıkartır,
- Öğrenmeye dönük uygun iklim yaratır,
- Örgütü çalışma koşullarının niteliği açısından geliştirir.

3.3. Eğitimin Amaçları ve İlkeleri

Çağdaş yönetim anlayışı, eğitim amaçlarını belirlemede, örgütsel amaçlara ulaşmanı yanı sıra toplumsal ve bireysel amaçlara da ulaşmayı hedefler. Eğitim ise örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak için yapılan faaliyetlerdendir (Uyargil vd., 2010:167).

İşletmelerde gerçekleştirilen eğitimin temel amacı, işgörene mesleki alanda bilgi, beceri ve nitelik kazandırarak işgörenlerin bireysel ve örgütsel performansını attırmaktır (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

İşletmenin temel hedefi temeli kar elde etmektir. İşletmeler eğitim ile karlarını arttırmayı hedeflerler. Bu ana amaç yanında, eğitim faaliyetlerinin diğer amaçlarını da; ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olarak gruplamak mümkündür (Dolgun, 2007: 115).

3.3.1. Ekonomik amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı üretimi ve verimliliği arttırmaktır. İşletmenin bütün birimlerinde çalışan personelin örgütün insan kaynakları politikasına uygun şekilde eğitilmesi, yaptıkları veya yapacakları işlerde verimliliğin artmasına katkıda bulunacaktır

Rekabetin geliştiği ortamlarda işletmelerin düşük maliyet ile üretim yapabilmeleri, kaliteyi ve üretimi arttırabilmeleri başarıları ile orantılıdır. İşletmelerde eğitiminde nihai hedefi üretim kapasitesini arttırmaktır (Özçelik, 1998: 171).

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinde başarı ve alanında uzman olmuş personeller ile çalışması daha düşük maliyetle üretim yapabilmesi ve üretimin nitelik ve nicelik yönünden yüksek bir düzeye ulaşması, daha az işgücü ve teknolojinin rasyonel kullanımı ile verimlilik ve işletmenin rekabet düzeyi artacaktır (Tınaz, 2005: 45).

Ekonomik amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2011: 128);

- Üretimin artışı,
- Kalitenin artışı,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Standardizasyonun sağlanması,
- Zamandan tasarruf sağlama,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarını ortadan kaldırma ve azaltma,

- Makinaların rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışmak,
- Bakım giderlerinde azalması,
- İş metotlarında gelişmesi,
- Fazla mesainin azalması,
- Hatalarda azalmanın gerçekleşmesi,
- Denetim maliyetlerinde azalması,
- Harcanan malzemelerde azalma olması

3.3.2. Toplumsal ve bireysel amaçlar

Eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimi, sadece üretimi arttırıcı bir etken değil aynı zamanda işletmede çalışan personele hizmet veren araç durumunda olduğunu da göz önünde bulundurmak gerekir (Özçelik, 1998: 172).

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetleri çalışanlara yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludurlar. Bu nedenle işletmelerdeki eğitim programları çalışanlara teknik ve mesleki bilginin yanı sıra çalışanların örgüt ile bütünleşmesi, örgütsel sadakat duygularının ve toplumsal kaynaşmalarının gelişmesine katkıda bulunur (Bingöl, 1997 : 178).

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinden yararlanan çalışanlar, çalışma yöntemlerini daha iyi öğrenmeleri, ve bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmeleri nedeniyle terfi imkânına sahiptirler. Çalışma alanında kendine güvenen personelin örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu , 2011: 129);

- Eğitim artmasıyla ücrette yükselme,
- Terfi imkanları,
- Motivasyon ve özgüven gelişmesi,
- Tecrübe ile olgunlaşma ve hoşgörü kazanma,
- Dayanışma ve işbirliği,

- Tutum ve davranışlarda gelişme,
- Tecrübe ile iş tatmini sağlanması,
- İşgücü piyasasında değer artışı,
- Yaratıcılıkta gelişme.
- Personelin güven duygularının gelişmesine katkıda bulunmak,
- Personelin performanslarının artırılması,
- Personelde örgütsel sadakat duygusunun gelişmesini sağlamak,
- Örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesine yardımcı olmak,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasını sağlamak,
- Çalışanların kariyer gelişimine imkân sağlamak,
- Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak,
- Sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek suretiyle örgütsel iklimin gelişmesine yardımcı olmak

3.3.3. İlkeleri

Eğitimin genel ilkelerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

➤ *Süreklilik*

Çalışanının yetiştirilmesi işi birkaç kez yapıp bitirilecek bir iş değildir. Eğitim faaliyetlerinin de başarı eğitimde süreklilik sağlandığında gerçekleşir. İşletme içerisinde veya çalışan çevresindeki hızlı değişimler işletme içerisindeki çalışanın yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu değişim sürecinde işletmeler kendilerini yenilemek gerekirse tamamen değiştirmek ve çalışanları sürekli olarak eğitmek zorundadırlar (Ergül, 2006: 56).

➤ *Motivasyon*

İşletmede bir personel kendisine verilecek herhangi bir bilgiyi ne maksatla öğrenmesi gerektiğini bildiğinde ve kendisine sunulan bilginin anlamının net olarak algıladığı sürece öğrenme konusunda etkin bir güdülenmeye sahip olur. Eğer bir personel işletme içerisinde kendisine sunulan bir bilginin ne taşıdığını ve amacını bilmezse o bilginin bir değeri yoktur.

İşletmelerde bilginin anlaşılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir çünkü içeriği anlaşılabilir bir bilgi personelin çalışma performansını ve enerjisini artırır (Goldstein, 1993: 96).

➤ **Planlılık**

Eğitim programlarının yapılması, beklenen faydanın sağlanamaması durumunda, bazen maliyetleri yükselterek işletmeye zarar getirebilir. Ancak belli bir plan ve programa uygun olarak yapılan eğitim örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu katkı sağlar (Uyargil vd., 2010: 197).

➤ **Yararlılık İlkesi**

Eğitim programlarının önceden belirlenmiş olması gerekiyor. Önceden belirlenen bu amaçlar sayesinde ortaya konulan çabalar boşa harcanmayacaktır. Bu kısımdaki en önemli konu eğitim programlarının neden yapıldığının ve amaçlarına ulaşip ulaşmadığının tespitinin yapılmasıdır yani eğitim- yarar ilişkisidir. Böylelikle eğitim programları için yapılan harcamalar beklenen fayda ile karşılaştırılır. Şayet amacına ulaşmazsa yararlı hale gelmez ve işletmeye olan katkısı da kısıtlı olur.

➤ **Etkin Katılım**

Eğitim faaliyetlerinin başarısı için gerekli olan örgüte enerjisiyle güç veren insan kaynaklarının bu faaliyete etkin ve olumlu bir şekilde katılmasıdır. Şayet etkin bir katılım gerçekleşmez ise örgüt için düzenli bir gelişimden söz edilemez. Bu etkin katılımın gerçekleşmesi için personeli gelişime ihtiyaç hisseder hale getirmektir. Örgütteki çalışanlar eğitim faaliyetlerini kendi yararına olduklarına inanmaları ve bu eğitimi almak istemeleri eğitim faaliyetlerinin başarısını artırır (Şimşek ve Öge, 2007: 235).

➤ **Fırsat Eşitliği**

İşletmelerde çalışan yetiştirilmenin kapsamı sadece belirli bir düzeydeki bir grup çalışan değil en alt düzeydeki personelden en üst düzeydeki personele kadar olan tüm çalışanla olmalıdır. Yetiştirme programına tüm çalışanlar dahil edilmeli ve bireysel ve grupsal yaklaşımdan daha çok örgütsel yaklaşımı esas alınmalıdır (Ergül, 2006: 56).

➤ *İsteklendirici Ortam*

Çalışanlar aldıkları eğitim sonunda görevlerini daha iyi başardıklarını göyerek eğitime isteklenmelidir. Eğitim programları, yönetim tarafından bir ceza ya da ödül sistemi olarak kullanılmamalı, yükselmelerde, daha iyi imkanı olan görevlere geçirmelerde, eğitim sonuçlarını kullanarak iş görenlerin gözünde eğitimin değerini yükseltmelidir.

3.4. Eğitim Planlaması

Planlama, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların kullanılması, yapılacak işlerin belirli bir süre zarfında programlanmasıdır. Eğitim planlaması ise; eğitim ile ilgili var olan durumdan belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade etmek mümkündür (Kaynak vd., 2000:18).

Eğitim planlaması amacı ise çalışanların mevcut işlerini ve gelecekte gelebilecekleri yerleri düşünerek onlara bilgi, beceri kazandırmak ve karakteristik özelliklerini geliştirmek, böylelikle kişilerde davranış değişikliği kazandırmaktır (Mucuk, 2013: 331).

Eğitim planlamasında öncelikle, dikkat edilmesi gereken husus hangi personelin eğitime katılacağına belirlenmesidir. Diğer husus ise seçilen personelin uygun yeterliliğe gelebilmesi için hangi eğitim konularının anlatılacağına belirlenmelidir. Belirlenen bu eğitim işletme içerisindeki eğitmenler veya dışarıdan gelen eğitmenler aracılığı ile verilir (Özyurt, 2013: 27).

Eğitim planlamasında dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde özetlenebilir (Sunar, 2008: 21);

- Eğitim konularının saptanması: Terfi durumundaki personelin terfi ettirileceği pozisyona dönük eğitim olabileceği gibi mevcut görevin daha iyi yapılması için de hazırlanabilir,
- Eğitim organlarının belirlenmesi: Eğitimin işletme içerisinde veya dışarıdan gelecek eğitmenler tarafından verilebileceğinin belirlenmesi,
- Eğitim yönteminin seçimi: İş dışı veya iş başı eğitim yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı saptanır.
- Eğitim vereceklerin belirlenmesi: Eğitimi verecek kişinin konulara hakim olması gerekmektedir.
- Eğitilecek kişilerin seçilmesi: İnsan kaynakları uzmanları tarafından belirlenen eğitimi alacak personelin eğitim ihtiyaç analiz sonuçlarına göre ihtiyaç görülen personelin öncelik sıralaması yapılır,

- Eğitim süresinin saptanması: Verilecek eğitim programının hangi süreler içinde gerçekleşeceği,
- Eğitim yerinin belirlenmesi: Eğitim programları işletme içerisinde sürdürülebileceği gibi işletme dışında da sürdürülebilir.

3.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Örgütlerde insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitime katılacak personelin belirlenmesinden sonra, eğitim faaliyetlerinin personelin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekir (Uyargil vd., 2008: 191).

Örgütlerin eğitim programlarını uygulamadan önce eğitimde ne tür bir ihtiyacın olduğunun tespit etmesi gerekir (Bingöl, 1997: 194). Örgütlerde personellerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi için öncelikle işin gereklerinin ve personellerin sahip oldukları niteliklerin belirlenmesi gerekir (Taymaz, 1981: 25).

Bir başka deyişle eğitim ihtiyacı örgütteki çalışan personelin işin yapılmasında bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklikler ya da gereklilikleri ifade eder (Can vd., 2001: 195).

Eğitim ihtiyacını formüle etmek gerekirse,

Eğitim ihtiyacı = işin gerekleri - çalışanın şu andaki yetenekleri şeklinde formüle edilebilir (Özçelik vd., 2000: 178).

Eğitim ihtiyacının tespiti, personelin düşünsel, duygusal, çatışma giderici ya da örgüt dışından bir desteğe gereksinimi olup olmadığına çıkararak bir nitelik taşımalıdır (Aldemir vd., 2001: 75).

Eğitim programları işletmeler için bir maliyet unsurudur. Bu programları için zaman ve para harcamaktadırlar. Dolayısıyla insan kaynakları uzmanları eğitim programlarını prestijli bir faaliyet olarak veya diğer işletmelerin eğitim programlarından dolayı eğitim bölümünün varlığını duyurmak için oluşturmamalıdır. Eğitim programları eğitime ihtiyaç olup olmadığı ve kimlerin hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğunun tespiti ile oluşturmalıdırlar. Şayet eğitime kimlerin ihtiyacı olduğu tespit edilmez ve tüm personel eğitime tabi tutulursa (Dursun, 1996: 177);

- Bazı personeller, kendilerine fayda getirmeyecek bir eğitime tabi tutulmuş olur,
- Gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur,

- Programlara katılan personellerin motivasyonları düşer ve kendilerine olan güvenleri sarsılır.

Örgütlerde eğitim ihtiyacı genellikle aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar (Barutçugil, 2002: 65; Tınaz, 2000: 48);

- Personellerin performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında
- Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde
- İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında veya personel işini değiştirdiğinde
- Mevcut işlerin kapsamında gelecekte oluşabilecek değişiklikleri öngörerek yeni durumlar karşısında personele yeterlilik kazandırılması amacı ile verilen eğitim verilmesi
- Yeni işe başlayan personele yönelik eğitim verilmesi
- Kariyer sürecinde terfi edecek personele verilen eğitim verilmesi
- Yeni gelişmeler karşısında ortaya çıkacak yeni işlere uygun personel yeterliliğinin kazandırılmasına dönük eğitim verilmesi

Eğitim ihtiyacı, personele görevlerinin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksikliklerdir. Eğitim programlarının uygulanması gereğini ortaya çıkaran eksiklikleri birkaç şekilde belirtebiliriz (Aşgun, 1998: 207);

- Personel kazalarındaki artış
- Personeller arasında açıkça görülen çalışma isteksizliği
- Uzman ya da gözlemcilerin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki uyumsuzluk
- Gözlemcilerin yeteri kadar desteklenmemesi
- Aşırı dikkatsizlik
- Personelin gelişi güzel şikâyetleri
- Personeller ve departmanlar arasında işbirliği yapılmaması
- Yönetici ya da gözetimcinin anlayamadığı birtakım veriler, işler
- Çalışma gruplarındaki sürtüşme ve yanlış anlamalar
- Çalışma grubunun yokluğu
- Bakım giderlerinin maliyetinin artması
- Personelin işletme politikalarını umursaması

- Hedeflenen standartlara uymayan ürünler
- Maliyeti artan üretim
- Açıkça tanımlanmamış sorumluluklar
- Yeterli seviyede duyurulamamış işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları
- Mevsimlik çalışmaya göre kurulmuş zayıf bir örgüt
- Etkin olmayan grup çalışması
- Çok yüksek maliyetlerdeki eğitim giderleri
- Yeterlilikleri bulunması zor olan personeller

Eğitim ihtiyaçları birkaç düzeyde analiz edilebilir. Bunlar;

- Örgüt Analizi
- İş Analizi
- Bireysel Analiz

➤ **Örgüt Analizi**

Örgütsel analiz; örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir (Bingöl, 1996: 212).

Örgütsel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne bulundurmalıdır. Yani, örgütsel analiz, örgütün iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içermektedir. Örgütsel analizde ayrıca örgüt ikliminin de incelenmesi gerekmektedir. Örgüt iklimi örgütteki değerler sistemi veya örgütte çalışanların duygu ve tutumlarıdır. Eğitim programları örgütte mevcut davranış kalıplarının sürdürülmesi için kullanılabilmesi gibi, davranışların değiştirilmesine yönelik de olabilir. Örgüt iklimi, yeni tutum ve davranışlara, örgütte uygulama fırsatı tanıyıp tanınmamasıyla da eğitim programının başarısını etkileyebilmektedir (Antony vd., 1996: 323).

➤ **İş Analizi**

Personele kendilerine fayda sağlamayacak eğitime tabi tutulmuş olmaları eğitim maliyetlerini yükseltmemek için eğitim analizi gerçekleştirilmelidir. Bu sebeple ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve sonucunda iş tanımları ve gereklerinin hazırlanması gerekmektedir. Bu şekilde işi yapacak personelde bulunması gereken tüm nitelikler belirlenmiş

olur ve personelin yetki ve sorumluluk yüklenmede ki durumunu ortaya konur. Dolayısıyla yapılacak iş ve niteliği belli olurken eğitimin de içeriği saptanmış olur (Bingöl, 2006: 248).

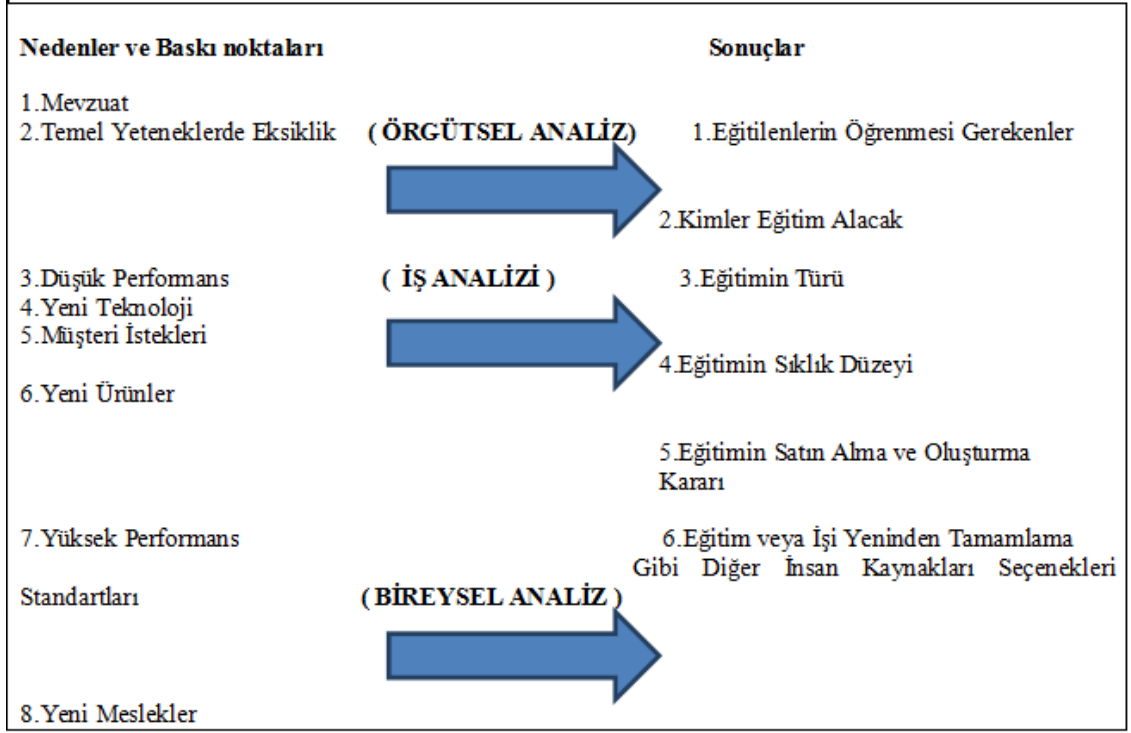
İş analizi ile elde edilebilecek bilgileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Yapılacak işin adı ve yapıldığı yer
- Yapılacak işin tanımı
- İşin gerektirdiği görevler
- Yapılmakta olan işin diğer işlerle olan ilişkileri
- Gözlem (denetim) durumu
- Zihinsel güçlük
- Zihinsel dikkat
- Fiziksel çaba
- Fiziksel yetenekler
- Sorumluluk
- Kişilik özellikleri
- Çalışma koşulları
- Risk

➤ **Bireysel Analiz**

Bireysel analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım etmektedir. Bireysel analiz yapılırken şu özellikler göz önünde bulundurulmaktadır ki bunlar; performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu, personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içermektedir (Sikula ve Mckenna, 1990: 217).

Eğitim ihtiyacı belirleme sürecine genel olarak bakıldığında örgüt analizi, iş analizi ve bireysel analizlerin beraber değerlendirilmesi gerektiği açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu analizler ışığında ortaya çıkan baskı noktaları ve nedenlerinin karşılığında organizasyonda meydana gelen sonuçlar Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Analizler sonucunda organizasyonda ortaya çıkan sonuçlar (Noe,R. A. Neo,. s:56)

3.6. Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemlerinde her durum için uygulanan doğru bir yöntem bulunmamaktadır. Örgütlerde uygulanan eğitim yöntemlerinde kimi amaçlar bir eğitim yöntemiyle kolay bir şekilde başarılabilirken, kimi amaçlar ise birden fazla eğitim yöntemiyle başarılmaktadır. Eğitim yönteminin başarılı olabilmesi ve çalışanların performanslarını geliştirmesi için; çalışanları motive etmesi, istenilen becerileri açık bir şekilde göstermesi, aktif katılım için fırsat sağlaması, pratik yapmak için bir fırsat sağlaması, çalışan performansları hakkında zamanında geri bildirim sağlaması, basitten karmaşığa doğru yapılandırılması gerekmektedir

Bu çalışmada eğitim yöntemleri İş-Başında ve İş-Dışında Eğitim sınıflandırması esasına göre incelenecektir.

Eğitim planlarında saptanan çerçevede öngörülen işbaşı ve iş dışı eğitim programları dönem içinde uygulamaya konulur. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önüne alınarak belirlenir. Bu faktörler; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği, eğitim ihtiyacı gibi unsurlardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2011: 145).

3.6.1. İşbaşında eğitim

İşbaşında eğitim adından da anlaşılacağı üzere, personele görevini yerine getirirken verilen eğitimidir. Personel bir yandan işini yaparken, bir yandan da öğrenir.

Bir başka ifadeyle iş başı eğitimleri, örgütteki yeni ya da eski personele, yeni bir araç ya da yöntemin tanıtılması ve kullanılması için gerekli olan bilgi ve becerilerin yeni duruma uyum sağlayabilmesi ve personelin istenilen performansı sergilemelerini sağlamak amacıyla kullanılan tekniktir (Bayraktaroğlu, 2008: 113).

İşbaşı eğitimi, işletmelerde, personelin çalışmasını aksatmadan yani yapmakta olduğu işi bırakmadan eğitilmesini sağlar ve işletmedeki tecrübeli personelin bu tip eğitimlerde çok etkili kullanıldığı bilinmektedir. İş başı eğitimi daha az emek, zaman ve para kaybına neden olduğundan dolayı eğitim yöntemlerinde çok sık tercih edilen bir yöntemdir. (Can vd., 2001: 194).

Bununla beraber iş başında eğitimin olumlu ve olumsuz yönleri sıralamak gerekirse (Tınaz, 2000: 78);

Olumlu yönleri;

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az maliyetlidir çünkü araç, gereç ve materyal alımı ve ayrıca yatırım harcamaları gerekmemektedir,
- Eğitim, iş başında yapıldığı için hem üretimde aksama olmaz,
- Çalışanlar iş yerinde çalıştıkları esnada öğrendikleri için işin yapılmasında aksama olmamaktadır,
- İş başında eğitim ile öğrenilen malzemenin anında transferi söz konusudur,
- İş başında öğrenim sayesinde çalışanlar ve iş arasında herhangi bir uyum sorunu yaşanmamaktadır,
- İş başında öğrenme sayesinde sosyal ilişkiler açısından iş arkadaşları ile aynı yerde çalışan bireyler sosyalleşme süreci yönünden yabancılaşma sorunu yaşamamaktadırlar,
- İş başında eğitim yöntemi sayesinde çalışanın yaptığı hataların anında düzeltilmesi söz konusudur,
- İş başında eğitim sürecinde yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırmaktadır.

Olumsuz yönleri;

- İş başı eğitiminde tecrübesiz çalışanlar işletmenin araç-gereçlerine zarar verebilirler.

- Tecrübesiz çalışanlar iş kazalarına neden olabilirler,
- Yönetici baskısından dolayı eğitim sürecinin etkili öğrenimi için zaman sorunu yaşanmaktadır,
- İş başında eğitim ile çok sayıda çalışanı eğitmek mümkün değildir,
- Eğitim ortamının fiziki koşullarının yetersizliği öğrenmenin ön koşullarından biri olan çalışanların motivasyonu sürecini olumsuz etkileyebilmektedir,
- Eğitimi yürüten yöneticilerin öğretme yeteneğinin eksik olması öğrenme sürecini sıkıntıya sokabilmektedir,

3.6.1.1. Oryantasyon eğitimi

Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni giren ve işletmelerde yerleri değişen personele işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. İşe yeni başlayan personelin, işletme ve çevresi hakkında yeterli bilgisi yoktur. Oryantasyon eğitim ile gerekli bilgiler verilerek yeni personele destek olunur (Ataklı, 1992: 10).

Oryantasyon eğitimi yeni örgütlerde personele yeni işinde uyum sürecinde iyi bir başlangıç yapmasına yardım ederek onu motive eder ve işin gerektirdiği incelik ve ustalığı personele aktararak daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır. Etkin bir oryantasyon eğitimi personeli uyum sürecinde yalnız başına bırakmayacağından onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi riskler önlemiş olur.

Oryantasyon eğitiminden beklenen amaçlar ve faydaları şu şekilde özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2000: 139);

- Yeni işe başlayan personele işletme ile ilgili temel bilgiler vererek işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanır,
- Oryantasyon eğitiminin bir diğer amacı ise, personele yapacağı iş ile ilgili yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağını vermesidir. Bu şekilde, personelin bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlanırken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yöneltilmektedir,
- Oryantasyon eğitimindeki bir başka amaç, işe yeni başlayan personelin işine ve işletmeye yabancılaşmasının önüne geçilerek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabalaradır,

- İşe yeni başlayan personel ilk günlerde hissettiği yabancılığı çekingenlik ve bırakarak, kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi sağlar,
- İşe yeni başlayan personelin işletmeye uyum sağlaması personelin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı sağlar,
- Oryantasyon eğitimi işin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde personele aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaştırır ve yüksek performans sağlar,
- Personel devir oranı düşer, zaman ve emekten tasarruf edilir,
- Yakınmalar azalır, iş tatmini artar

3.6.1.2. Rotasyon eğitimi

İş rotasyonu, personelin görevlerini daha etkin yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanır (Bingöl, 2003: 225).

Rotasyon eğitiminin en önemli özelliği personelin yetişmesi amacıyla belirli sürelerle çeşitli işlerde çalışmasıdır. Amaç, ileride önemli üst görevlere atanacak kişilerin işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanınmasını sağlama, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir (Akyüz, 2001: 81).

İş rotasyonunda aynı zamanda personelin psikolojik sorunları için de bir çözüm oluşturabilir. Bu özelliği ile personelin iş yaşamını renklendirebilir. Çalışanların birden fazla iş yapmalarının birden fazla faydası vardır. Yeni bir iş öğrenmek personel için eğlenceli ve keyifli olabilir. Bu nedenle işteki monotonluk azalarak, personelin motivasyonu artabilir ve iş tatmini artabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 149).

Rotasyon eğitimine bazı eleştiriler yöneltilebilir. Çünkü rotasyon eğitimi alan personel, bir süre sonra eski görevinden ayrılacağını bildiğinden işe karşı ilgisiz kalabilir. Diğer yandan, personelin kısa sürede yeni işine alışması ve olumlu ilişkiler kurması zor olabilir. Rotasyon eğitimini bu olumsuz eleştirilerden kurtarmak için, rotasyona uğrayacak personel yakından izlenmelidir (Canman, 1995: 98).

3.6.1.3. Staj ve çıraklık eğitimi

Endüstriye yeni katılan veya katılacak olan personele hem iş başında, hem de iş dışında verilen eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı kurumsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir. Çıraklık

programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve okul sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır. Çıracılık ücretleri, tam nitelikli olanlarınkinden daha az olmasına karşın, bu yöntem nitelik kazanmayla ilgilenen bireyler için ücretli eğitim sağlar (Bingöl, 2006: 259).

İşletmeler çalışanlarına eğitim programlarında yer alan, çeşitli konularda ve yerlerde staj yoluyla verilen eğitim imkanları tanırlar. Staj, personelin ileride üstlenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, çalışma koşullarını ve görevlerini çalışanlara tanıtmaktır. Stajyerlik işletme bünyesindeki değişikliklere kısa sürede uyum yeteneği kazandırma ve mesleki sorumluluk taşımayı öğretmek amacıyla yaptırılır (Akyüz, 2001: 80). Bu eğitim sistemine göre, beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kavramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir (Bingöl, 2006: 259).

3.6.1.4. Koçluk eğitimi

Eğitim yöntemlerinde en çok kullanılan yöntemdir. Koçluk eğitimi yöntemi, "yaparak öğrenme" esasına dayanır ve yönlendirme olarak ta adlandırılır. Bu eğitiminde, astların öğrenmesi amire bağlıdır ve üstün görevi asta rehberlik etmek ve yardımcı olmaktır (Artan, 1990: 82).

Yöneticiler öncelikle astların eksikliklerini tespit edip sonrada bu eksilikleri gidermek için kendi bilgi ve tecrübelerini onlara aktarmalıdır. Astın görevini yerine getirirken karşılaştığı sorunları çekinmeden üstüne sorabildiği bir eğitim yöntemidir. Ancak burada bütün kontrolü üstün eline almaması, astının da fikir ve düşüncelerini söyleyerek yeniliklerin ortaya çıkması için fırsat vermesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 124).

3.6.1.5. Dört Safha Yöntemi

Personelin çalışma esnasında görevlerini amir gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen, personelin görevinin başında ve en yakın amirinin gözetimindedir.

Dört safha yöntemi, genellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirileceği ve güvenlik kurallarının öğretileceği durumlarda kullanılır. Buna karşılık, tehlikeli işlerin öğretilmesinde, çok fazla sayıda personelin eğitime tabi tutulduğu durumlarda ve pahalı ve hassas maddelerle yüksek kalitede üretim yapıldığında bu yöntemlerden yararlanılmaz.

Bu yöntem 4 aşamada uygulanmaktadır(Bingöl, 2003: 224).

- *Birinci aşama:* Eğitime tabi tutulacak personel işe hazırlanır.
- *İkinci aşama:* Gerekli, komut ve bilgiler verilir.

- *Üçüncü aşama:* Eğitim alan personelin işi denemeleri ve ne kadar anladıklarını, öğrendiklerini görmeleri sağlanır.
- *Dördüncü aşama:* Çalışanlar işe yerleştirilir, işin başına geçirilir. İş kendileri yapmaya başlarlar, ihtiyaç duyduklarında danışabilecekleri, seçilmiş bir çalışan bulundurulur.

3.6.2. İş dışında eğitim

İş dışında eğitim, personelin belirli bir süre zarfında görevinden alınarak işletme içinde veya işletme dışında başka bir yerde eğitime tabi tutulmasıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 106).

İşletmelerde yüksek beceri gerektiren ve zor görevleri öğretmek için tercih edilen bir eğitim şeklidir. İş dışında eğitimin genel özelliği bilgi ve becerilerin kazanılmasından ziyade eğitimin teorik olarak verilmesi ve genel eğitim üzerine kurulmuş olmasıdır (Bahlender vd., 1996:239).

İş dışı eğitim personellere içerisinde buldukları sosyal ve psikolojik çevrenin dışında farklı yerlerde düzenlenen seminer, konferans, kurs ve benzeri toplantılara katılmaları personellerin kişiliklerini ve çalışma ilişkilerini geliştirmelerine de önemli katkılarda bulunmaktadır.

İş başı eğitiminin olumlu ve olumsuz özelliklerini sıralamak gerekirse (Özçelik vd., 2000: 195);

Olumlu yönleri;

- Uzman bir eğitimci tarafından verildiği için daha nitelikli bir eğitim özelliği taşımaktadır,
- İş başı eğitime göre daha planlı bir özelliğe sahiptir,
- Özel eğitim araçları geliştirme ve kullanma imkanı tanımaktadır,
- İş başı eğitimine göre çok fazla sayıda personele aynı anda eğitim uygulanabilir,
- Eğitilecek personel eğitim süresince sosyal ve psikolojik çevresinin dışında ilgi ve dikkatini tam olarak verebilmesi sağlanabilir.
- Eğitilecek personel diğer personellerin deneyimlerinden faydalanma imkanı bulur,
- Eğitim belirli bir plan düzeninde verildiğinden eğitim süreci rastlantılardan kurtulmaktadır,
- Eğitim sürecinin maliyeti iş başı eğitime göre daha kolay hesaplanabilir.

Olumsuz yönleri;

- En önemli sakıncası ise eğitimin transferi gecikebilir, yani bu ortamlarda verilen bilgilerin hemen iş ortamına aktarılması mümkün olmayabilir,
- İş başı eğitime göre daha maliyetli bir yaklaşımdır,
- Eğitime katılan bireylerin belirli bir süre işlerinden ve işletmelerinden uzaklaşmaları üretim kaybına ve uyum sorununa neden olabilmektedir.

3.6.2.1. Konferans

Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarını ifade eder. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler.

Konferansla genellikle işletme politikası, işletmenin gelenekleri, yasal prosedürler için değişen yönleri, yeni alet ve teknolojik unsurların tanıtımı, kalite standartları ve yeni gelişen örgütsel konular hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır (Bingöl, 2003: 228).

3.6.2.2. Anlatım yöntemi

Anlatım yöntemi, eğiticinin bir konuyu konuşulan kelimeler yoluyla geniş bir dinleyici grubuna anlatmasıdır. En eski öğretim yöntemlerinden biridir ve genelde işletmelerde kuramsal konularda gerçekleştirilir (Küçükahmet, 2006: 54).

Bu yöntem, örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve kimi açıdan tartışılacak özellikler sergiler. Anlatım yöntemi ekonomiktir çünkü çok sayıda personelin eğitilmesini öngörür. Bundan dolayı bu yöntem işletmelerde yaygın olarak kullanılır. Bu ekonomiklik eğitimden sağlanan yararlarla kıyaslandığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir çünkü bu yöntemde iletişim tek yönlü olduğundan eğitici, bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır (Noe, 1999 :57).

3.6.2.3. Örnek olay yöntemi

Örnek olay yönteminde eğitilenlere, örnek bir olayı yazılı bir şekilde verilerek problemin tanımlanması ve çözülmesi esasına dayanır. Kişi metindeki olayı analiz eder ve buradaki problemi tanımlar, bulgularını ve en uygun çözüm yolunu diğer eğitilenlerle tartışarak

bulur. Burada eğitimci sadece gözlem yaparak, işletmede ortaya çıkabilecek problemlerle nasıl başa çıkılacağını göstererek eğitilenlerin çözüm aramasına yardımcı olur (Uyargil vd., 2010: 197).

Örnek olay yönteminin amacı, problemlerin tanımlanarak, kararların nasıl alınması gerektiği, bunlar için en uygun çözümün nasıl uygulanması gerektiği ve bilgilerin paylaşılarak öğrenilmesi gerektiğidir. Bu yöntemde, incelemeler tartışmalarla gelişir ve sonucunda eğitilenlerin bilinçli düşünme, etkili karar alma, uygun çözüm bulma ve belirsiz konularda risk alma becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Canman,1995: 103).

3.6.2.4. Rol oynama

Rol oynama yöntemi genellikle eğitim geliştirme alanında kullanılan bir yöntemdir. Bireyleri farklı durum ve pozisyonlarda gerçek iş yaşamına hazırlayan, başkalarıyla işbirliğini öğreten belirli problemlere çözümler aramaya sevk eden bir eğitim yöntemidir.

Bu yöntemde genellikle işletmelerde ortaya çıkabilecek bir sorun senaryolaştırılarak eğitilenlere sunulur. Katılımcılara sanki böyle bir durumun içindeymişler ve işletmenin yöneticileriymiş gibi farklı kimlikler ve roller üstlenip soruna çözüm üretmeleri istenir Daha sonra oyuncuların tutum ve davranışları değerlendirilerek yorum ve sonuçları özetler (Şimşek ve Öge, 2007: 246).

Rol oynama yöntemi bireylerin ilgisini canlı tutar. Yöntem, katılanların sorunlar karşısında tutum ve davranışlarını iyileştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

3.6.2.5. Duyarlılık eğitimi

Duyarlılık eğitimi, eğitilen personelin kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek kendilerini fark etmelerini sağlamaktır (Uyargil vd., 2010: 199).

Duyarlılık eğitimi yöntemin amacı eğitilenlerin mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler yaratmaktır (Sabuncuoğlu,2000 : 156).

Duyarlılık eğitimi yöntemi, genel olarak "T" (Training-Eğitim) grupları olarak isimlendirilen 10-15 kişilik gruplarda kullanılmaktadır. Bu grupların üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde 2 veya 3 saat birlikte çalışırlar. Bu çalışmalarda bireylerde

iletişim ve aralarındaki bağ kuvvetlenir ve gurup kendi yapısını oluşturur. Bu eğitimin sonunda bireyler demokrat ve samimi bireyler durumuna dönüşür (Bingöl, 2003: 231).

3.7. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynağına yapılan önemli bir yatırım niteliğindeki eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesi gereklidir. Çünkü gelecekte yapılacak eğitim programlarını geliştirmek ancak bu şekilde mümkündür (Canman, 1995: 105).

Örgütlerde uygulanan eğitim programları gereksinimlerin değerlendirilmesini ve eğitim çerçevesinin uygun bir şekilde tasarlanmasını içermektedir. Eğitime katılan personelinde önceden hedeflenmiş amaçlara ulaşması beklenmektedir. Amaçları belirlemeden ve sonuçları değerlendirmeden yapılan eğitim çalışmalarından sonuç alınmamaktadır (Ergin, 2002: 114).

Eğitimin verimliliğini belirlemek için verilen eğitimin değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan personelin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması amacıyla yapılan sistematik bir çalışmayı ifade eder. Eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi açısından işletmelerde etkin bir performans değerlendirme sisteminin bulunması önemli yararlar sağlar. Çalışanların eğitim öncesi ve sonrasında performans düzeylerinin karşılaştırılması sistematik bir araştırma ve inceleme sürecidir (Bingöl, 2003: 212).

Bu süreç içerisinde dikkatle ele alınıp değerlendirilmesi gereken konular şunlardır (Özçelik vd., 2000: 187);

- Çalışanların eğitim programları sürecine tepkileri,
- Çalışanların eğitim programları sonucunda kazandıkları bilgi ve öğrenme düzeyleri,
- Eğitim sonucunda bir değişimin gerçekleşip gerçekleşmediği eğer gerçekleşmişse gerçekleşen değişimlerin hangi noktalarda toplandığının belirlenmesi,
- Bu değişimin eğitime bağlı olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi,
- İş kalitesinde oluşan farklılıklar.

Eğitimin değerlendirilmesi sürecinde, Donald Kirkpatrick tarafından oluşturulmuş olan dört aşamalı değerlendirme modeli en fazla yararlanılan modeldir;

- I. Eğitilen personelin eğitim sonucunda öğrenme derecelerinin ölçülmesi (bilgi düzeyinde, yeteneklerde tutumlarda değişiklik olmuş mu?),
- II. Eğitilen personelin aldıkları eğitim konusundaki memnuniyetlerinin değerlendirilmesi,

- III. Eğitilen personelin öğrendiklerini iş başında kullanabilme derecelerinin ölçülmesi,
- IV. Eğitimin ii sonuçlarını ne ölçüde etkilediğinin ölçülmesi (maliyetlerde azalma, karda artış, satışlarda artış vb.)

I.Aşama test-tekrar yöntemidir. Eğitime katılan çalışanlara eğitime başlanmadan test uygulanır ve daha sonra eğitim programı bittikten sonra aynı çalışanlara aynı şartları taşıyan bir test daha uygulanır. Daha sonra yapılan bu iki test arasındaki değişikliğe bakılarak eğitim alanların istenilen yönde bir değişim gösterip gösterilmediğinin belirlenmesidir. II. Aşama bütün örgütlerde uygulanan bir yöntemdir. Eğitim verilen çalışanların uygulanan eğitim programına karşı duyduğu ilgi ve düşünceleri saptanarak eğitim sonrasındaki memnuniyetin ölçülmesidir. III. Aşama Performans yönetimidir. Eğitime katılan çalışanların, eğitim programından önce ve sonrasındaki performanslarının ölçülmesidir. Bu aşamayı test-tekrar yönteminden ayıran yönü teoride ki değişim değil uygulamadaki değişimdir. IV. Aşama gözlem yoluyla eğitilen çalışanları işbaşında izleyerek öğrendiklerini ne derecede işine aktardığının saptanmasıdır. Bu aşamalar gerçekleştiikten sonra eğitim konusunda bir değerlendirme yapılmış olur (Bayraktaroğlu,2008: 86,87).

3.8.İletişim Kavramı

İnsanlar yaşadıkları sosyal gruplar içerisinde sürekli olarak ilişki içerisindeyler. Bireyin içerisinde yaşadığı bu sosyal gruplar içerisinde etkileşim içinde olma gerekliliğinden dolayı yaşantısının her anında etkili olan duygular, iletişimle ilgili her alanda etkili olacaktır. İletişim becerilerine sahip olan kişiler, düşüncelerini rahatlıkla birlikte yaşadıkları gruplara kabul ettirirler.

İletişim, Latince bir kelime olan “communicare” fiilinin karşılığıdır. Anlamı, paylaşma ve ortak kılma (Can, 1999: 254) olan iletişim kavramı çok geniş bir inceleme alanı oluşturur. İletişimin tanımı yapmak gerekirse aşağıdaki tanımlarla ifade edebiliriz;

İletişim; bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı şekilde ve aynı değerde anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır (Budak ve Budak, 2000:74).

İletişim, gönderici ve alıcı arasındaki mesaj alışverişidir Bu tanımda iletişimin iki unsur arasındaki bilgi alıp vermesinden söz edilmektedir. Göndericiden alıcıya ulaştırılan bilgi, iletişim sürecini ifade etmektedir (Tutar, 2009: 40).

Bir başka ifadeye göre iletişim; bir kişiden diğerine olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır İletişimin mesaj alış veriş olmasından başka aslında bu mesajdaki anlamların

aktarılması esastır. Yani aktarılan bilgiler materyal hâlinde kalmaz işlenir, yorum katılarak yeni bilgiler, görüşler ortaya çıkar ve bunlar aktarılır (Koçel, 2001:354).

Yapılan bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak bu tanımlardan çıkarılacak ortak sonuç iletişim bir etkileşim sürecidir ve sürecinin oluşabilmesi için mutlaka en az iki insanın varlığına ihtiyaç vardır (Dökmen, 2005:19).

İletişim bir süreç olarak ele alındığında simgeler aracılığıyla bilgi, fikir, tutum ve duygu iletimidir ve bu süreç şu şekildedir(Göger, 1995:13);



Bu süreç içerisinde şunlar yer almaktadır (Tayfun, 2007:10);

- Kaynak ya da gönderici
- İleti (Mesaj)
- Alıcı ya da Hedef kitle, iletişim sürecinin tamamlanması
- Kanallar
- Kodlama- Kod çözme
- Etki (Gürültü; manevi-fiziki) unsurların da katılımını gerektirir, bu işlevlerin sonucunda,
- Geribildirim gerçekleşmesi

3.9. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve bu şekilde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Gürgen, 1997: 3).

Bu noktadan hareketle örgüt kavramını tanımlayacak olursak; Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi, kendine özgü bir kültürü olan, çalışanları ve onların arasındaki iletişim ilişkilerini gösteren yapılardır (Güllüoğlu, 2011: 18).

Örgütler birer iletişim sistemidirler. Örgütlerde bireyler birbirleriyle sürekli olarak etkileşim halindedirler. Gerek üst yönetim arasında, gerekse astlar arasında ve üstlerle astlar arasında sürekli olarak bir iletişim vardır ve bu örgütlerin karakteristik özelliklerindedir.

Örgütsel iletişim; örgütün bölümlerinde bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir(Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

Bir başka ifadeye göre örgütsel iletişim; örgüt çalışanları arasında örgütün hedeflerini kapsayacak şekilde simgelerin iletimi ve yorumudur. Daha genel bir tanımla örgütsel iletişim, örgütü oluşturan biçimsel ve biçimsel olmayan bölüm ve ögeleri arasında kurulan bilgi ve düşünce alışverişidir. Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının örgütsel hedeflerle gerek örgütte gerekse de örgütün çevresinde kurdukları iletişim biçimidir (Tutar, 2003: 116).

Örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, örgütün kendi içinde ve çevresiyle kurdukları ilişkileri belirli düzen içinde sürdürmelerine, etkili bir iletişim politikası izlemelerine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1984: 111).

Örgütlerde yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi başarılı bir iletişim sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. İletişim sürecinin verimli olduğu örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi ve koordinasyonun sağlanmasında yararlı olacaktır. Gelişen örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıyla; çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler yaratarak paylaşımlarında artma hedeflenmektedir. Bu sayede çalışanlar üstlerinin ya da diğer çalışanların kendilerine karşı olan düşüncelerini bilir ve iş ortamındaki sürtüşme ve baskılar azalır. Böylece örgüt faaliyetlerinin istikrarlı olması ve iş birliğinin gerçekleşmesi umulmaktadır. Örgütsel iletişimin etkinliği, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla da çalışanların davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır(Karcıoğlu vd., 2009: 65).

Örgütsel iletişimin önemini ve sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2009: 160);

- Yönetimin aldığı kararları ilgili birim ve kişilere ulaştırır,
- Yönetim kademesine, karar alma fonksiyonu için ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar,
- Yöneticilerin aldıkları bu kararların uygulama aşamasına geçebilmesi için çalışanlar tarafından algılanmasını sağlar,
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır,
- Verimliliği ve etkililiği artırır,
- İş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi çalışanların davranışlarında olumlu etkiler yaratır, böylece performansı artırır.
- İş ortamındaki gerginliği azaltır.
- Stratejik planların uygulanmasını sağlar, karlılığı artırır.

- Çalışanların paylaşım duygularını artırır.
- Daha az hata yapılmasını sağlar



BÖLÜM 4

İŞTEN AYRILMA NİYETİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, EĞİTİM UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri

Örgütlerde başarılı bir şekilde işleyebilmesi nelerin nasıl yapıldığının ve nasıl yapılacağıının bilinmesinden geçer. Örgütlerde eğer çalışanlar arasında örgütün amaçlarına yönelik etkili bir iletişim sağlanmaz ise yapılan iş tanımları yeteriz kalacaktır. Şayet örgütlerde yöneticiler başarılı bir iletişim süreci oluşturlarsa örgütlerde yapılan işlerin neler olduğu anlaşılabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve geçerli kararlar alınabilir (Gürgen, 1997: 33).

Örgütsel iletişimin amaçları; iş tanımları, standartlar, kalite uygulamaları, muhasebe işlemleri ve diğer yazılı iletişim biçimleri ile örgütlerde yapılan işlerin, koordinasyonu, problem çözme ve bilgi paylaşımı olarak sıralanabilir(Tutar ve Yılmaz, 2003: 138).

Örgütsel iletişimin diğer amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güllüoğlu, 2011:24-25; Tutar, 2009: 162);

- Örgütün almış olduğu kararların çalışanlara duyurulması,
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret-prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek kuruma bağlılığın ve güvenin sağlanması,
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak, kurumda bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması,
- Örgütteki her türlü yeniliğin çalışanlara duyurulması ve hataların önlenmesi,
- Verimlilik ve karlılığın artırılması,
- Çalışanlara örgütün politika, amaç ve hedefleri ile kurum kültürünün benimsenmesinin sağlanması,
- Çalışanlarının görevlerindeki yetki ve sorumluluğu onlara aktarmak ve kontrolün sağlanarak, sorunların zamanında tespit edilmesi,
- Etkili kararların alınabilmesi için alternatiflerin ve farklı bilgilerin sağlanması,

- Kişiler, gruplar ve departmanlar arasındaki problemlerin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasının sağlanması.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için sağlıklı bir örgütsel iletişim sistemi kurmak zorundadırlar. İşletmeler için yaşamsal bir değeri olan örgütsel iletişimin, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici gibi işlevleri vardır (Gürgen, 1997: 25).

Genel olarak örgütsel iletişimin işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz şunlardır (Türkmen, 2003: 49–50);

- Örgütsel iletişim işletmedeki çalışan ve grupları birbirine bağlar ve koordinasyon sağlanmış olur,
- Çalışanları örgütün amaçlarını benimsemelerini sağlar,
- İşletmenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olur,
- Örgütlerde sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli olan bilgiler sağlanır,
- Örgütte otorite yapısının belirlenmesine katkıda bulunur,
- İşletme yönetiminin önemli bir aracıdır. İşletmede yönetim fonksiyonlarının (planlama, koordinasyon, karar verme, motivasyon ve denetimin) sağlanabilmesi etken bir örgütsel iletişim sisteminin varlığını gerektirir.
- Örgütsel iletişim, işletmelerde endüstriyel ilişkilere katkıda bulunur ve (işgören-işveren-sendika ilişkileri) iyileştirilmesine yardımcı olur.

4.2. Örgütlerde İletişim Türleri

Örgütler, gerek bölüm ve ögeleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler; iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir (Tutar, 2003: 125);

- Biçimsel İletişim
- Biçimsel Olmayan İletişim

4.2.1. Biçimsel iletişim

Biçimsel iletişim resmi iletişim olarak da adlandırılır. Örgüt şemasına ve örgüt planlarının öngördüğü iletişim sisteminin ilkelerini ortaya koyar ve kimlerin, kimlerle iletişimde bulunacağını belirterek, örgütün yetki yapısına uygun olarak gerek örgütün kendi içerisindeki gerekse de örgüt ile çevresi arasındaki bilgi akışını sağlayan kanalları gösterir.

Örgütlerde, tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve komisyon tutanakları gibi tüm mesajların gereken yer ve kişilere iletilmesini sağlanması biçimsel iletişim ile gerçekleşir. Biçimsel iletişimin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Dicle, 1974: 63-65);

- Örgütsel düzeni sağlayarak ve bütünlüğü korur,
- Örgütte emir- komuta yetkilerini ve sorumlulukları belirler,
- Örgütte düzgün ve dengeli çalışmayı sağlayarak görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar,

Örgütlerde biçimsel iletişim üç grupta incelenebilir (Can, 1992: 248);

- Dikey İletişim,
- Yatay İletişim,
- Çapraz İletişim,

4.2.1.1. Dikey iletişim

Örgüt içinde her bölümde, düzgün ve dengeli çalışmayı ve çalışanların bilgilendirilmesi amacıyla önceden belirlenmiş kanallar vasıtasıyla yürütülmektedir. Dikey iletişimde emir ve talimatlar belirli bir hiyerarşi içinde yukarıdan aşağıya doğru; raporlar, bilgiler, sorular, istekler ise aşağıdan yukarıya doğru sistematik bir şekilde iletilmektedir. Dikey iletişim mesajın akış yönüne göre ikiye ayrılmaktadır; yukarı ve aşağıya doğru iletişim (Ünüvar ve Bilge, 2009: 60).

➤ Yukarıya doğru iletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Mesajların doğru ve eksiksiz bir şekilde, yönetimin en üst

basamağından başlayarak en alt basamağına kadar olan akışını ifade eder. Bu tür iletişim tek yönlü bir iletişimdir (Dicle, 1974: 71).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde genel olarak aşağıda sıralanan beş tür bilgiyi içermektedir (Polat, 1979: 273-274);

- Göreve ilişkin talimatlar,
- İşin niteliğinin ve diğer örgütsel görevlerle bağlantısının ne olduğunu anlatmayı amaçlayan bilgiler (iş mantığı),
- Örgütsel yönetim ve uygulamalar konusunda bilgilerin ilgililere iletilmesi (örgütü, çevresini, örgütün çalışma kurallarını, çalışma saatlerini, izinlerini, ödülleri, yaptırımları vs. açıklayıcı bilgiler),
- Astların başarılarına ilişkin geri bildirim (astların başarılarını değerlendirip onlara kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunma),
- Örgüt amaçlarının astlara benimsetilmesi için gerekli bilgiler.

➤ *Aşağıya doğru iletişim*

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, astların yöneticileri ile kurdukları iletişimi kapsar. Örgüt yöneticilerinin isabetli karar vermeleri, aşağıdan sağlıklı ve doğru bilginin kendilerine gönderilmesine bağlıdır. Bu tür iletişimin amacı yönetimi örgüt içindeki çalışmalarını raporlarla bilgilendirmek ve yöneticiler tarafından iletilen mesajlarda çalışanların geribildirimini ölçmektir. Böylece üst yönetimden gelen emirlerin alt kademe personel tarafından hatalı anlama ve ya mesajı bozma ihtimali ortadan kalkmış olur (Eroğlu ve Bayrak, 1993: 77).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde alt kademe personelden üst yönetime giden mesajlar şu şekildedir (Akıncı, 1998: 122);

- Üst yönetimce verilmiş olan görevlere ilişkin durum raporları,
- Örgüt geliştirme ile ilgili tavsiyeler,
- İş programı değişiklikleri ve yıllık izinler,
- Karar almada veya sorunları çözmeye üst yönetimden yardım istekleri.

4.2.1.2. Yatay iletişim

Yatay iletişim, örgütlerde aynı düzeydeki alt kademe yöneticileri ve çalışanları arasında, bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan gerçekleşen iletişimdir. Örgütlerde dikey

iletişimde planlama ve kontrol fonksiyonları kullanılırken, yüksek düzeydeki koordinasyon için yatay iletişim kullanılır. Örgüt işlemleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesini sağlar. Çalışanların çalışma gurupları ile olan ilişkilerine ve örgüt iklimine olumlu katkıda bulunur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 140).

Yatay iletişim, örgüt çalışanları arasında ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olarak, çalışma gurupları arasında iş bölümü yapılmasını sağlar. Bu sayede çalışanların duygu ve düşünceleri gelişir mutlu olurlar. Çalışanlar örgüt kural ve geleneklerine uygun birleşme gösterir ve çalışma guruplarında meydana gelebilecek olası sorunlara karşı iş birliği yaparlar. Yatay iletişimin etkin olduğu işletmelerde üretim ve verimlilik artar (Sabuncuoğlu vd., 1985: 19).

4.2.1.3. Çapraz iletişim

Örgüt hiyerarşisinde farklı departmanların basamakları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Üst kademedeki yönetici hemen altında bulunan basamaktaki departman yerine, daha alt katmanda bulunan bir departmanla iletişime geçebilir. Genellikle örgütteki karmaşık ve uzun olan dikey iletişim kanalının sakıncaları ortadan kaldırmak ve zamandan kazanmak için kullanılır.

Çapraz iletişim örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığı zaman çok faydalı olmasına rağmen yöneticilerin farklı bir departmandaki çalışana emir vermesi şekline dönüşürse sakıncalı olur, işletmedeki düzen yerini düzensizliğe bırakır. Ancak kaza ve yangın gibi olağan üstü durumlarda güvenlik yöneticisi hiçbir basamağı kullanmadan tüm çalışanlara emir verebilir (Tutar, 2003:131; Karatepe, 2005:72).

4.2.2. Biçimsel olmayan iletişim

Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki biçimsel düzenlemelerle belirlenmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasındaki yakınlıktan kendiliğinden oluşan iletişim biçimidir.

Biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında doğal olarak gerçekleştiği için, “dedikodu”, ”söylenti” , “fısıltı hattı” olarak da adlandırılır. Doğal olarak gerçekleştiği için çalışanların sosyal tatmin bulması bakımından biçimsel iletişimden daha önemli bir görevi üstlenir. Biçimsel olmayan iletişimin temel amacı, sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin kurum içinde yayılmasıdır (Tutar, 2009: 179).

Örgütlerde, üst kademedeki yöneticilerden bilgi gelmemesi ya da bilginin gecikmesi durumu, örgüt içerisinde belirsizliği artırır ve dedikoduyu doğurur. Bu sebepten önceleri

biçimsel olmayan iletişim örgütler için performans düşürücü olarak görülmüş fakat son yıllarda örgütsel iletişim için önemli olduğu anlaşılmıştır (Güllüoğlu, 2011: 32).

Biçimsel olmayan iletişimin yararlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991: 58);

- Örgütün iletişim ihtiyacını karşıladığından, resmi iletişimin tamamlayıcısı konumundadır,
- Örgütte çalışanlar arasında birlikte hareket etmeyi geliştirerek, çalışanların motivasyonunu yükseltir,
- Üst kademe yöneticilerinin çalışanlarını harekete geçirmelerinde yardımcı olur,
- Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleştirilmesinde yardımcı rolü üstlendiği için çalışanların üst kademe yöneticilere istek ve şikayetlerini iletmede yardımcı olur,
- Örgütün çevresine uyum sağlamasında yardımcı olur,
- Örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlayarak zaman kaybını engelle,
- Çalışanların, görevlerini verimli bir şekilde yapmalarını sağlar.

4.3. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel iletişim araçları, örgütlerde iletişim sürecinde göndericiden çıkan mesajın alıcıya ulaştırılması için kullanılan araçlardır (Ertürk, 1995: 141). İletişim araçları örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülmesinin zorunlu koşulu haline gelmiş ve örgütler iletişim akışında mesajın iletilmesinde birden çok iletişim araçlarına gereksinim duymuşlardır. Bundan dolayı örgütsel iletişimde kullanılan iletişim araçlarının seçiminde, bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın değişmeden iletilmesi, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilerek seçilmelidir. Örgütlerde kullanılan iletişim araçları ise yazılı, sözlü, elektronik ve görsel-işitsel iletişim araçlarıdır (Güllüoğlu, 2011: 35).

4.3.1. Yazılı İletişim Araçları

Örgütsel iletişim sürecinde, üst yönetimin gelen, emir ve talimatlar, haberler, politika ve prosedürlerin iletilmesi için yazılı iletişim araçlarını kullanılır. Günümüzde iletişimin elektronik aletlerle yapılması, örgütsel iletişimde önemli rol oynayan yazılı iletişim araçlarının biçimini de değiştirmiştir. Örgütlerde artık iletişimin etkin olabilmesi ve daha geniş kitlelere ulaşması

için yaygın olarak elektronik posta kullanılmaktadır. Yazılı iletişim araçları ise (Tutar, 2003: 203);

- Yazılı raporlar,
- İşletme gazetesi,
- Broşür ve el kitapları,
- Bültenler,
- Afiş, ilan tahtası vb'dir.

4.3.2. Sözlü iletişim araçları

Konuşma dili olarak ifade edilen sözlü iletişim, bir mesajın bireyler arasında karşılıklı olarak paylaşılmasıdır. Herhangi bir konuda çalışanları bilgilendirmek amacıyla çift yönlü yapılan bir iletişim aracıdır. Sözlü iletişim çift yönlü olduğu için iletişimin kontrolü anında gerçekleşir ve iletişim daha etkindir (Sisk, 1973: 527).

Örgütlerde iletişimin büyük bir kısmının sözlü gerçekleşmesi, sözlü iletişimin örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır. Örgütlerde sözlü iletişimde kullanılan araçlar; kişisel görüşme, konferans ve toplantıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 112).

4.3.3. Görsel ve işitsel iletişim araçları

Örgütlerin tanıtım ya da eğitim faaliyetleri için kullandıkları iletişim araçlarıdır. Örgütlerde çalışanlara özellikle yeni işe başlayanlara, üretimin fiziksel akışı, çalışma ve iş koşulları, işletmenin fiziki yapısı ile ilgili görüntüler video, slayt gibi görsel-işitsel yöntemlerle aktararak çalışma koşulları ve yöntemleri hakkında bilgi verilir (Güllüoğlu, 2011: 38).

Görsel ve işitsel iletişim araçları şu şekildedir (Karatepe, 2005: 238);

- İşitsel iletişim tekniğine dayalı araçlar: Radyo ve teyp,
- Sadece görsel iletişim tekniğine dayalı araçlar: Sessiz film, slayt,
- Sesli ve resimli iletişim tekniğine dayalı araçlar: Sesli film, televizyon, video'dur.

4.3.4. Elektronik iletişim araçları

Elektronik teknolojileri, bilgisayar teknolojisiyle birleşince, çok sayıda elektronik iletişim aracı günlük hayatımıza girmiştir. Elektronik ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler

örgütsel iletişimin sürecinde radikal değişikliklere neden olmuştur.. Şirketler web sayfaları oluşturarak, internet üzerinden misyon, vizyon, hedefler gibi iletişim için öz değerlerini çalışanlarının ve diğer çevre paydaşlarının rahatça öğrenebilmesine imkan tanımaktadırlar. Ayrıca elektronik iletişim çalışanların, örgüt politika ve prosedürleri takip etmesini, kişisel bilgilerini güncellemesini ve dahili e-mail göndermek suretiyle istek ve önerilerini aktarabilmesine yardımcı olur Elektronik iletişim hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışarısında kolaylıkla kullanılabilir. Mesajın göndericiden alıcıya aynı anda içeriği değişmeden birden çok alıcıya hızlı bir şekilde ulaşması, elektronik iletişimin en büyük avantajıdır. Elektronik ortam ve araçlardan bazıları şunlardır; video konferans, elektronik veri ağı, elektronik posta, faks, internet ve intranettir (Tutar, 2003: 214-220; Tutar, 2009: 251-263; Fleet, 1988: 333).

4.4. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişim sürecinin amacı, göndericiden çıkan mesajın alıcıya etkin bir şekilde ulaşmasıdır. Ancak bu süreçte her zaman etkili ve verimli bir iletişim gerçekleşmez. Bunun nedeni kişiler arasındaki iletişimin bilinçli ya da bilinçsiz şekilde bozulmasıdır. İletişim engellerinin genel nedeni bireylerin psikolojik durumları ya da çevresel faktörlerdir. Çünkü kaynak ve hedef arasındaki psikolojik uyumun sağlanmaz veya geri bildirim yanlı değerlendirilirse örgütsel iletişim sürecinde etkin bir iletişim sağlanamaz (Erdoğan, 1998: 29).

Örgütsel iletişimi etkileyen başlıca faktörler aşağıdaki gibidir.

4.4.1. Kişisel faktörler

İletişim sürecinin etkinliğinin azalmasının en önemli nedeni kişisel faktörlerdir. Bunun nedeni kaynak ve hedefin farklı kişiler olmasıdır. Hem kaynak hem de hedef açısından mesajın oluşturulması ve geribildirim bireylerin sahip olduğu özellikler ile doğrudan ilişkilidir. Kaynak ve hedefin bireysel istekleri, değer yargıları, duyguları, alışkanlıkları ve tutumları birbirinden farklıdır. Bu farklılık kaynağın kullandığı mesajı kodlamasını, hedefin de gönderilen mesajı karşı tutumunu etkiler (Eren, 2008: 460).

4.4.2. Kültürel farklılıklar

Bireyler içerisinde yaşadıkları sosyokültürel ortamlar ile sürekli olarak etkileşim içerisindeyler. Dolayısıyla bu ortamların, tutum, davranış, inanç ve değer yargılarını benimseyerek, o toplumun ve kültürün bir parçası olur. Aynı kültürden gelen bireylerin daha kolay bir iletişim gerçekleştireceklerdir fakat bu durum farklı kültürlerden gelenler için geçerli değildir. Çünkü farklı kültürlerden gelen kaynağın belirli semboller ile ilettiği mesaj hedef

tarafından kaynağın ifade ettiği gibi anlaşılabilir. Bu nedenle kültürel farklılıklar iletişim sürecinde sorunlar ve bozulmalar yaratacaktır (Dökmen, 2003: 112; Bayrak, 1995:110).

4.4.3. Hedefin, Motivasyon ve ilgi eksikliğinden kaynaklanan faktörler

Kaynaktan gelen mesajın etkili bir geribildirim için hedefin mesaja motive olması gerekmektedir. İletişim sürecinde hedef iletilen mesajı kişisel gereksinimlerinden dolayı ilgi ve beklentilerine uygun olarak almak ister. Hedef ilgi ve beklentilerinin dışında kalan mesajları almak istemediği için kaynağı dinlemez, dinlese dahi mesajı farklı bir biçimde yorumlar. Bundan dolayı mesajın etkinliği arttırılmak isteniyorsa doğru zamanda iletilmelidir (Gürgen, 1977: 133).

4.4.4. Fazla bilgi yüklenmesi

Bir diğer engelse, bireylerin çok fazla bilgiyle yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye nasıl tepki vereceğinin bilinmemesidir. Hedefin belirli bir kapasitesi vardır ve ona taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklenmesi iletişime engel oluşturur (Paksoy, 1996: 118).

4.4.5. Statü farkı

Statü toplumsal sistem içerisindeki bireye toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiş bir konumdur.

Örgütlerde hiyerarşik yapıdan kaynaklardan yetki farklılıkları iletişime engel oluşturabilir. Örgütte üstler ile astlar arasındaki statü farklılığı, aralarındaki bilgi iletmeye astların çekingen davranmalarına neden olmaktadır. Üstler tarafından bilinçli bir şekilde yaratılmaya çalışılan statü farklılığı, astların yüksek statülü bir kimseye kendilerini yetersiz gösterecek bilgileri saklamaları ya da ayıklamalarına neden olacaktır. Ayrıca yüksek statüdeki kişilerin kendi düzeylerinde kimselerden çok sürekli olarak astları eleştirmeleri durumunda, astlar haklı olsalar dahi yüksek statüdeki kişilere eleştirmekten kaçınacaklar ve mesajın geribildirimi gerçekleşmeyecektir (Tutar, 2003: 161; Gürgen, 1977: 136).

4.4.6. İletişim araç ve kaynaklardan kaynaklanan bozukluklar

Araç mesajların iletilmesini kolaylaştıran teknik, kanal ise mesajın göndericiden alıcıya düzenli olarak aktığı yoldur. Etkili iletişim sembollerle kodlanarak oluşturulmuş mesajın, tam ve doğru olarak kaynak ile alıcı arasında gidiş – gelişle doğrudan ilişkilidir. İletişimde uygun araç ve kanalın seçilmesi mesajların doğru ve eksiksiz bir şekilde iletilmesini sağlar. Araç ve kanalların yanlış seçimi ve kullanımı ise etkili iletişime engel oluşturur. İletişim sürecinde, araç

ve kanallarının yanlış seçilmesi, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi, araç ile kanal arasındaki güçlü ve zayıf yönlerin bilinmemesi, örgütlerde iletişim araç ve kaynaklarından kaynaklanan problemlerdendir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 85; Dicle, 1974: 114; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991: 56).

4.4.7.Örgütsel hatalar

Örgüt yapısı görev ve mevkileri gösteren bir tablodur. Örgütsel yapı içerisinde birbirinden ayrı olan farklı görev ve işlevler yüklenmiş olan bölümlerin sorumluluklarının ve yetkilerinin tanımlanması gerekmektedir. Örgütsel yapının doğru şekilde yapılmaması iletişim sürecini olumsuz etkiler.

Örgütsel yapı büyüdüğü zaman, çalışanların sayısı ve yapılacak işler artar. Dolayısıyla işlerin iyi bir şekilde düzenlenmesi ve bu işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarının iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel yapının büyümesi, birimler ve bölümler arasında iletişim güçleşmesi, merkezden yönetimin azalması ve bürokrasinin fazlalaşmasına neden olur, buda iletişimin kalitesini etkiler (Tutar, 2003: 159; Eren, 2001: 286).

4.5. İşten Ayrılma Niyeti

Bartlett (1999), işten ayrılma niyetini, “çalışanın örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı ve niyeti” şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

İnsan Kaynakları yönetiminde, örgütsel performans göstergelerinden biri olan nitelikli iş gücünün örgütte kalmasını sağlamak önemlidir. Bu durumun farkında olan yöneticiler, özellikle örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili ve verimli olan çalışanları örgüte bağlamayı amaçlamaktadırlar. Buna karşın, çalışanlar örgütün değerlerine bağlı değilse ve bu değerlerin gerçekleşmesine katkı sağlamak istemiyorlarsa işletmeyle yollarını ayırmak isteyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2005: 23). İşten ayrılma niyeti olarak adlandırılan bu olay bireylerin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner,199: 479).

Bireyin örgüte katılmasıyla birlikte, örgütsel sosyalleşme süreci başlar. Bu süreçte çalışan hem örgütü etkiler hem de örgütten etkilenir. Bu süreç içerisinde çalışan, iş tatminine, motivasyona, başarıya ve örgütsel bağlılığa sahip olur. Örgütte çalışan açısından bu etkenlerin birinin ya da bir kaçının düşük düzeyde olması durumda çalışan işten ayrılma niyeti içerisine girebilir. Bunun sonucunda ise çalışan iş fırsatları arama eğiliminde bulunacaktır. Uygun bir iş bulduğunda, yeni işi kabul etmek için mevcut durumda bağlı olduğu örgütten ayrılacaktır (Stumph ve Hartman, 1984: 309).

Griffeth, Hom ve Gaertner'e göre (2000), işten ayrılma niyeti ve davranışlarının çalışanlarda oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermektedir. Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Batılı, 2010: 52).

İşten ayrılma niyeti ile yapılan çalışmalarda araştırmacılara göre çalışanda işten ayrılma niyeti olduğu zaman; Hanisch and Hulin (1990), sürecin iki adımda gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Birinci adımda (çalışma ile ilgili geri çekilme "work withdraw"), iş ile ilgili mutsuzluk yaşayan çalışanlar mevcut iş/işletmede çalışmaya devam etmekte, ancak işe yeterli zaman ayırmamakta ve iş ile ilgili görevlerinden kaçmaktadır(örneğin; işe gecikme ve devamsızlık). İkinci adımda (iş ile ilgili geri çekilme "job withdraw") ise, çalışan, iş ile ilgili tatminsizlik yaşadığından, iş ve işletme ile ilgili rollerinden kaçma çabasına (iş/işletmeden uzaklaşma niyeti) girmektedir (örneğin; işten ayrılma niyeti, emekli olma isteği veya emekli olacağı yaşı belirleme) (Carmeli, 2000: 177; Lee, 2000: 256).

Yapılan çalışmalarda İşten ayrılma niyeti kavramının bazı kavramlarla çok sıkı ilişkisi olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile işgören devri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler aşağıda sunulmaktadır.

İşgören devri; "belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketleri" şeklinde tanımlanmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28). İşgören devri, gönüllü ayrılma boyutuyla işe bağlılıkla yakın ilişkilidir. Çalışanda işten ayrılma niyeti iş koşullarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir değerlendirmede birey, duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamı özelliklerini gözden geçirmektedir (Çakır, 2001: 177).

İşgören devrini azaltarak çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması, onlardan etkin şekilde faydalanmaya çalışan insan kaynakları yönetimin başarısını oluşturmaktadır. Çünkü işgören devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir (Eren, 2006: 277).

Yüksek devir oranı, işletme için doğrudan veya dolaylı olarak bazı sakıncalar ortaya çıkarır. İşletmeye alışmış, eğitilmiş bir personelin kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum öbür çalışanların motivasyonlarında da olumsuz etki yaratacaktır. Pearson, bu sakıncalar yanında, işten ayrılma niyetinde olan çalışanların, iş görevlerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek, ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceğini belirtmiştir (Çakır, 2001: 177).

Personel devrinin, personel servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet ögesi olarak hesaba katmak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları;

personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi konulardır (Eren, 2004: 275).

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan birçok araştırmada, işten ayrılma davranışının önemli ölçüde çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi genel olarak işten ayrılma modellerinde ara değişken olarak incelenmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların işten ayrılma ile ilgili ilk düşüncelerinin iş tatminsizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre, işinden tatminsizlik yaşayan işgörenlerin, alternatif iş fırsatlarını değerlendirmeye başladıkları ve devamında işten/işletmeden ayrılmak istedikleri belirtilmektedir (Hellman,1997:137).

İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi en geniş kapsamda Mobley 1977 yılında yaptığı araştırmalarla ortaya koymuştur. Mobley'in modelinin temelinde çalışanın tatmin olmama durumu vardır. İşten ayrılmayı bir süreç olarak düşünmüştür ve bu süreçte iş tatminsizliği ile ayrılma kararı arasında bir çok basamak vardır. İşten tatmin olmayan çalışanda ilk olarak işten ayrılık düşüncesi başlayacaktır. Çalışanda bu düşüncenin başlaması onu alternatif iş aramaya yöneltecek ve alternatif işleri değerlendirecektir. Bu değerlendirme nihayetinde işten ayrılma davranışına neden olur(Williams ve Hazer, 1986: 220).

Price'm, geliştirmiş olduğu işten ayrılma modelinde ise, işten ayrılmayı iş tatmininin bireysel ve yapısal bir takım belirleyenleri (merkezileşme derecesi, ödemeler, iletişim, vs.) ile başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla bu modelde, çalışanın işten ayrılmasını veya işletmede kalmasını belirleyen en önemli unsur, çalışanın iş tatmini seviyesi ve ekonominin genel halidir. Bu durumda, çalışanın iş tatmini seviyesi ve ekonomik durum karşılıklı etkileşimde bulunacak ve dışarıda en çok alternatif iş ihtimali bulunan ve işinden tatmin olmayan çalışanlar örgütten ayrılacaklardır (Bluedorn, 1982: 135).

İşten ayrılma niyetinin yapılan çalışmalarda ilişkilendirildiği bir diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Steers'in 1977'de gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel bağlılığın işte kalma niyeti ve işte kalma arzusu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Steers'e (1977:45) göre örgütün amaçlarını benimseyen ve örgüte yönelik olumlu bir tutuma sahip bir çalışanın örgütte kalma niyeti ve arzusu içinde olması beklenmektedir.

Meyer ve Allen'nin araştırmalarına göre, işten ayrılma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığı düşük bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda da işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olacağıdır (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Wasti'nin örgütsel bağlılık biçimleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında ise, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğer çalışanlara göre çok daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda, iş tatmininin çalışanların işe yönelik bir tutumu olduğu, örgütsel bağlılığın ise çalışanların işletmeye karşı bir tutumu olduğu belirtilmektedir. Araştırma sonuçları, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre; işinden tatmin ve işletmeye bağlı olan çalışanların diğer işletmelerdeki iş fırsatlarını arama eğilimde olmadıkları, bu nedenle işten ayrılma niyeti taşımadıkları ileri sürülmektedir (Chen, 2007: 71).

4.6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İş ten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişken olduğu görülmektedir. Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörleri çevresel nedenler, işletme içi nedenler ve işgörenin kişisel özellikleri olmak üzere üç grupta toplamışlardır (Yıldız, 2008: 44)

4.6.1. Çevresel nedenler

Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler açısından mümkün olamamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmelerin gücünü aşmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kaynak, 1996: 75; Şimşek vd., 2008: 400);

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Gelişen mekanikleşme ve otomasyon sayesinde kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,

- Kıdem tazminatının yükselmesi,
- Gelecek vadeden başka mesleklerin daha çekici gelmesi.

4.6.2. İşletme içi nedenler

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Bu sorunların meydana gelmesi yönetimden kaynaklanmakla birlikte giderilmesinde de yönetimin etkisi oldukça güçlüdür. Bu nedenler şunlardır (De Coninck ve Stilwell, 2004: 227);

- İşletmenin hizmet verdiği yerin şehir merkezinde veya şehir merkezinden uzak olması,
- İş yerine ulaşımında servislerden veya özel taşıtlardan yararlanabilme imkanı,
- İşin türü ve günlük derecesi,
- Olumsuz örgütsel koşullar,
- Ücretlendirme sisteminde adil davranılışın olmaması, yetersiz ücret ve terfi sistemi.

4.6.3. Kişisel nedenler

Örgüt çalışanları, kişilikleri ile kendi toplumsal ve örgütsel kültürünü oluşturan değer ve normlarına göre davranış gösterirler. Bu davranışlar, kişinin kendine has özelliklerinin bütünü oluşturduğu kişiliğine ve ayrıca içinde bulunduğu kültüre dayanmaktadır. Bu kapsamda, kişilik farklılıklarının da etkisiyle iş yapma tarzları, çalışma yaklaşımları ve yönetim tarzları farklılaşabilmekte olduğundan kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışlardaki ve değerlerdeki rolü de son yıllarda ilgi çekici hale gelmiştir (Sığır vd., 2010: 102).

Kişisel yaşam standartları ile ilgili faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Hwang ve Kuo, 2006:102);

- Çalışanların yaşam şartlarında meydana gelen değişiklikler,
- Çalışanların farklı bir işe duydukları ilgi,
- Çalışanların, aile ilişkilerinde meydana gelen evlenme, ölüm gibi değişimler,
- Çalışanların, yaşlarıyla meydana gelen ilgili zorunluluklar,
- Çalışanların eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Çalışanların, sağlık durumu, çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler,

- Çalışanların işle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

4.7. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Örgüte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt insanı” başlıklı çalışmasında Whyte, “örgüt insanını” örgütün çalışanı olarak değil, mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı yapılmaksızın sadece “örgütü” için çalışan kişi olarak tanımlamıştır. “Örgüt insanı” aynı zamanda örgüte ait olan kişidir (Whyte, 2002: 3).

Örgütsel bağlılık, bireyin kendini belirli bir örgüt ile görelilik olarak tanımlaması ve o örgüte katılımın derecesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığı karakterize eden üç unsur sayılabilir: (a) örgütün değerlerine ve amaçlarına karşı güçlü bir inanç, (b) örgüt için gerekenden fazla emeği isteyerek sarf etmek ve (c) örgütün gelecekte de bir üyesi olmak için güçlü bir istektir (Cullen vd., 2003: 128).

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Yapılan tüm tanımlar arasındaki ortak noktalar örgütlerine bağlı çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri kabul etmiş ve bunlara inanmış olmaları, örgütlerinde kalmak istiyor olmaları ve örgütleri için fazladan çaba harcamaya gönüllü olmalarıdır (Mowday vd., 1979: 224).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindeki üç bileşenden meydana geldiğini belirtmektedirler (Balay, 2000:16).

Duygusal bağlılık; Çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi ve örgüt amaçlarıyla bütünleşmesidir. Çalışanın örgüte karşı kurduğu duygusal bağı ve bütünleşmeyi yansıtan duygusal bağlılığın kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği ileri sürülmektedir (Balay, 2000:17).

Devam bağlılığı; “Ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı çalışanların, işten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasından doğan zorunluluktan o işletmede çalışmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer vd., 1993:539).

Normatif bağlılık; Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmak için yükümlülük hissetmesidir (Hackett vd., 1994: 15). Çalışanın işletmeye girmeden önceki deneyimleri veya işletmeye girme aşamasını takip eden süre içerisinde oluşan deneyimleri tarafından şekillenir. Normatif bağlılıkta bireyler daha ahlaki ve doğru davranış olduğuna inandıklarından örgütlerine bağlılık duyarlar (Ailen ve Meyer, 1990: 2).

4.8. Eğitim Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

İnsan kaynakları uygulamalarının amacı, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Nitekim bazı yazarlar örgütsel bağlılığın, İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlayışa göre, işletmeler, insan kaynakları uygulamaları kapsamında uyguladıkları, ücret, terfi, ikramiye ve eğitim faaliyetleri gibi uygulamalarla çalışanların örgüte bağlılığının artırılıp, işten ayrılma niyetini yüksek oranda azaltabilirler.

Bu anlayışla, eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılığın her üç boyutunu nasıl etkilediğini açıklamak mümkündür. Eğitim programına katılan çalışanlar örgüt tarafından ilgilenildiklerini hissedecekler ve örgüte karşı duygusal bir bağ geliştireceklerdir. Bu eğitim, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı pek bulunmayan örgüte ait bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devam bağlılığının gelişmesine neden olacaktır. Yine yapılan eğitim faaliyetleri ile kazanmış oldukları bilgi ve becerilerin farkında olan çalışanlar bunun karşılığını ödeyebilmek adına işletmede kalma yani normatif bağlılık göstereceklerdir (Meyer ve Allen, 1997: 69).

Çalışanlar ya kişisel nedenlerden dolayı ya çalışma şartlarından dolayı ya da daha iyi iş imkanlara sahip oldukları için çoğu kez işletmelerden ayrılmayı tercih etmektedirler. Bu düşünceyle çalışanları örgüte bağlamak ve işgören devir hızını düşürmek için örgütlerde eğitim faaliyetleriyle çalışanları örgüte kazandırmak amaçlanmıştır.

Eğitim faaliyetleri işin gerektirdiği incelik, ustalığı ilk günlerde çalışana aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesine imkân vermektedir (Özçelik vd., 2000: 195). Çalışanların gerek devamsızlıklarının önlenmesinde gerekse işletmedeki işgören devir hızının azaltılmasında çalışanların oryantasyon eğitiminden geçirilmesi son derece önemlidir. Hawthorne araştırmalarında çalışanların oryantasyon (ön eğitim) eğitiminden geçirilmesinin çalışanları iş yerine bağlılıklarını daha fazla olmasına katkı sağladığı ve hem devamsızlıklar hem de iş gören devir hızının azaldığı belirlenmiştir. Eğitim çalışanların işlerini, örgütsel yapıyı örgüt kültürünün bir parçasını oluşturan ödül-ceza sistemini ve örgüt içi ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin bilgilendirme süreci sayesinde çalışanlar örgütsel kimliğin bir parçası haline getirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Eren, 2001: 224).

İşletmeler zaman zaman işlerin devamlılığı için çalışanlar çapraz eğitime tabi tutulmaktadırlar. Çalışanlar normalde bu yöntem ile yen beceriler kazanmaktadırlar. Ancak işlerin aksamaması için yapılan çapraz eğitimin sıklığının artması çalışana ek iş yükü getirmektedir. Bu durumda da çalışanın örgüt bağlılığı olumsuz etkilenebilmekte ve işten ayrılma niyeti göstermektedir (Bingöl, 2006: 260).

Sabuncuoğlu'na (2007:616) göre yapılan bir çalışmada, amir ve çalışma arkadaşları ile birlikte eğitim faaliyetlerine katılan çalışanlar, bilgi ve becerilerini geliştirirken, örgütsel bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ortaya konmuştur.

Özetle, alışanların eğitim faaliyetleri ile kendilerine verilen değer karşısında örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir. Ayrıca rgtsel bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük, örgütsel bağlılığı düşük çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksektir.

4.9.Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Örgütsel iletişim, etkili bir şekilde kullanıldığında çalışanın iş tatminini sağlayan ve sürdüren önemli bir araç olarak görülmektedir. Rahat ve huzurlu çalışma ortamlarının en önemli bileşeni, kuşkusuz, iyi işleyen bir iletişim sistemidir.

Örgütsel iletişim, örgüt amaçları ve çalışanların amaçları arasında uyum sağlar. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, çalışanların yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en alt düzeye indirilmesiyle çalışanlar kendilerini örgütün bir yesi gibi kabul ederek, örgüte bağlılıkları olumlu yönde gelişecek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalarda en alt düzeye inecektir (Karatepe, 2005: 87; etin , 2004: 61).

Örgütlerde başarılı bir iletişim süreci yaşanmaz, sadece yöneticilerin emir ve talimatlarının aktarıldığı tek yönlü yani geri bildirimsiz bir iletişim süreci yaşanırsa çalışanların özellikle yeni işe girenlerin iş tatmini azalacaktır. Çünkü tek yönlü iletişim çalışanların dinlenmediği, görüşlerine önem verilmediği yargısını çalışanlarda güçlendirecektir. Bundan dolayı iş tatmini azalan çalışanda, örgüte karşı güçlü bir bağlılık oluşmayacak ve işten ayrılma niyeti başlayacaktır.

Örgütte kişiler arası yakınlaşmanın oluşmasında ki en önemli etken karşılıklı duygu alışverişine girmektedir. Örgütte kişiler arası duygu alışverişiyle rahat ve huzurlu ortamlar oluşacaktır. Sağlıklı bir iletişim ortamında, yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgilerin, duygu ve düşüncelerin açık ve doğru bir şekilde paylaşılması, çalışanların birlik duygularını güçlendirecek ve onlarda örgüte ait olma hissi uyandıracaktır.(zer ve am, 2002: 17; Karcıoğlu vd., 2009: 67).



5. BÖLÜM

UYGULAMA ve BULGULAR

5.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışma, Gaziantep ilinde bulunan otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde, işletmelerde uygulanan eğitim ve örgütsel iletişimin, işten ayrılma niyetine olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Bu araştırmada, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan personelin işletmelerde uygulanan eğitim ve örgütsel iletişim konusuna ilişkin görüşleri analiz edilmiştir.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmelerinde uygulanan eğitim ve örgütsel iletişimin çalışanların işletmeye olan bağlılığı üzerinde etki yaratması son derece önemli bir husustur. Çalışanların işletmedeki eğitim uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin algıları çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Türkiye açısından en önemli sektörlerinden biri turizm sektörüdür. Turizm sektörünün de en önemli işletmeleri otellerdir. Bu çalışmanın amacı Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin, otellerdeki eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim algılarını ortaya koyarak, işten ayrılma niyetlerini belirlemek ve eğitim uygulamaları ile örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmaktır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde insan unsurunun diğer sektörlerle göre daha fazla öneme sahip olması araştırmanın oteller üzerinde yapılması fikrini doğurmuştur. Özellikle verilen hizmetin kalitesi, işletmelerin bir kısmının zincir otel olması ve gelişen kültür turizmiyle standartlarının yüksek olması gibi nedenler araştırmanın Gaziantep ilinde ve yıldızlı oteller üzerinde uygulanmasına sebep olmuştur.

Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip uygulamayı kabul eden oteller araştırma kapsamına alınmıştır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular literatür taraması yapılarak ve alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak hazırlanmıştır. 20 adet anket formu pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulamanın ardından Gaziantep’te faaliyet gösteren otellerin yıldız ve personel sayıları dikkate alınarak 250 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu süreçte tam olarak anlaşılmayan, yetersiz ve hatalı soru kalıplarına rastlanmamıştır.

Daha sonra bu anket formları otel işletmelerinde çalışan personele uygulanmış ve bu görüşler doğrultusunda otel işletmelerinde eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişim algıları ölçülmüştür. Elde edilen verilerin analizi için “SPSS for Windows 20.0” istatistik paket programı kullanılmıştır.

5.5. Araştırmanın Uygulanması

Bu araştırma, 2014 yılının Ocak –Şubat aylarında, otel işletmelerinde çalışan personel tarafından anket formlarının doldurulması sağlanarak gerçekleştirilmiştir. Geri dönüşü gerçekleşen anket formları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Buna göre, araştırma kapsamında değerlendirilen anket sayısı 150 olarak gerçekleşmiştir.

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacında ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁: Otel işletmelerinin eğitim uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

H₂: Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

5.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

5.7.1. Araştırmaya katılan katılımcılarla ilgili tanıtıcı bilgiler

Araştırmaya katılanlarla ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5.1 Cinsiyete göre dağılım sonuçları

		F	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	116	77,3
	Kadın	34	22,7
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.1'de araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılanların 116'sı (%77,3) erkek, 34'ü (%22,7) de kadındır.

Tablo 5.2. Yaş gruplarına göre dağılım sonuçları

		F	Yüzde (%)
Yaş Grupları	18-30	55	36,7
	31-40	73	48,7
	41-50	20	13,3
	51 ve üzeri	2	1,3
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.2'de araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun 31-40 yaş grubunda olduğu (n = 73) görülmektedir.

Bununla birlikte 18-30 yaş grubunda 55, 41-50 yaş grubunda 20 ve 51 ve üzeri yaş grubunda da 2 katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 5.3. Eğitim durumuna göre katılımcıların dağılımı

		F	Yüzde (%)
Eğitim durumu	İlköğretim	43	28,7
	Lise	94	62,7
	Ön lisans	10	6,7
	Lisans	3	2,0
	Toplam	150	100,0

Tablo. 5.3'de araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 150 katılımcıdan 43'ü (% 28,7) ilköğretim, 94'ü (%62,7) lise, 10'u (%6,7) ön lisans, 3'ü (%2,0) de lisans mezunudur.

Tablo 5.4. Turizm ve/veya Otelcilikle İlgili Eğitim Aldınız mı?

		F	Yüzde (%)
Turizm Eğitimi	Evet	20	13,3
	Hayır	130	86,7
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.4'de araştırmaya katılanların "Turizm ve/veya otelcilik ile ilgili eğitim aldınız mı?" sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin yüzde dağılımları yer almaktadır. Buna göre katılımcılardan 20'si (%13,3) Evet, 130'u (%86,7) Hayır cevabını vermiştir.

Tablo 5.5. Katılımcıların işletmelerindeki pozisyonlarına göre dağılımı

		F	Yüzde (%)
Çalışılan pozisyon	Üst Düzey Yönetici	1	0,7
	Orta Düzey Yönetici	10	6,7
	Alt düzey Yönetici	20	13,3
	Diğer otel çalışanı	119	79,3
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.5' te araştırmaya katılanların çalışılan pozisyona göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre katılımcılardan 1'i (%0,7) st düzey yönetici, 10'u (% 6,7) orta düzey yönetici, 20'si (%13,3)alt düzey yönetici, 119'u da (%79,3) diğer otel çalışanıdır.

Tablo 5.6. Çalışılan bölüme göre katılımcıların dağılımı

		F	Yüzde (%)
Çalışılan Bölüm	Muhasebe	3	2,0
	n büro	37	24,7
	Satış Pazarlama	11	7,3
	Yiyecek-İçecek	73	43,7
	Teknik Servis	2	1,3
	Kat Hizmetleri	24	16,0
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.6' da Katılımcıların çalıştıkları bölümlere ilişkin yüzde dağılımları gösterilmiştir. Buna göre; katılımcılardan 3' (% 2,0) muhasebe, 37'si (%24,7) n büro, 11'i (%7,3) satış pazarlama, 73' (%43,7) yiyecek-içecek, 2'si (%1,3) teknik servis, 24' ise (%16,0) kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır.

Tablo 5.7. Çalışma süresine göre katılımcıların dağılımı

		F	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1 yıldan az	15	10,0
	1-3 yıl	93	62,0
	4-6 yıl	33	22,0
	7-9 yıl	7	4,7
	10 yıl ve st	2	1,3
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.7'de katılımcıların işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre; katılımcıların 15'i (%10,0) 1 yıldan az, 93'ü (%62,0) 1-3 yıl, 33'ü (%22,0) 4-6 yıl, 7'si (%4,7) 7-9 yıl, 2'si de (%1,3) 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 5.8. Mevcut sektördeki toplam çalışma süresine göre katılımcıların dağılımı

		F	Yüzde (%)
Sektördeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	0,7
	1-3 yıl	25	16,7
	4-6 yıl	67	44,7
	7-9 yıl	35	23,3
	10 yıl ve üstü	22	14,7
	Toplam	272	100,0

Tablo 5.8'de katılımcıların bu sektörde toplam çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre; katılımcıların 1'i (%0,7) 1 yıldan az, 25'i (%16,7) 1-3 yıl, 67'si (%44,7) 4-6 yıl, 35'i (%23,3) 7-9 yıl ve 22'si de (%1,3) 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 5.9. Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımı

		F	Yüzde (%)
Aylık Geliriniz	800 TL ve Altı	1	0,7
	801-1000 TL	65	43,3
	1001-2000 TL	74	49,3
	20001-3000 TL	7	4,7
	30001-4000 TL	3	2,0
	Toplam	150	100,0

Tablo 5.9'da katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre; katılımcıların 1'i (%0,7) 800 TL ve altı, 65'i (%43,3) 801-1000 TL, 74'ü (%49,3) 1001-2000 TL, 7'si (%4,7) 2001-3000 TL, 3'ü de (%2,0) 3001-4000 TL gelire sahiptir.

5.7.2. Güvenilirlik analizi sonuçları

Tablo 5.10. Güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Items
Eğitim Uygulamaları	0,999	5
Örgütsel İletişim	0,999	6
İşten Ayrılma Niyeti	0,995	5

Yapmış olduğumuz çalışmada kullanılan ölçekte yer alan "eğitim uygulamaları", "örgütsel iletişim" ve "işten ayrılma niyeti" alt bölümlerine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre tüm gruplar için Cronbach Alpha değeri 0.999 olarak tespit edilmiştir ki bu sonuç anketin güvenilirlik derecesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.11. Örgütsel iletişim konusunda katılımcı yanıtlarına ilişkin değerler

	Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum	Ortalama ± SS
Çalışanların İş Kalitesi Hakkında Onlarla Görüşülür	17 (%11.3)	15 (%10)	24 (%16)	67 (%44.7)	27 (%18)	1.480±1.224
Çalışanlara İşlerini İyi Yapıp Yapmadıkları Hakkında Geri Bildirimde Bulunulur	17 (%11.3)	15 (%10)	22 (%14.7)	68 (%45.3)	28 (%18.7)	3.500±1.230
Bu Otelde, İletişim İle İlgili Tutumlar Olumludur	17 (%11.3)	16 (%10.7)	23 (%15.3)	65 (%43.3)	29 (%19.3)	3.486±1.241
Bu Otelde Yöneticiler Tarafından Çalışanlara, Gerekli Bilgiler Yeterli Oranda Verilir	17 (%11.3)	15 (%10)	24 (%16)	66 (%44)	28 (%18.7)	3.486±1.230
Bu Otelde Yöneticilerin Çalışanlarına Verdikleri Bilgiler Faydalıdır	17 (%11.3)	15 (%10)	24 (%16)	65 (%43.3)	29 (%19.3)	3.493±1.235
Çalışanlar Yöneticilerinin Kendilerine Verdikleri Bilgiyi Anlarlar	16 (%10.7)	16 (%10.7)	25 (%16.7)	64 (%42.7)	29 (%19.3)	3.493±1.224

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcılara örgütsel iletişim ile ilgili olarak 6 adet soru yönetilmiş olup verilen yanıtların analizi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun çalıştıkları kurumdaki örgütsel iletişimden memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 5.12. Eğitim uygulamalarına ilişkin değerler

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama \pm SS
Çalışanlar, Düzenli Bir Biçimde Eğitilir, Yetenekleri Geliştirilir	31 (%20.7)	33 (%22)	31 (%20.7)	33 (%22)	22 (%14.7)	2.880 \pm 1.360
Uygulanan Eğitim, Tatmin Edici Sonuçlara Yol Açmaktadır	31 (%20.7)	33 (%22)	31 (%20.7)	33 (%22)	22 (%14.7)	2.880 \pm 1.360
Eğitim Planları Tüm Çalışanlar İçin Hazırlanır ve İzlenir	31 (%20.7)	33 (%22)	31 (%20.7)	33 (%22)	22 (%14.7)	2.880 \pm 1.360
Eğitim Programları Sürekli Bir Şekilde Geliştirilir	31 (%20.7)	33 (%22)	31 (%20.7)	33 (%22)	22 (%14.7)	2.880 \pm 1.360
Kurumumuz Çalışanları, Gerektiğinde Diğerlerini Yerlerini Doldurabilmeleri İçin Çapraz Eğitime Tabi Tutulur	32 (%21.3)	33 (%22)	30 (%20)	33 (%22)	22 (%14.7)	2.866 \pm 1.369

Katılımcıların kurumlarında uygulanan eğitim uygulamalarına ilişkin olarak sorulan sorulara verdikleri yanıtlar incelenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların tüm sorulara hemen hemen aynı yanıtları verdikleri görülmektedir.

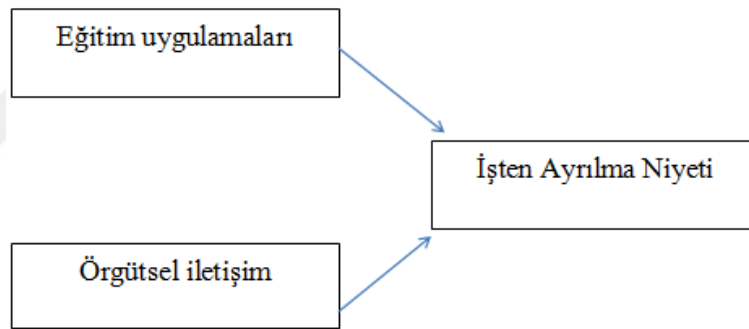
Tablo 5.13. İşten ayrılma niyetiyle ilgili katılımcı yanıtlarına ilişkin değerler

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama \pm SS
Ben Bu Firmada Ayrılmayı Düşünüyorum ve Aktif Olarak Yeni Bir İş Arıyorum	51 (%34)	33 (%22)	29 (%19.3)	13 (%8.7)	24 (%16)	2.506 \pm 1.441
İyi Bir İş Bulur Bulmaz bu Firmadan Ayrılacağım	52 (%34.7)	32 (%21.3)	29 (%19.3)	13 (%8.7)	24 (%16)	2.500 \pm 1.445
Ben Ciddi Olarak Bu Firmadan Ayrılmayı Düşünüyorum	52 (%34.7)	32 (%21.3)	29 (%19.3)	13 (%8.7)	24 (%16)	2.500 \pm 1.445
Bu Firmadaki İşimi Bırakmayı Düşünüyorum	52 (%34.7)	32 (%21.3)	29 (%19.3)	13 (%8.7)	24 (%16)	2.500 \pm 1.445
Ben Beş Yıl Daha Bu Firmada Çalışacağımı Düşünmüyorum	49 (%32.7)	30 (%20)	31 (%20.7)	15 (%10)	25 (%16.7)	2.580 \pm 1.452

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek için sorulan sorulara verilen yanıtlar analiz edilmiş ve yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların %16'sı firmasından ayrılmayı kesinlikle düşünmekte ve aktif olarak yeni bir iş aramakta, yine %16'sı iyi bir iş bulur bulmaz kesinlikle mevcut firmasından ayrılacağını ifade etmektedir. Bunların yanı sıra mevcut firmasından ciddi olarak ayrılmayı kesinlikle düşünenlerin oranı da %16 iken, firmadaki işini kesinlikle bırakmayı düşünenlerin oranı da yine %16'dır. 5 yıl daha mevcut firmada çalışacağı hususunda kesin surette düşünmediğini ifade edenlerin oranı da %16.7 şeklindedir.

5.7.3. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları

Yapmış olduğumuz çalışmanın temel amacı eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda çalışmamızın ana hattı aşağıdaki şablonda görülmektedir.



5.7.3.1. Korelasyon analizi sonuçları

Korelasyon testi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini hesaplamada kullanılmaktadır. Yapılan çalışmada “eğitim uygulamaları” ile “işten ayrılma niyeti” arasında ve “örgütsel iletişim” ile “işten ayrılma niyeti” arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü araştırmak için korelasyon testi uygulanmıştır. Pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri aşağıdaki tabloda görülmektedir. Korelasyon tablosundaki katsayılar (r) -1 ile +1 arasında değişmekte olup bu değerler 1'e yaklaştıkça ilişki kuvvetlenir. Bu bağlamda eğitim uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde zayıf bir ilişki (Pearson Korelasyon katsayısı = -0.16), örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde (Pearson Korelasyon katsayısı = -0.735) oldukça kuvvetli bir ilişki söz konusudur.

Tablo 5.14. Korelasyon analizi sonuçları

Korelasyon				
		Eğitim Uygulamaları	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel İletişim
Eğitim Uygulamaları	Pearson Correlation	1	-,388**	,562**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-,388**	1	-,735**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation	,562**	-,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda;

H₁: “Otel işletmelerinin eğitim uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: ” Örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

5.7.3.2. Regresyon analizi sonuçları

Çalışmalarda, bağımlı değişken üzerinde bir yahut daha fazla bağımsız değişkenin etkisinin araştırılmasında regresyon analizi kullanılmakta olup bu analiz, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin tespit edilmesine olanak tanır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için R² değerinden yararlanılmaktadır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir. R² 0-1 arasında bir değer alır. Değerlerin sıfıra (0) yaklaşması modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklamadığını, değerlerin 1'e yaklaşması ise bağımlı değişkenin bağımsız değişkendeki değişmeyi iyi açıkladığını gösterir. Aynı zamanda kurulan regresyon modelinin anlamlılığını test etmek için F (ANOVA) testi kullanılır (Bayram,2014:119).

Örgütsel iletişim ve eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda aşağıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Bu bağlamda eğitim uygulamaları ve

örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($F = 174.339$; $p < 0.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0.438 olup örgütsel iletişim işten ayrılma niyetini %43 oranında açıklamaktadır.

Tablo 5.15. Regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler	β	T	p	R^2	Düzeltilmiş R^2	F
Örgütsel iletişim	-.735	-13.204	.000	.541	.438	174.339
Eğitim uygulamaları	-.038	.556	.579			

SONUÇ

Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet güçlerini artırmalarını gerektirir. Rekabette başarılı olabilmek de sadece basit işçilikle değil, iyi eğitilmiş, işletme ile bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün geliştirilmesiyle mümkündür.

Turizm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de büyük bir hızla gelişim gösteren ve buna bağlı olarak diğer sektörleri de etkileyerek gelişmelerinde öncü rol oynayan geniş bir sektör haline gelmiştir. Üretim sektöründe gelişen teknolojinin yoğun kullanılması sonucunda insan kaynağında azalma görülmektedir. Ancak üretim sektöründe insan kaynağının azalmasına karşın turizm sektöründe emek yoğun olma özelliğinden dolayı insan kaynağı önemini korumaktadır. Turizm sektöründe önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinin “hizmet” kategorisinde yer alması otel işletmelerinde insan unsurunun önemini arttırmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde konaklayan misafirlerin otele girişinden-ayrılışına kadar geçen sürede tüm ihtiyaçları işgören tarafından karşılanmaktadır. Bundan dolayı otel işletmelerin başarısı iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmanın yanı sıra etkin bir insan kaynağına da sahip olmasına bağlıdır.

Otel işletmelerinde insan kaynağının bu derece önemli olması artık birçok işletmede insan kaynakları yönetiminde, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, verimlilik unsuru olarak ele almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleşmesini temel almaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin başarısı, iyi eğitilmiş ve örgüt ile bütünleşmiş kalifiye personelin örgütte istihdam etmesiyle mümkündür.

Araştırmada ortaya çıkan analizler sonucunda çalışanların otel işletmelerindeki eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişime ilişkin algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim uygulamalarından beledikleri iş ile ilgili kazançlar ve örgütlerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verdiğini hissetmeleri, örgüte karşı duygusal bir bağ gerçekleştirmelerine neden olmaktadır. Örgütün kendilerine kazandırdıkları sayesinde, örgüte karşı kendilerini borçlu hissetmeleri ile oluşan yükümlülük ve örgütte kalmalarının doğru ve ahlaki bir davranış olduğuna inanmaları, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Örgütsel iletişim, örgüt amaçları ve çalışanların amaçları arasında uyum sağlar. Oluşturulan ortak dil ve anlayış örgütteki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, çalışanların yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Oluşturulan karşılıklı güven ortamında çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissedecek, örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde geliştirecek ve işten ayrılma niyeti azalacaktır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, gelişen rekabet ve çalışma koşullarının değerlendirilerek daha başarılı birer işletme olabilmeleri için kendi bünyelerinde olan bazı unsurları da geliştirmeleri gerekmektedir. Bunlardan en önemlileri eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimdir.

Turizmin hizmet sektörü içerisinde yer alması ve en önemli sermayesinin insan kaynağı olmasından dolayı, otel işletmeleri insan kaynağını eğitim uygulamaları ile etkin bir şekilde eğiterek, hem işletmenin verimliliğinin artırılması hem de hızla değişen teknolojiye kolayca uyum sağlanması konusunda başarıya ulaşabilir. Eğitim uygulamaları sadece çalışanları bilgilendirmekle kalmayıp; kişisel bilgi ve becerilerini arttıracaktır. Bu sayede misafir odaklı çalışan otel işletmeleri artan alternatif hizmetleri kolayca karşılayabilecektir. Ayrıca çalışanlara verilen eğitim işletme tarafından kendilerine verilen değeri ifade ettiği için örgüte olan bağlılıklarının güçleneceği ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir.

Örgütsel iletişim noktasında ise, örgütsel iletişim örgütün bütününe içine alan ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi değişimi sürecidir. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimleri örgütlerinin politikalarını, hedeflerini, misyonunu çalışanlara sağlıklı iletişim sistemi ile duyururlarsa çalışanların bunları benimsemeleri uygulamaları kolaylaşır. Etkili bir iletişim sistemi ile çalışanların oryantasyon süreçleri gerek işe gerekse örgüte kısa sürecektir. Çalışanlara sürekli bilgi akışının yapılması aile ortamının oluşmasını sağlar. Oluşturulan bu aile ortamı sayesinde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissedeceklerdir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, çalışanların otel işletmelerinde uygulanan eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişime ilişkin olumlu algıları, çalışanlarda örgüte bağlılığını arttırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2002). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi. (3.Baskı). Ankara: Pegem A Yaayıncılık.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Akıncı, Z.B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul.
- Aktaş, A. (1989). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Ankara: Ofset Repromat Matbaacılık.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Azim Matbaası.
- Akyüz, Ö.F. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akyüz, M. (2010). Butik Anlayışla Hizmet Sunan Küçük Otellerin Sorunları ve Performanslarına Etkileri: Sultan Ahmet Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, S.B.E.İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1 – 18.
- Altunışık, R. (2004). Turizm İşletmeleri. Sakarya: Değişim Yayınevi.
- Altunışık, R., Avcıkurt, C., Batman, O., Demirkol, Ş., Uçkun, C., Uçkun, S., Zengin, B., Demirkol Ş., Zengin, B. (2004). Turizm İşletmeleri. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Antony, P.W., Perrewe, P.L. and Kacmar M.K. (1996). Strategic Human Resource Management. USA.: Dryden Press, Harcourt Brece Gollege Publisher.
- Artan, S. (1990). Personel Yönetimi, İstanbul: Gül Basım.
- Armstrong M. and Baron, A. (2002). Strategic HRM The Key To Improved Business Performance, 1st Edition, Great Britain: The Cromwell Pres.
- Aşgun, İ. (1998). “İşgören”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:207, Eskişehir.
- Ataklı, A. (1999). Eğitim ve Mesleki Başarı. Verimlilik Dergisi.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bahlander, G., Sherman, A. and Snell, S. (1996). Managing Human Resources., Ohio: South Western College Publishing.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7).

- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bardakoğlu, Ö. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Ürün Pazarlaması ve Hedef Müşteri Belirleme Stratejileri: Butik Oteller Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst. İzmir.
- Barutçugil, İ. (1989). Turizm İşletmeciliği, İstanbul: Beta Basım, Yayım ve Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002).Eğiticinin Eğitimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Batılı, B.S. (2010). Oryantasyon Eğitimi ile İşten Ayrılma Niyetinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi S.B.E. , İ.A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Batman, O. (1999). Otel İşletmelerinin Yönetimi. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1991). Eğitime Giriş. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Batman, O. (2003). Otel İşletmelerinin Yönetimi. (2.Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Batman, O. (2008). Otel İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bayrak,S.(1995).Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi S.B.E. İ.A.B.D, Erzurum.
- Bayraktaroğlu, S.. (2004). Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler Konseptinin Etik Değerler Yönünden İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. (2.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, (3. Baskı) Sakarya: Avcı Ofset.
- Benligiray, Y. (1997). Otel İşletmelerinde Kar Planlama Sorunu ve Maliyet Kontrolü. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:180/111.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Bingöl, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Bingöl, D. (2006).İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Bluedorn, A.C. (1982). A Unified Model of Turnover From Organizations. Human Relations, 135-153.
- Bodur, H. (2001). Değişim Süreci ve Eğitim Etkinliği, Standart
- Bolat, O.İ. (2006). Konaklama İşletmelerinde İş görenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi S.B.E Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A.B.D. Balıkesir.

- Budak, G. ve Budak, G. (2000). Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım. İzmir: Barış Yayınları
- Bumin, B. ve Şengül, A. (2000). "İnsan Kaynaklarının Değerliliği Ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Nevşehir, Erciyes Üniversitesi.
- Camgöz, S. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim. İstanbul: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabeyi
- Can, H., Ahmet, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı).Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde insan Kaynakları Yönetimi (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canman, A. D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. TODAİE Dergisi Yayın No:260.
- Ceylan, R. (1992). Personel Yönetimi, Eskişehir: Met Basım Yayım.
- Chen, Y. J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2): 71-82.
- Cingöz, A .(2011).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik(Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi S.B.E. İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: Doktora Tezi.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. ve Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46:127-141.
- Çakıcı, C., Kozak, N. (Ed.), Kozak, M. A., Azaltun, M., Sökmen, A., Sarıışık, M. (2002). Otel İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çayır, C., Yıldırğan.R., Batman, O., Zengin, B., Demirkol, Ş., Demirtaş, N., Edt.: Zengin, B. (2001). Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi ve Otomasyon Sistemleri. Adapazarı:Değişim Yayınları.

- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma., C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (2): 23-39.
- Çetin, Ö.M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetiner, E. (2002). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çuhadar, M. (2001). Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternet'in Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. S.B.E. Isparta.
- De Coninck, J.B. and Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions, Journal of Business Research, No: 57.
- Denizer, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M., Kozak, M., (1998). Otel İşletmeciliği Kavramlar- Uygulamalar, Edt.: KOZAK, N., Ankara: Turhan Kitabevi
- Dereli, A. M. (1989). Otel İşletmeciliğinde Önbüro. Ankara: Turban Turizm A. Ş.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management, 12th Edition, Prentice Hall, USA.
- Dicle, Ü. (1974). Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: MPİ Yayınları.
- Dittmer, R. Griffin, P., Griffin G.G. (1997). Dimensions Of the Hospitality Industry. Van Nostrand Reinhold, N.Y.
- Dolgun, U. (2007). Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dökmen, Ü. (2003). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2005). İletişim Çatışmaları ve Empati. (32.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dursun, B. (1996). Personel Yönetimi (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Dursun, B. (1997). Personel Yönetimi. (3.Baskı). İstanbul : Beta Yayınları
- Dursun, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dursun, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları
- Ergül, F.,H. (2006). İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi. Dicle Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, (7), 51-72.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). İletişim Çalışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayınları
- Emekiz, M., Yolal, M., Gürel, D.A., Kozak, M.A., Gürel, A.D. (2012). Otel işletmelerinde Konaklama Hizmetleri. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 2660/1626.
- Emir, O. (2007). Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyeti (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

- Erdem, B. (2002). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdoğan, İ. (1998). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Ölçümü. Atılım Üniversitesi S.B.E. İşletme A.B.D: Yüksek Lisans Tezi
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2001). Stratejik Yönetim. Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi; Psikolojik Bir Yaklaşım, İstanbul: Academplus Yayınevi.
- Eroğlu, F. ve Bayrak, S. (1990). Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi. Erzurum: Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10,Sayı:3-4.
- Ersöz H.,Ö. (2006). Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1995). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Fındıkcı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fleet, D. (1998). Contemporary Management. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. Human Resource Management Review, No: 9.
- Goldsetin, I. (1993). Training in Organizations, (3rd Edition). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Göger, İ. (1995). İletişim ve İletişim Teknikleri, ILO-I pec Programı İş Müfettişleri Eğitim ve İletişim Projesi, İstanbul.
- Gökdeniz, A (1995). Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Gökdeniz, A. (1999). Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, (3.baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gürgen, H. (1977). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der yayınları
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: MediaCat Kitapları

- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2003). Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi ve Örnek animasyon Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hackett, R.D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. (1994). Further Assessment of Meyer Allen's (1991) Three – Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79:15 – 24
- Harvey, D. and Bowin, R. B.(1996). *Human Resoruce Management* , Newjersey: Prentice – Hall Inc.
- Hayes, D.K. and Ninemeir, J.D. (2006). *Foundation of Lodging Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Hazar, A, (1999). *Turizm İşletmelerinde Animasyon (Rekreasyon, Animasyon Teorisi ve Uygulamalı Animasyon Etkinlikleri)*.Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137, 677–689.
- Hwang, I. and Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations, *Cambridge: Journal of American Academy of Business*, 8(2), (March, 2006).
- İçöz, O. (1996). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- Kahraman, N., ve Türkay, O. (2004). *Turizm ve Çevre*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kantarci, M. ve Yörükoğlu, A. (1998). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdöleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu M.,K. ve Çınar,O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini ilişkisi-Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, 20(63).
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Kaynak,T., Adal, Z., ve Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon (8.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozak, S. (1998). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi (2. Baskı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, N. Kozak, M. ve Kozak, M. (2000). *Genel Turizm İlkeler- Kavramlar*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, M. A. (2005). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozak, N., Kozak, M.A., Azaltun, M., Sarışık, M., Çakıcı, C.A., Sökmen, A., Çetinöz, C.B. (2008). Otel İşletmeciliği. (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluvan, S. & Kuşluvan, Z. (2004). Turizm işletmelerinde işgören devri: Anlamı, türleri ve nedenleri. SOID Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 1(1): 28-36.
- Küçükahmet, L. (2006). Öğretim İlke ve Yöntemleri, (9.Baskı). İstanbul: Alkım Yayınları,
- 235.No. Noe, R, A.(1999).İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi(Çev. Canan Çetin) İstanbul: Beta Yayınları.
- Lane, H., Dupre, D. (1993). Hospitality World. Van Nostrand Reinhold, N.Y.
- Lee, H.R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry (Unpublished doctoral thesis). Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia
- Maviş, F. (1992). Otel İşletmeciliği. Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Maviş, F. (2006). Otel Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Medlik, S. (1972). Profile of Hotel and Catering Industry, London: William Heinemann Ltd.
- Medlik, S. (1997). Otel İşletmeciliği, (Çev: Dr. Ömer L. MET) Bursa. Uludağ Üniversitesi.
- Meyer, J.P., and Allen. J.N. (1991). The Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. Human Resource Management Review, 1(1):61 – 89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application. London : Sage Publications
- Meyer, J.P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993): “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, Journal of Applied Psychology, 78(4): 538-551.
- Mowday, R.T, Porter, L.W. ve Steers R.M. (1979). The Measure of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14: 224 – 247.
- Mucuk, İ. (2013). Modern İşletmecilik (18.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği.(2.Baskı), İstanbul:Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Mısırlı, İ. (2003). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oral, S.(2002). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri. (4.Baskı), İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Örücü, E, ve Köseoğlu, M.A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Oral, S. (2005). Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizler. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oted, (1999). Housekeeping Yönetimi. Otel Temizlik Eğitimi ve Dekorasyonu Derneği Yayınları İstanbul
- Özcan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Edirne.
- Özçelik, O. (1998). Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özçelik, F. (2007). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Oteli Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özer, L.Ş., ve Çam, Ç.F. (2002). İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İş görenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerin Bakı ş Açısı. Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(1):17.
- Özgen, H, Öztürk, A. ve Yalçın, A.(2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özçelik,O., Uyargil, C., Adal, Z., Atay, İ.D., Uluhan, R., Sadullah, Ö., Cevat, A., Dünder, G. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7.
- Özyurt, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme. Beykent Üniversitesi, S.B.E.İAD.İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Ana Bilim Dalı: Yüksek Lisans Tezi.
- Paksoy, M. (1996). Örgütsel İletişim. Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Palmer, M ve Kenneth T. W. (1993). İnsan Kaynakları, İstanbul: Rota Yayın.
- Polat, A. (1979). Yönetim Psikolojisi (Örgütlerde Ast ve Üst Arasında İletişim Davranışı), Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Basımevi.
- Rutherford, G.D. (1995). Hotel Management and Operations. New York:John Wiley&Sons.
- Planty, E., G., Smcord, W. and, Efferson, CA.(1994).Training Emplpyees and Managers, New York : The Ronald Press Company.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Ege Akademik Bakış, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). Örgütlerde İletişim. Denizli: Arıkan Basım Yayın.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). İşletme. (6. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1991). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T ve Güngör, O. (1985). İşletme Bilimine Giriş. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemir, A.Ö. (2004). Değer Hedefli İşletmecilik. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları
- Seymen, O.A., Melike K.G. (2004). Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sığı, Ü., Şişman, F.A., Gemlik, H.N. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki ilişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma. Intematı onal Journal of Economic and Administrati ve Studies, 5:101-121.
- Sikula, A.F. and Mckenna J.F. (1990). Personel and Human Resource Management. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Sisk, H.L. (1973). Management and Organization. Cincinanti: South Western Publishing.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly. v. 22 46 – 56.
- Stumpf, S.A., and Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. Academy of Management Journal, 27(2): 309.
- Sunar, N.O. (2008). Avrupa Birliğine Katılım Sürecinde Havayolu ve Havacılık İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Standartların Analizi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek Lisans Tezi.
- Sökmen, A. (2003). Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, İstanbul: Beta Yayın 2001, s.4
- Şener, B. (1997), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Şener, B. (2001). Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi. Ankara :Detay Yayıncılık.
- Şener, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (2005). İşletme Bilimlerine Giriş. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, M.Ş. Akgemci, T ve Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şimşek, Ş.M. ve Öge, H.S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkın, E. (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, (3. Baskı), İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tayfun, R. (2007). Etkili İletişim ve Beden Dili. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Taymaz, H. (1981). Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fak. Yayınları.
- Tınaz, P. (2000). Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri. İstanbul: MESS Yayınları.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul: Beta Yayınları,
- Torrington D, Laura H. and Stephen T. (2005). Human Resource Management.(6th Edition).Spain : Prentice Hall.
- Turdaliev, C. (2009). Otel İşletmelerinde Elektronik Pazarlama: İzmir İli Dört ve Beş Yıldızlı Otellerinde Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, H. (2003). Genel İletişim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmen, İ. (2003). Etken İletişim Modeli. (4.Baskı). Ankara: MPM Yayınları
- Türksoy, A. (1998). Otel Yönetimi Muhasebesi. Ankara:Turhan Kitapevi.
- Tüzün, İ.K. (2005). General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: 144-156.
- Uğur, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Uyargil, C., Adal, Z., Atay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah,Ö., Dündar, G.,ve Tüzüner. L.A (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları
- Uyargil, C., Adal, Z., Atay, İ.D. ve Acar, A.C., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, (3.Baskı) İstanbul :Beta Basım Yayım.
- Uzun, Y. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı. Sayıştay Dergisi, 70: 51ö
- Uyargil, C., Adal,Z., Atay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah,Ö., Dündar, G.,ve Tüzüner. L.A (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. (3. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). Meslek Yüksek Okulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ünüvar, Ş., ve Bilge, F.A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt içi iletişimin Konaklama işletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması. Hazar Üniversitesi Journal of Azerbaijani Studies, Sayı: 12.
- Wasti, S.A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. Journal of Vocational Behavior, 67(2005): 298-308.
- Whyte, W.H. (2002). The Organization Man. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. Journal of Applied Psychology, 71, 219 – 231.
- Vallen, G. K. ve Vallen, J. J.(20059. Check-in Check-out: Managing Hotel Operations. New Jersey .Upper Saddle River.
- Yalçın, S. (1994). Personel Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayını.
- Yalçın, S. (1995). Personel Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3354
- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İş ten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Yüksek Lisans Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yıldız, Ş. (2011). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E İşletme A.B.D: Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi
- Yılmaz, B. ve Yılmaz, Y. (1989). Kat Hizmetleri ve Yönetimi. Balıkesir: İnce Ofset Baskı
- Yörükoğlu, İ. ve Yörükoğlu, A. (1998). Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Yayınları.
- Yüksel, Ö.(2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zeynep A.P.(2005). Kariyer Yolunda Eğitim. Deniz Yalım (Ed), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler içinde (190-194), İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Anket Formu

Sayın Katılımcı,
Bu anket otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

TEZ ÖĞRENCİSİ
HKÜ, SBE, İşletme Bölümü
Hüseyin ASLAN

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞE

1. Bölüm

1. Yaşınız: () 18-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Eğitim Durumunuz:()İlköğretim ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora
4. Turizm ve/veya Otelcilikle İlgili Eğitim Aldınız mı? :()Evet ()Hayır (Cevabınız Hayır ise 6.Soruya geçiniz.)
5. Bu Eğitimi Hangi Okul ve/veya Kurumdan Aldınız? : ()Kurslar ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Lisansüstü () Diğer.....
6. İşletmedeki Pozisyonunuz: ()Üst düzey yönetici ()Orta düzey yönetici ()Alt düzey yönetici ()Diğer otel çalışanı
- 7.Çalıştığınız Bölüm: () Muhasebe ()Önbüro ()Satış-Pazarlama ()Yiyecek-İçecek ()Halkla İlişkiler () Teknik Servis () Kat Hizmetleri () İnsan Kaynakları ()Diğer?belirtiniz:.....
8. Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz: ()1 yıldan az ()1-3 yıl arası ()4-6 yıl arası ()7-9 yıl arası ()10 yıl ve üstü
9. Bu Sektördeki Çalışma Süreniz: ()1yıldan az ()1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası () 10 yıl ve üstü
10. Aylık Geliriniz (YTL): () 800 ve altı () 801-1000 () 1001- 2000 () 2001- 300 () 3001- 4000()4001-5000() 5001 ve Üstü

2.Bölüm

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.					
Ölçek:	1=Kesinlikle katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3= Kararsızım	4= Katılıyorum	5= Kesinlikle katılıyorum
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir.					
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.					
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.					
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.					
Kurumumuz çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.					
Çalışanların iş kalitesi hakkında onlarla görüşülür.					
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.					
Bu otelde, iletişimle ilgili tutumlar olumludur.					
Bu otelde yöneticiler tarafından çalışanlara, gerekli bilgiler yeterli oranda verilir.					
Bu otelde yöneticilerin çalışanlarına verdikleri bilgiler faydalıdır.					
Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine verdikleri bilgiyi anlarlar.					
Ben bu firmadan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
İyi bir iş bulur bulmaz, bu firmadan ayrılacağım.					
Ben ciddi olarak bu firmadan ayrılmayı düşünüyorum.					
Sık sık bu firmadaki işimi bırakmayı düşünüyorum.					
Ben beş yıl daha bu firmada çalışacağımı düşünmüyorum.					

