

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA ORTA VE ÜST KADEME
YÖNETİCİ EĞİTİMİ
(MUĞLA ÖRNEĞİ)

107263

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT AVCI

Yrd. Doç. Dr. TUNCER ASUNAKUTLU

HAZİRAN-2001
MUĞLA

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA ORTA VE ÜST
KADEME YÖNETİCİ EĞİTİMİ
(MUĞLA ÖRNEĞİ)

107263

UMUT AVCI

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 30/06/2001
Tezin Savunma Tarihi : 14/08/2001

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Selim BEKÇİOĞLU
Jüri Üyesi : Yrd. Doç.Dr. Erkan POYRAZ

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

HAZİRAN-2001
MUĞLA

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Yönetici Eğitimi (Muğla Örneği)*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/08/2001

UMUT AVCI

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 12/07/2001 tarih ve 149/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/a maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi *Umut AVCI*'nin "*A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Yönetici Eğitimi (Muğla Örneği)*" adlı tezini incelemiş ve aday 14/08/2001 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 25 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna *oy birliği* ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Üye

Prof.Dr. Selim BEKÇİOĞLU

Üye

Yrd Doç.Dr. Erkan POYRAZ

ABSTRACT

Adaptation of an A class travel agency to the changing environment and customer demand is only possible with an effective and productive management which can take flexible decisions and with a managing group which work in this manner. The managers of travel agencies who have an important role in the success of these agencies are especially mid- and higher-level managers. Education is one of the important means which help these managers to overcome different duties in various organizational situations and provide their adaptation to the changes. In this study, the education of mid- and higher-level managers in A class travel agencies is investigated. A research about mid- and higher-level managers in A class travel agencies in the province of Mugla has also been carried out within the scope of this study.

The study consists of four chapters. In the first chapter, the concepts of travel agency, tour operator and the organization in travel agencies are investigated. After defining the aims, services, functions and classification of travel agencies, the organization in travel agencies is explained.

In the second chapter, first the concept of management is explained, and then the definition, characteristics, functions and skills of managers are considered in detail.

The third chapter is on the concepts of education and manager development. The process of manager development is explained in detail beginning with the needs analysis of education, continuing with formation of education programs, and concluding with the evaluation of educational activities.

In the fourth and last chapter, a survey has been done to determine the structure in practice on the education of mid- and higher-level managers in the travel agencies chosen from the province of Muğla and its environs. The results of the survey has been presented in tables and evaluated.

ÖZET

A Grubu seyahat acentalarının değişen çevresel koşullara ve müşteri taleplerine uyumu, esnek kararlar alabilen etkin ve verimli bir yönetim ve bu şekilde çalışan bir yönetici kadrosu sayesinde mümkün olabilir. Seyahat acentalarının yönetim kadrosu içinde yer alan ve acentanın iş başarısında önemli rol oynayan yöneticiler, orta ve üst kademe yöneticilerdir. Bu yöneticilerin, çeşitli örgütsel durumlarda farklı görevlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olan ve değişen şartlara uyumunu sağlayan önemli araçların başında eğitim gelmektedir. Bu tezde, A grubu seyahat acentalarında orta ve üst kademe yönetici eğitimi incelenmekte ve Muğla ilinde faaliyet gösteren seyahat acentası yöneticilerine yönelik bir araştırma yer almaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, seyahat acentası ve tur operatörü kavramı ile seyahat acentalarında organizasyon kavramı incelenmektedir. Seyahat acentalarının amaçları, hizmetleri, fonksiyonları, ve sınıflandırılması açıklandıktan sonra seyahat acentalarında organizasyon kavramına yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; öncelikle yönetim kavramı açıklanmıştır. Daha sonra yöneticinin tanımı, özellikleri, fonksiyonları ve becerileri detaylı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; eğitim ve yönetici eğitimi kavramları ele alınmış, yönetici eğitim süreci detaylı olarak anlatılmıştır. Eğitim süreci, eğitim ihtiyacının analizi ile başlamış, eğitim programlarının oluşturulması ile devam etmiş ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile son bulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise; Muğla il ve ilçelerinden seçilmiş, seyahat acentalarında görevli orta ve üst kademe yöneticilerin eğitimine ilişkin uygulamalı yapının belirlenmesi amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

ÖNSÖZ

Turizm, uluslararası alanda hızla gelişen bir endüstridir. Sektörün gelişmesi, rekabet koşullarının da ağırlaşmasına yol açmaktadır. Turizm sektörü içinde önemli bir yeri olan seyahat acentalarının rekabet koşullarına uyum sağlanması, öncelikle nitelikli ve eğitimli yönetici kadrosuna sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Günümüzde, seyahat acentaları için üstün nitelikli işgücüne ve gelişmeye açık, çalışanları yönlendirebilecek yönetici kadrosuna sahip olmak başarının anahtarı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler için ise, bu şartları yerine getirebilecek nitelikte olmak, iyi ve sürekli devam eden bir eğitim ile mümkün olabilmektedir. Son yıllarda ekonomik hayattaki gelişmelerin ortaya çıkardığı durum, örgüt yapısında ve rekabet edilebilirlikte üstün olma gereksinimi eğitimin önemini giderek arttırmaktadır. Okullarda verilen eğitimin başarısı önemli olmakla birlikte, tek başına yeterli olamamakta, iş hayatının tüm evrelerini kapsayan sürekli eğitim anlayışı giderek yaygın hale gelmektedir.

Bu araştırma, sözü edilen durumun önemini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, teorik verilerin yanında, Muğla ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentası yöneticilerine yönelik bir uygulama çalışması ile desteklenmiştir.

Bu çalışmamın konusunun belirlenmesinde ve çalışmalarım süresince bana sürekli tavsiye ve yardımlarda bulunan Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışmalarım süresince İngilizce çevirilerde bana yardımcı olan Okutman Hüseyin YÜCEL'e ve anket çalışmalarına katılan ve bu konuda yardımcı olan seyahat acentası yöneticilerine teşekkür ediyorum.

1.1.2.4.1.Haber Verme.....	16
1.1.2.4.2.Bilgi Verme	16
1.1.2.4.3.Reklam ve Tanıtma.....	16
1.1.2.4.4.Yazışma.....	17
1.1.2.4.5.Mesleki Sır.....	17
1.2. Seyahat Acentalarında Organizasyon.....	17
1.2.1.Organizasyonun Tanımı ve Seyahat Acentalarında Organizasyon.....	17
1.2.1.1.Organizasyonun Tanımı.....	17
1.2.1.1.1.Organizasyon Süreci.....	18
1.2.1.1.2.Organizasyonun İlkeleri.....	18
1.2.1.2.Seyahat Acentalarında Organizasyon.....	19
1.2.1.2.1.Küçük Seyahat Acentalarında Organizasyon Yapısı..	20
1.2.1.2.2.Orta Büyüklükte Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı.....	20
1.2.1.2.3.Büyük Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı.....	23
1.2.2.A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Personel.....	25
1.2.2.1.Müdür-Genel Müdür.....	25
1.2.2.2.Pazarlama.....	26
1.2.2.2.1.Satış Bölümü.....	27
1.2.2.2.2.Halkla İlişkiler.....	27
1.2.2.2.3.Satın Alma Bölümü.....	28
1.2.2.3.Operasyon Bölümü.....	29
1.2.2.4.Muhasebe Bölümü.....	30
1.2.2.5.Personel Bölümü.....	31

BÖLÜM II

YÖNETİM VE YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1.Yönetim Kavramı.....	34
2.1.1.Yönetimin Tanımı.....	34
2.1.2.Yönetimin Özellikleri.....	35
2.1.3.İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Seviyeleri.....	35

2.1.3.1.Stratejik Yönetim ve Tepe Yönetimi	35
2.1.3.2.Orta Kademe Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim.....	36
2.1.3.3.Program Yönetimi ve Alt Kademe Yönetim.....	36
2.2.Yönetici Kavramı.....	37
2.2.1.Yöneticinin Tanımı.....	37
2.2.2.Yöneticinin Özellikleri.....	38
2.2.2.1.Yöneticinin Entelektüel Özellikleri.....	39
2.2.2.2.Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler.....	40
2.2.2.3.Yöneticilerin Sosyal Özellikleri.....	40
2.2.3.Yönetici Becerileri.....	41
2.2.3.1.Teknik Beceri.....	41
2.2.3.2.İletişim Becerisi.....	41
2.2.3.3.İnsan İlişkileri Becerisi.....	42
2.2.3.4.Analitik Beceri.....	42
2.2.3.5.Karar Verme Becerileri.....	43
2.2.4.Yöneticinin Fonksiyonları.....	43
2.2.4.1.İşletmenin Amaçlarının Belirlenmesi.....	43
2.2.4.2.Planlama.....	44
2.2.4.3.Örgütlenme-Organize Etme.....	44
2.2.4.4.Önderlik-Benimsetme.....	45
2.2.4.5.Kontrol.....	46

BÖLÜM III

EĞİTİM VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

3.1.Yönetici Eğitimi ve Yönetici Geliştirme Kavramı.....	47
3.1.1.Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Kavramlar.....	47
3.1.2.Örgün ve Yaygın Eğitimin Tanımlanması.....	49
3.1.3.Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitiminin Karşılaştırılması.....	51
3.1.4.Yönetici Eğitiminde Bireysel Farklılıklar ve Öğrenmeye Etkisinin Dikkate Alınması.....	52
3.2.Yönetici Eğitiminin Amaçları.....	54
3.3.Yönetici Eğitiminde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Karşılaşılan Güçlükler.....	56
3.3.1.Zaman Sorunu.....	56

3.3.2.Prestij.....	56
3.3.3.Direnç.....	57
3.3.4.İnançsızlık-İsteksizlik.....	57
3.4.Yönetici Eğitim Süreci.....	58
3.4.1.Eğitim İhtiyacının Analizi.....	60
3.4.1.1.Eğitim İhtiyacının Analizinde Dikkate Alınacak	
Kriterler.....	63
3.4.1.1.1.İşletmenin Gelecekteki Gereksinimleri.....	64
3.4.1.1.2.Yönetimin Amaçları ve Çevresel Faktörler.....	64
3.4.1.1.3. İş Transferleri.....	65
3.4.1.2.Eğitim İhtiyacının Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	65
3.4.1.2.1.Gözlem.....	65
3.4.1.2.2.Görüşme.....	66
3.4.1.2.3.Anket.....	66
3.4.1.2.4.Kayıtların Analiz Edilmesi.....	66
3.4.1.2.5.İş Analizleri.....	67
3.4.1.2.6. Örgüt İçi Sorunlar.....	67
3.4.1.2.7.Performans Değerlendirme Sonuçları.....	68
3.4.2.Yönetici Eğitim Programlarının Düzenlenmesi.....	69
3.4.2.1.Eğitim Konularının Belirlenmesi.....	69
3.4.2.1.1.Temel Yönetim Bilgileri.....	70
3.4.2.1.2.Yönetim Teknikleri.....	72
3.4.2.1.3.Yönetim Becerileri.....	72
3.4.2.1.4.Kültürel Eğitim	76
3.4.2.1.5.Yabancı Dil	78
3.4.2.1.6.Bilgi Teknolojileri ve Bilgisayar.....	79
3.4.2.1.7.Seyahat Acentaları ile İlgili Diğer Bilgiler.....	80
3.4.2.2.Eğitim Süresinin Saptanması.....	80
3.4.2.3.Eğitim Organlarının ve Yerinin Belirlenmesi.....	81
3.4.2.4.Eğitilecek Kişilerin Seçilmesi.....	82
3.4.2.5.Araç ve Gerecin Seçimi.....	83

3.4.2.6.Yönetici Eğitiminde Kullanılacak Pedagojik Yöntemin	
Seçilmesi.....	83
3.4.2.6.1.İş Başı Eğitim Yöntemi.....	84
3.4.2.6.1.1.Oryantasyon.....	86
3.4.2.6.1.2.Rotasyon.....	86
3.4.2.6.1.3.Rol Oynama	87
3.4.2.6.1.4.Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim.....	88
3.4.2.6.1.5.Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	88
3.4.2.6.2.İş Dışı Eğitim Yöntemi.....	89
3.4.2.6.2.1.Sempozyum, Panel, Seminer ve	
Konferanslar.....	89
3.4.2.6.2.2.Beyin Fırtınası.....	90
3.4.2.6.2.3.Örnek Olay Yöntemi.....	92
3.4.2.7.Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi.....	92
3.4.2.8.Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi.....	93
3.4.2.8.1.Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde	
Kullanılan Teknikler.....	94
3.4.2.8.2.Eğitim Programlarının Değerlendirilme Süreci.....	96
3.4.2.8.2.1.Tepki Değerlendirme.....	97
3.4.2.8.2.2.Öğrenmenin Ölçülmesi.....	98
3.4.2.8.2.3.Davranışların Değerlendirilmesi.....	98
3.5.8.2.4.Sonuçların Değerlendirilmesi.....	99
3.4.2.8.3.Değerlendirme Sonuçlarının Rapor Edilmesi.....	99

BÖLÜM IV

MUĞLA İLİNDEN ŞEÇİLMİŞ A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ

ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1.Muğla İlindeki A Grubu Seyahat Acentaları.....	101
4.2.Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Örnekleme.....	101
4.2.1.Araştırmanın Amacı.....	101
4.2.2.Araştırmanın Alanı.....	102
4.2.3.Örnekleme ve Veri Toplama.....	103

4.2.4.Anket Formu.....	104
4.2.5.Araştırmada Kullanılan Analizler.....	104
4.3.Araştırmanın Bulguları.....	105
4.3.1.Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İş Yaşamı İle İlgili Bulgular.....	105
4.3.2.Yönetici Eğitim Faaliyetine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması.....	118
SONUÇLAR.....	126
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	141



TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Eğitim Değerlendirme Tekniklerinin Eğitim Yöntemleri ile İlişkisi.....	96
Tablo 2: Krickpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Ölçeği.....	97
Tablo 3: Cinsiyet.....	105
Tablo 4: Yaş ve Yönetim Kademesi.....	105
Tablo 5: Öğrenim Durumu.....	106
Tablo 6: Bildiği Yabancı Dil ve Diller.....	107
Tablo 7: Yönetim Kademesi ve Çalışma Yılı.....	108
Tablo 8: Yöneticilerin Çalıştığı Departman.....	108
Tablo 9: İş Sahipliği ve Yöneticiliğe Atanma Şekli.....	109
Tablo 10: Turizm Eğitimi Alanlar/Almayanlar.....	110
Tablo 11: Yöneticilik Eğitimi Alanlar/Almayanlar.....	110
Tablo 12: Alınan Eğitimin Yöneticilik Başarısına Etkisi.....	111
Tablo 13: İşletme Dışı Bir Kursa Katılan Yöneticiler.....	111
Tablo 14: İşletme Dışı Kurlarda Verilen Eğitimin Temel Eksiklikleri.....	112
Tablo 15: Yöneticilerin Katıldığı Eğitim Etkinlikleri.....	113
Tablo 16: Yöneticilerin Katıldığı Eğitim Etkinliklerinin Konusu.....	114
Tablo 17: Eğitim Programlarından Beklentiler.....	115
Tablo 18: Yöneticilerin En Çok Geliştirme İhtiyacı Duyduğu Beceriler.....	116
Tablo 19: Yöneticilerin Eğitimde Faydalı Bulduğu Eğitim Yöntemi.....	116
Tablo 20: Yöneticilerin Öğrendikleri Konuları Uygulama Fırsatı.....	117
Tablo 21: Eğitim Sonrası Davranış Değişikliği.....	117
Tablo 22: Yöneticinin Çalıştığı Seyahat Acentasının Türü.....	118
Tablo 23: Yöneticinin Çalışma Yılıının Yönetim Kademesi Üzerindeki Etkisi.	118
Tablo 24: Turizm Eğitimi Almanın Yöneticiliğe Atanma Şekli Üzerindeki Etkisi.....	119
Tablo 25: Yöneticinin Öğrenim Durumunun, Yöneticinin Bir Eğitim Programında Eğitici Olarak Görev Almasına Etkisi.....	119
Tablo 26: Faydalı Eğitim Yönteminin, Yöneticinin İşletmedeki Yönetim Kademesine Göre Değerlendirilmesi.....	120

Tablo 27: Yöneticinin İhtiyaç Duyduğu Yönetim Becerisinin, Yöneticinin İşletmedeki Yönetim Kademesine Göre Değerlendirilmesi.....	120
Tablo 28: Yöneticinin İhtiyacı Olan Yönetim Becerisinin, Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Departmana Göre Değerlendirilmesi.....	121
Tablo 29: İş Sahipliğinin İş Dışı Bir Eğitim Programına Katılma Kararı Üzerindeki Etkisi.....	121
Tablo 30: Yöneticinin Yaşının, Eğitim Faaliyetleri Sonucu Yöneticide Olumlu Davranış Değişikliği Meydana Gelmesine Olan Etkisi.....	122
Tablo 31: Öğrenim Durumunun, Eğitim Faaliyetleri Sonucu Yöneticide Olumlu Davranış Değişikliği Meydana Gelmesinde Olan Etkisi.....	123
Tablo 32: Seyahat Acentasında Çalışan Personel Sayısının, Seyahat Acentalarının Organizasyon Şeması İçinde Eğitim Bölümü Oluşturulmasına Etkisi.....	123
Tablo 33: Zincir Seyahat Acentalarında Eğitim Bölümü Kurulması Üzerine Değerlendirme.....	124
Tablo 34: Eğitim İçin İşletme Bütçesinden Pay Ayrılmasında Zincir Seyahat Acentalarının Etkisi	124

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Küçük Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması.....	20
Şekil 2: Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması.....	22
Şekil 3: Büyük Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması.....	24
Şekil 4: Tipik Bir Öğrenme Eğrisi.....	54
Şekil 5: Eğitim Süreci.....	59
Şekil 6: Eğitim İhtiyacının Analizi.....	63
Şekil 7:Yönetici ve İşçi Eğitim Piramitleri.....	73
Şekil 8: Yönetim Piramidi.....	75



KISALTMA LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklaması</u>
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Bakanlık	Turizm Bakanlığı
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
AGY	Amaçlara Göre Yönetim
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi
SD	Serbestlik Derecesi



GİRİŞ

Turizm sektöründe faaliyet gösteren seyahat acentaları; kâr amaçlı olarak turistlere, ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanı sağlayan, onlara turizmle ilgili konularda yardımcı olan ticari kuruluşlardır. Seyahat acentaları bu işlerin yanında, tur düzenleme, transfer, enformasyon, taşıt kiralama, kongre ve konferans organizasyonu gibi işler konusunda da turistlere hizmet sunarak onlara yardımcı olmaktadır. Böylece seyahat acentaları, turizmden elde edilen geliri arttırmak, ülkenin ve bölgenin tanıtımını yapmak, farklı nitelikte mal ve hizmet üretmek gibi fonksiyonları yerine getirmektedir.

Seyahat acentaları örgüt yapısının büyüklüğüne, sunduğu hizmetin niteliğine ve fonksiyonlarına göre, genellikle üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan birisi ve de en önemlisi yasal sınıflandırmadır. Yasal açıdan seyahat acentaları üç farklı gruba ayrılmaktadır. Bunlar; A, B ve C grubu seyahat acentalarıdır. A Grubu seyahat acentaları, yasada ve yönetmelikte belirtilen ve seyahat acentacılığı tanımında yer alan tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini yapan seyahat acentalarıdır. A grubu seyahat acentaları B ve C grubu seyahat acentalarına göre daha büyük ve daha fazla personel çalıştıran acentalardır. Genellikle yurt dışı bağlantıları bulunmaktadır. Bu nedenle profesyonellik ilkesine uygun olarak çalışmak zorundadırlar. B grubu seyahat acentaları daha çok kara, hava, deniz ve demiryolu ulaştırma şirketlerinin bilet satışlarını yaparken, C grubu seyahat acentaları ise, yurt içi turlar düzenlemektedir.

A Grubu seyahat acentaları, yurt dışı bağlantılı olmalarının da etkisiyle farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahip olan gruplara hizmet vermekte ve bunun sonucu olarak da ulaştırma, konaklama, yeme-içme vb. alanlarda faaliyet gösteren işletmelerle bir anlaşma çerçevesinde çalışmaktadır. Bu durum beraberinde A grubu seyahat acentalarının esnek ve profesyonel bir örgüt yapısına sahip olması zorunluluğunu getirmektedir. Bu bağlamda, değişen çevresel koşullara ve müşteri taleplerine uyum, esnek kararlar alabilen, etkin ve verimli bir yönetim ve bu şekilde çalışan yönetici kadrosu sayesinde mümkün olabilir. Seyahat acentalarının yönetim kadrosu içinde, stratejik nitelikli kararlar alan, acentanın faaliyetinde ve başarısında

etkin rol oynayan yöneticilerin de genellikle orta ve üst kademe yöneticiler olduğu dikkati çekmektedir. Dolayısıyla seyahat acentaları için iyi eğitim almış, etkin kararlar alabilen, başarılı ve kendini geliştirmeye açık orta ve üst düzey yöneticilerin varlığı, işletme başarısı ve sürekliliği açısından kaçınılmazdır. Ayrıca ileriye görebilen, sorun çözebilen, karar verebilen, izlenecek politikaları belirleyebilen, uygulayıcı, örgütün varlığını sürdürebilen, kaynakları kullanabilen bir yönetici kadrosunun varlığı, seyahat acentalarının başarıya ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Seyahat acentalarında yöneticilerin değişen çevresel koşullara uyumunda yardımcı olan ve yöneticinin değişim sürecinden problemsiz geçmesini sağlayan araçlardan birisi de eğitimidir. Eğitim, yöneticilerin iş ile ilgili konularda bilgi ve yeteneklerini arttırmasına yardımcı olmakta, onlara çeşitli örgütsel durumlarda, farklı görevlerin üstesinden gelebilmeleri için destek sağlamaktadır. Bunun yanında eğitim sayesinde seyahat acentalarında;

- Yöneticilerin sorumlu oldukları görevleri daha bilinçli, etkin ve verimli yapabilmeleri sağlanmakta,
- Terfi edebilecek yöneticileri, önceden teşhis edip ümit verici olanları seçerek, gelecek için daha üst yönetim kademelerinde başarı ile görev yapabilecekleri düzeyde yetiştirmek amaçlanmaktadır.

Günümüzde, özellikle iş yaşamında her şey çok hızlı gelişmekte ve değişmektedir. İş yaşamında işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için de bu değişimleri ve gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Aksi halde işletme yöneticilerinin bu değişim sürecinden başarısızlığa uğramadan daha da güçlü bir şekilde çıkabilmesi mümkün olamaz. Bu bağlamda eğitim, seyahat acentası yöneticilerini iş başarısı açısından tatmin edip, bireyin verimini arttırmakta ve bir bütün olarak organizasyonun başarısını arttırmayı amaçlamaktadır.

Seyahat acentaları, genellikle istedikleri zaman, istedikleri nitelikleri taşıyan ve yeterli beceriye sahip elemanı işletme dışından bulamadıklarında bu açığı kendi iç kaynaklarından gidermek zorundadırlar. Günümüzde artan rekabet şartlarında işletmeyi tanımış olmanın avantajından da yararlanabilmek amacıyla iç kaynağın önemi giderek artmakta, bunun sunucu olarak da, işletmelerin bir yönetici/personel

eğitim planı yapması ve bu planı uygulayacak örgüt yapısının var olması gerekmektedir.

Seyahat acentası yöneticileri, lise veya üniversite gibi eğitim kurumlarında turizm alanında olduğu kadar farklı alanlarda da eğitim alarak iş yaşamlarına başlamaktadırlar. Bu nedenle bazen bir yönetici için örgün eğitim kurumunda alınmış eğitim, işe başlandığı zaman işe yaramayabilir. Ülkemizde verilen eğitimin, iş yaşamına dönük olmadığı, çok teorik kaldığı ve uygulamalarla desteklenmediği yönündeki görüşler dikkate alınırca, turizm eğitimi alanlar için de iş yaşamında eğitimin kaçınılmaz olduğu sonucuna varılabilir. Yeterli düzeyde eğitim alan yöneticinin bilgileri ise, genellikle yöneticiye belli süre iş yaşamında yeterli olmakta, ancak bir süre sonra da bu bilgilerin yetersiz kalacağı görülmektedir. Yani yönetici becerileri işin gereklerini karşılayamaz duruma gelmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler işletme tarafından veya işletme dışı organlar tarafından düzenlenen bir eğitim etkinliğine katılarak kendilerini geliştirmeye çalışırlar.

A grubu seyahat acentalarında yönetici eğitimi konusunu, yönetici eğitiminin önemini ele almayı ve Muğla ilindeki A grubu seyahat acentalarında mevcut uygulamaları incelemeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; seyahat işletmelerinin tanımını ve seyahat işletmelerinde organizasyon yapısını incelemeye ayrılmıştır. Birinci bölümün ilk kısmında; tur operatörü, seyahat acentası ile ilgili kavramlar olarak; seyahat acentalarının hizmetleri, fonksiyonları, sınıflandırılması ve yasal yükümlülükleri incelenmiştir. Seyahat acentalarının sınıflandırılırken, özellikle yasal sınıflandırma konusu üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümün ikinci kısmında, organizasyonun tanımı, süreci ve ilkeleri anlatıldıktan sonra, seyahat acentalarında organizasyon kavramı ağırlıklı olarak incelenmiştir. Seyahat acentalarının organizasyon kavramı açıklanırken, küçük, orta büyüklükte ve büyük seyahat acentalarının organizasyon yapıları ele alınmıştır. Bu organizasyon yapıları içinde yer alan yöneticiler, görev tanımları ile birlikte incelenmiştir. Öncelikle seyahat acentası müdürü açıklanmış, ardından orta kademe yöneticiler olarak geçen pazarlama, personel, operasyon ve muhasebe bölümü yöneticilerinin görevleri ve seyahat acentasındaki fonksiyonları anlatılmıştır.

İkinci bölümde; yönetim ve yönetici ile ilgili olan kavramlar incelenmektedir. Seyahat acentalarında, yönetici eğitimi konusunu istenilen şekilde anlatabilmek için öncelikle yönetim ve yönetici ile ilgili kavramların açıklanması gerekliliği dikkate alınmıştır. Bu sebeple, ikinci bölümün ilk kısmında, yönetimin tanımı, özellikleri ve işletmelerde yönetim seviyeleri konuları açıklanmıştır.

İkinci bölümün ikinci kısmında, yönetici konusuna ayrıntılı olarak değinilmiştir. Çünkü, yönetici; genel olarak işletmenin veya bir bölümünün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesini sağlayan ve faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiler, bir mal veya hizmet ortaya koymak için girdileri sağlar ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik planlar, koordine eder, yöneltir ve denetler. Bu bağlamda, işletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi için güçlü bir yönetici kadrosuna ihtiyaç vardır. Bu kısımda yöneticinin tanımı yapılmış, özellikleri, nitelikleri sorumlulukları, becerileri ve fonksiyonları anlatılmıştır. Yöneticilerin özellikleri entelektüel özellikler, yöneticinin karakterine ilişkin özellikler, sosyal özellikler başlıkları altında incelenmiştir. Yönetici becerileri başlığı altında ise, orta ve üst kademe yöneticiler açısından daha da önemli olan karar verme becerisi, analitik beceri ağırlıklı olarak incelenmiş, bunlarla birlikte teknik beceri, iletişim becerisi ve insan ilişkileri becerisine de ayrı başlıklar halinde değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, eğitim ve yönetici eğitimi konularına yönetici eğitim sürecindeki sıra dikkate alınarak yer verilmiştir. Üçüncü bölümün ilk kısmında, eğitim ve geliştirme ile ilgili tanımlar yapıldıktan sonra yönetici eğitimiyle aynı anlamda kullanılan yönetici geliştirme ve yönetici yetiştirme kavramlarına değinilmiştir. Eğitimin amacının, çalışanlara istenen bilgi ve becerileri kazandırmak olduğu, geliştirmenin amacının, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı olarak görmesini sağlamak olduğu, yetiştirmenin amacının ise, belli kademedeki belli işleri yapabilmek için gerekli bilgi ve yeteneklerin kazandırılması süreci olduğu anlatılarak aradaki fark ortaya konulmuştur. Bu kavramlar arasındaki fark açıklandıktan sonra, yönetici eğitiminin amaçları belirtilmiştir.

Yönetici eğitiminin amacına ulaşabilmesi için, yönetici eğitiminde karşılaşılan güçlüklerin ve problemlerin dikkate alınması gerekmektedir. Eğitimi planlayanların bu güçlükleri dikkate alması, güçlükleri giderici şekilde bir program yapması gerekmektedir. Yönetici eğitiminde karşılaşılan güçlükler, zaman sorunu, prestij, direnç ve isteksizlik başlıkları altında incelenmiş ve bu güçlükleri giderici çözüm önerileri getirilmiştir.

Üçüncü bölümün devamında yönetici eğitim süreci detaylı olarak ele alınmıştır. Yönetici eğitim süreci birbirini takip eden ve birden fazla aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu süreç, tüm programa şekil veren eğitim ihtiyacının analizi ile başlamakta, eğitim programlarının düzenlenmesi ile devam etmekte ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile son bulmaktadır. Eğitim ihtiyacının analizi konusu, eğitim ihtiyacının analizinde dikkate alınacak kriterler ve eğitim ihtiyacının analizinde kullanılan yöntemler olmak üzere iki başlık altında detaylı olarak anlatılmıştır. İşletmelerde, eğitim ihtiyacını analiz ederken işletmenin gelecekteki gereksinimlerinin, yönetimin amaçlarının, iş transferlerinin dikkate alınarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı analiz edilirken, gözlem, anket, görüşme, performans değerlendirme sonuçları, iş analizleri, örgüt içi sorunlar ise yöntem olarak kullanılmaktadır.

Eğitim ihtiyacı analiz edildikten sonra, ihtiyaçlara paralel şekilde eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitim programlarının düzenlenmesi; eğitim konularının belirlenmesi, eğitim süresinin saptanması, eğitim organlarının ve yerinin belirlenmesi, eğitilecek kişilerin seçimi, araç ve gerecin belirlenmesi, yönetici eğitiminde seçilecek uygun pedagojik yöntemin tespiti, eğitim bütçesinin belirlenmesi ile eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi başlıkları altında ele alınmıştır. Yönetici eğitiminde ağırlık verilecek konular olan temel yönetim bilgileri, yönetim teknikleri, yönetim becerileri, kültürel eğitim, yabancı dil, bilgi teknolojileri ve bilgisayar konuları detaylı şekilde incelenmiştir. Bu konulara ek olarak, seyahat acentacılığı ile ilgili bilgilerin verilmesi gereği üzerinde durulmuştur. Seyahat acentası yöneticilerinin eğitim programlarında anlatılan bu konuları kavramalarında uygulanacak olan pedagojik yöntem büyük rol oynamaktadır. Eğitimde, genellikle iş başı ve iş dışı olmak üzere iki eğitim yöntemi kullanılmaktadır. İş başı eğitiminin

yöntemleri personeli çalışırken eğitmeye yarayan eğitim yöntemidir. Seyahat acentaları gibi işi bizzat yaparak öğrenmenin önemli olduğu işletmelerde bu yöntem daha faydalı olmaktadır. İş dışı eğitim yöntemleri ise, günlük işlerin dışında yürütülen eğitim faaliyetleridir. Daha çok, teorik eğitime ihtiyacı olan alanlarda ve üst kademe yöneticilerin eğitiminde kullanılmaktadır. Ancak, seyahat acentalarında yöneticiler aktif olarak işin içinde olduklarından ve hizmetin üretiminde görev aldıklarından iş başı eğitim yöntemleri üst kademe yöneticilerin eğitiminde de yararlı olabilmektedir.

Üçüncü bölümün son kısmında, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bu kapsamda, öncelikle eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan teknikler kullanılan yöntemlere uyumuyla birlikte anlatılmakta ve ardından eğitim programlarının değerlendirme süreci incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde, Muğla'daki A grubu seyahat acentalarında yönetici eğitimine yönelik bir alan araştırması yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle, Muğla'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının 92 yöneticisi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler yüzde analizi, varyans analizi ve Ki-Kare analizi yöntemlerinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde verilmiş ve her tablonun altında sonuç yorumlanmış ve sonuçların teori ile tutarlılığı tartışılmıştır.

BÖLÜM I

SEYAHAT İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ORGANİZASYON YAPISI

1.1.Seyahat İşletmelerinin Tanımı

Turizm, tüketici olan turistlerin devamlı olarak yaşanılan yer dışında tatil, dinlenme, eğlenme, kültür vb. ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yaptığı seyahat ve geçici konaklama hareketlerine denir.¹ Bu hareketler, kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, ulaştırma ve seyahat hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşit etkinlikler² gibi birbirinden farklı hizmetleri ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan uyarıcı, koruyucu ve sürükleyici bir endüstri³ olan turizm endüstrisi içinde meydana gelmektedir.

Turizm endüstrisinin, uyarıcı, koruyucu ve sürükleyici bir endüstri olma özelliği, başardığı çok yönlü fonksiyonlardan ve ekonomiye yaptığı katkılardan kaynaklanmaktadır. Bilindiği gibi turizm endüstrisi, ekonominin, tarım, sanayi gibi diğer dallarından girdiler alan, gelişmekte olan ülke ekonomilerinin ödemeler dengesine önemli döviz girdileri sağlayan, istihdam imkanı yaratan, ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel mübadeleye aracılık yapan bir endüstridir. Bu endüstri, birbirini tamamlayıcı nitelikte üç temel birimden oluşmaktadır. Bu birimler; konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri ve seyahat işletmeleridir. Seyahat işletmeleri kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; tur operatörleri ve seyahat acentalarıdır.

¹ SEZGİN, Orhan, Mesut, *Genel Turizm*, Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1995, s.4

² Yat işletmelerinin, otomobil kiralama işletmelerinin, kongre organizatörlerinin sunduğu hizmetler diğer çeşitli etkinliklere örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu tip işletmeler turizmde daha çok tamamlayıcı nitelikte hizmetler olarak adlandırılan hizmetleri sunmaktadırlar.

³ OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Ltd.Şti. İstanbul, 1993, s.5

1.1.1.Tur Operatörleri

Tur operatörleri, birbirlerinden bağımsız işletmelerin ürettiği değişik hizmetleri bir araya getirerek turizm ürününü oluşturmakta ve pazara sunmaktadır. Günümüzde kitle turizminin gelişmesinde tur operatörlerinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Seyahat, konaklama, yeme, içme, eğlence ve benzeri hizmetler bu aracı kuruluşlar tarafından bir araya getirilmekte, belirlenen tek bir götürü fiyat ile büyük gruplar için organize edilmekte veya seyahat acentaları aracılığıyla pazarlanmaktadır.

Tur operatörleri aynı zamanda, turistik ürünün üreticisi olan işletmeler ile müşteriler arasında aracılık yapar. Tur operatörleri, tur ortaya çıkmadan önce; ulaştırma, konaklama ve varış yerindeki diğer hizmetleri kapsayan, hareket ve dönüş saati önceden belirlenmiş, sabit bir fiyat ile kendi büroları veya seyahat acentalarınınca tüketiciye sattığı seyahatleri organize eden dağıtım araçları olarak tanımlanmaktadır.⁴

Tur operatörü işletmeler, turistik ürünleri genellikle hedef bölgeye olan gidiş-dönüş olarak ulaştırma, gezi boyunca konaklama, yeme-içme, gününbirlik geziler, rekreasyon⁵, eğlence ve benzeri hizmetleri belli bir fiyatı kapsayacak şekilde oluşturmakta ve tüketiciye arz etmektedir.⁶ Bu bağlamda, tur operatörü, konaklama işletmeleri ve diğer turizm kurumları ile pazarlık ederek paket turu oluşturan bir firma olarak ifade edilebilir. Bu paket tur, daha sonra seyahat dağıtım sistemi ile

⁴ TUNCER, Doğan, *Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları:14, Ankara, 1986, s.52

⁵ Rekreasyon, insanların zorunlu etkinlikleri dışındaki boş zamanlarında, gönüllü olarak katıldıkları ve doyum sağladıkları etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Rekreasyon, bireyin ya da toplumsal kümelerin boş zamanlarında gönüllü olarak yaptıkları, dinlendirici ve eğlendirici etkinlikler olarak da açıklanmaktadır. Turistik boş zaman, sosyal boş zaman, yaratıcı boş zamanların değerlendirilmesiyle ilgilidir. Havuz, deniz, akarsu, etkinlikleri, buz pateni, akraba ziyareti rekreasyon faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir. Ayrıntılı bilgi için bkz. HAZAR, Atilla, *Turizm İşletmelerinde Animasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, s.18 ve KARAKÜÇÜK, Suat, *Rekreasyon*, Seran Matbaacılık, Ankara, 1995, s.45-72

⁶ İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1996, s.153

pazarlanmaktadır. Tur operatörü, turizm hizmeti arz eden kurumlar ile seyahat acentaları yada tüketici arasında aracı rolü oynamaktadır.⁷

Tur operatörlerinin faaliyetleri hem turizm işletmeleri, hem de turistler açısından büyük önem taşımaktadır. Tur operatörleri, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerle turları çekici kılarak, turizm işletmelerinin ürünlerine yeni kullanım olanakları yarattıkları gibi, düzenledikleri grup indirimleri ve ekonomik tarifelerle de, mali güçleri sınırlı kişiler için uluslar arası turizme katılma olanağı sağlamaktadır.⁸

1.1.2.Seyahat Acentası

Seyahat acentaları; seyahat edenler ile hizmet üretenler arasında aracılık eden, tüketicilere seyahat hizmeti satan, bu hizmetler için yer ayırtan, bilet veren ve karşılığında ödemeleri kabul eden işletmelerdir.⁹ Bununla birlikte seyahat acentaları, karayollarında seyahat düzenleyen otobüs işletmelerinin, demiryollarının, denizyollarının ve havayollarının biletlerini komisyon karşılığında seyahat etmek isteyen kişilere satış faaliyetini yürütmektedir.

Seyahat acentaları, hizmet üreten işletmeler ile "Acenta" kuralları içinde birlikte çalışır. Konaklama veya havayolu şirketleri tarafından belirlenen fiyatları ve diğer satış kurallarını uygulamak zorundadırlar. Seyahat acentaları seyahat ürünü satan işletmeler olarak tanımlanmakta ve genellikle kâr amacı gütmektedir. Fakat, ticari amaçlı acentalar yanında, kâr amacı gütmeyen vakıf veya kamu yararına çalışan dernek ve kuruluşlar da seyahat acentacılığı faaliyetinde bulunurlar. Bu tür acenta ve derneklerin amacı, üyeleri veya belli bir grup için seyahatler düzenlemek olarak belirtilebilir.¹⁰

Ülkemizde tur operatörü terimi kullanılmadığından seyahat acentaları, yasal açıdan daha kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Seyahat acentaları, faaliyetlerini, 28

⁷ SHELDON, Pauline, J., Tur Operatörlüğü Endüstrisi, Çeviren: M. Kemal Eser, *Anatolia Dergisi*, Yıl: 1, Sayı:1, 1990, s.28

⁸ KALKAN, Orhan, *Turizm Mevzuatımız*, T.H.K. Basımevi, Ankara, 1995, s.23

⁹ PEKÖZ, Metehan, YARCAN, Şükrü, *Seyahat İşletmeleri*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1995, s.6

¹⁰ HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996, s.25

Eylül 1972 tarih ve 14320 nolu Resmi Gazete'de yayınlanan 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu"na göre düzenlenmektedir. Bu kanuna göre ise seyahat acentaları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:¹¹

"Seyahat acentaları, kâr amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi ve eğlence imkanı sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgilen veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır."

1618 sayılı yasa gereğince hazırlanan ve 27 Eylül 1975 tarihinde 15369 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliğinde" ise seyahat acentaları aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:¹²

"Seyahat Acentaları; turistlere kâr amacı ile kara, hava ve deniz nakil araçları ile ulaştırma, tarifeli ve tarifersiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz, damasız ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması/rent a car, şoförlü veya şoförsüz kamyonların aynı şartlarla kiralanması,¹³ gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet imkanları sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır."

1.1.2.1.Seyahat Acentalarının Hizmetleri

Seyahat acentası, geniş anlamda yolculuk yapmak isteyen kişilerin, yolculuğa ilişkin tüm gereksinimlerini karşılayan ticari kuruluşlardır. Bu bağlamda seyahat acentaları aşağıdaki hizmetleri gerçekleştirmektedirler:¹⁴

- Tur düzenleme,
- Transfer,
- Enformasyon,
- Kongre ve konferans organizasyonu,
- Turistik gezi amaçlı münferit taşıt kiralama,

¹¹ *Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu*, Resmi Gazete, 21.09.1972, Sayı:14320

¹² *Seyahat Acentaları Yönetmeliği*, Resmi Gazete, 27.09.1975, Sayı:15369, Madde:3

¹³ Kamyon kiralanması, şoförlü veya şoförsüz otobüslerin kiralanması, mürettebatlı veya mürettebatsız deniz araçlarının kiralanması, seyahat acentalarının sunduğu bazı kiralama hizmetlerine örnek olarak gösterilebilmektedir.

¹⁴ İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, a.g.e., s.51

- Ulaştırma araçlarının biletlerini satma,
- Seyahat acentalarının ürünlerini satma,
- Turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satma.

Ayrıca seyahat acentaları tüketicilerine yardımcı olmak amacıyla yukarıda belirtilen hizmetler dışında aşağıda belirtilen konularda hizmet sunmaktadır:¹⁵

- Seyahat danışmanlığı,
- Sigorta işlemleri,
- Pasaport vize vb. işlemler,
- Özel etkinlikler,
- Yabancı seyahat düzenleyicilerine "incoming" hizmeti vermek.

1.1.2.2.Seyahat Acentalarının Fonksiyonları

Seyahat acentaları, turizm sektöründe büyük önem taşıyan bir ekonomik faaliyet alanı içinde yer almaktadırlar. Sektör içinde büyük önem taşıyan seyahat acentaları, özellikle ülke ekonomisi açısından aşağıda yer alan temel fonksiyonları yerine getirmektedirler:

- Turizmin gelişiminde paket tur ya da programlı tur olarak adlandırılan turlarla yapılan seyahatlerin önemi fazladır. Turistlerin maddi olanaklarına, zevklerine ve toplumsal özelliklerine uygun geziler ve turlar düzenleyerek, turizme katılan sayısını ve turizmden elde ettiği geliri arttırmak,¹⁶
- Kendi faaliyetleri ile birlikte, ülkenin ve bölgenin tanıtımını yapmak,
- Yeni destinasyonlar¹⁷ bulmak,
- Farklı nitelikte mal ve hizmet üreterek, mal ve hizmetlerin fiyatlarında alternatifler yaratmak. Çok farklı özellikleri olan gelir ve tercih grupları için alternatif fiyatlı ve programlı turlar düzenlemek,

¹⁵ AHİPAŞAOĞLU, Suavi, *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması Yönetimi ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama*, Varol Matbaası, Ankara, 1997, s.8-9

¹⁶ İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, a.g.e., s.8-9

¹⁷ Destinasyon, seyahatte ulaşılacak istenen hedef bölge, kişi tarafından seyahatinde gitmeyi amaçladığı yada ulaşmak istediği nokta olarak seçilmiş, belirlenmiş yer olarak tanımlanmıştır. Bkz: İÇÖZ, Orhan; BAŞARIR, Arzu, *Seyahat ve Turizm Araştırmalarında Anket Tekniğinin Kullanımı*, *Anatolia Dergisi*, 1996, 7/1-2, s.15. Seyahat acentaları tarafından destinasyon seçilirken farklı özellikler dikkate alınmakla birlikte, dikkate alınan temel faktör destinasyonun karlı olup olmadığıdır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: AHİPAŞAOĞLU, Suavi, *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması Yönetimi ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama*, a.g.e., s.54

- Müşterilere, turizm sektörü içindeki diğer aracılar ve üretici işletmelere ve turistlere güven vermek,
- Turistlere, seyahat hizmetleri, konaklama, tarifeler, hizmet koşulları hakkında bilgi vermek.

1.1.2.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Seyahat acentaları genel olarak üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar yapısal sınıflandırma, işlevsel sınıflandırma ve yasal sınıflandırmadır.

1.1.2.3.1. Yapısal Sınıflandırma

Seyahat acentalarının yaptığı hizmetin türünü dikkate alarak yapılan sınıflandırmadır. Yapısal sınıflandırmaya göre seyahat acentaları, büyük dağıtım acentaları, endüstriyel firmalar için uzmanlaşmış seyahat acentaları, karşılayıcı acentalar ve bağımsız acentalar olmak üzere sınıflara ayrılmaktadır.

1.1.2.3.1.1. Büyük Dağıtım Acentaları

Genellikle tur operatörlerinin ürünlerini pazarlayan seyahat acentalarıdır. Tur operatörleri ile perakendeci seyahat acentaları arasında aracılık görevi yapmaktadır.

1.1.2.3.1.2. Endüstriyel Firmalar İçin Uzmanlaşmış Acentalar

Büyük işletmelerin, kendi personelinin tatil, seyahat ihtiyaçlarını ve formalitelerini yürütmek için kurulmuş ve bu konu ile ilgili tüm işlemleri yapan seyahat acentalarına denilmektedir.¹⁸

1.1.2.3.1.3. Karşılayıcı Seyahat Acentaları

Yurt dışından tur operatörlerinin getirdikleri grupları karşılayan ve yabancı tur operatörlerinin ülkede temsilciliğini yapan seyahat acentalarıdır. Bu acentalar, yabancı turların tüm sorumluluklarını üstlenmekte ve turun sorunsuz gerçekleşmesini sağlamaktadır.

¹⁸ Bu tür seyahatler intenceve seyahatler olarak adlandırılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız: KİBAR, Sarim, İntenceve Seyahat, *Seyahat Yönetimi*, Derleyen: Şükrü Yarcan, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1993, s.105

1.1.2.3.1.4. Bağımsız Klasik Seyahat Acentaları

Seyahat ile ilgili tüm işlemleri yapan ve belirli bir bağlantısı olmayan acentalardır. Genellikle bilet satışı ve paket tur satışı yapmaktadırlar.

1.1.2.3.2. Fonksiyonel Sınıflandırma

Seyahat acentalarının yurt dışı bağlantılarına göre yapılan sınıflandırmadır. Seyahat acentaları yurt dışı bağlantıları açısından, incoming ya da karşılayıcı acentalar ile outgoing acentalar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

1.1.2.3.2.1. Incoming Seyahat Acentaları

Yabancı tur operatörlerine göre, gidilecek ülkedeki yerel, karşılayıcı seyahat acentalarıdır. Konaklama işletmeleri, bu yerel acentaya da otel rezervasyonu veya hizmet satışı yapmaktadırlar. Yerel acentalar da bu satışlara bazı hizmetler ilave ederek toptan veya perakende olarak yabancı tur operatörlerine satış yaparlar. Bu satıştan otelcilerin yararı; yerinde bir acenta ile muhatap olmak, ilişki kurmak ve doğrudan kontrol olanağı elde etmektir. Buna karşılık, karşılayıcı acenta bölgesel olarak bir rekabet ile karşı karşıyadır. Diğer yandan, otelci, kendi ürününün dağıtımının kontrolünü kaybetmektedir. Bu anlamda, kendi otelinin yataklarını hangi tur operatörünün veya hangi seyahat acentasının tekrar sattığını bilememektedir.¹⁹

Türkiye'deki seyahat işletmelerinin yapısı uluslararası turizm hareketleri içinde yorumlandığında, çoğunluğu İstanbul'da çalışan A Grubu seyahat işletmelerinin yerel hizmet sunumunda yabancı tur operatörlerine bağlı çalıştığı görülmektedir. Henüz çok az sayıda A Grubu seyahat işletmesi turist gönderen batı pazarında doğrudan Türkiye'yi pazarlamaktadır. Doğrudan doğruya turist gönderen ülkede hizmet pazarlayamama sorununun seyahat işletmelerini kendi aralarında yoğun rekabete zorlandığı ifade edilebilir.²⁰

¹⁹ HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, 1996, a.g.e., s.27

²⁰ YARCAN, Şükrü, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.91

1.1.2.3.2. Outgoing Seyahat Acentaları

Outgoing seyahat acentaları, görevi, yurt içindeki turistlerin seyahatlerini organize etmek olan seyahat acentalarıdır. Gidecekleri ülkelere hava, deniz, kara ulaşımlarını, konaklama, yeme-içme, gezi, rehberlik gibi hizmetleri bir paket tur olarak sunmaktadırlar.²¹ Ayrıca bireysel seyahat eden turistler için ulaştırma araçlarında ve konaklama işletmelerinde rezervasyon yaparlar. Bu grup acentaların müşterilerinin çoğu bağımsız müşterilerdir. Outgoing acentalar, küçük ölçekli bir tur operatörü işlevi görmektedirler. Kâr oranlarının, yurt içi incoming acentalara göre fazla olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır.

1.1.2.3.3. Yasal Sınıflandırma

Türkiye'de seyahat işletmelerinin kuruluş, işleyiş ve örgütlenmesini biçimlendiren yasaya göre seyahat hizmetlerini aynı düzeylerde örgütleyen ve satan üç tür seyahat işletmesi bulunmaktadır. Bunlar A, B ve C grubu seyahat acentaları olarak belirtilebilir. Aşağıda bu gruplarda yer alan acentalara ilişkin bilgi verilmektedir.

1.1.2.3.3.1. A Grubu Seyahat Acentaları

A Grubu seyahat acentaları, yalnızca seyahat acentalarınınca yapılabilecek hizmetlerle, diğer hizmetleri Türk ve yabancı müşteriler için üretmekte ve pazarlamaktadır. Diğer bir anlatımla seyahat acentalarına ait faaliyetlerin tamamını gerçekleştirmektedirler.

A grubu seyahat acentaları yurt dışına tur düzenlerken belli bir takım kurallara uymak zorundadırlar. Bu grup seyahat acentaları, Bakanlığa seyahat acentacılığı hizmeti karşılığı bir önceki yıl yurt dışından getirdikleri dövizlere ilişkin belgeleri ibraz etmek zorundadırlar. Yurt dışına düzenlenen turlarda yapılacak ödemelerin toplam tutarı da getirdikleri dövizin %25'ini aşmamalıdır.²²

A Grubu seyahat acentalarının nitelikleri ve işleyiş ile ilgili esasları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:²³

²¹ DENİZER, Dündar, *Turizm Pazarlaması*, Yıldız Matbaacılık, Ankara, 1992, s.93

²² CAN, Halil, GÜNER, Semih, *Turizm Hukuku*, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 2000, s.70

²³ İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, a.g.e., s.70

- Yasada ve yönetmelikte belirtilen ve seyahat acentası tanımında yer alan bütün seyahat acentacılığı hizmetlerini yaparlar,
- Bu acentalar, bir önceki yıl yurt dışına düzenlemiş oldukları tur ve gezilerden elde ettikleri döviz miktarının % 25'ini geçmemek şartıyla yurt dışına tur ve gezi düzenleyebilir,
- Bakanlıktan geçici işletme belgesi aldıktan sonra faaliyete geçerler. Geçici işletme belgesinin süresi 2 yıldır,
- Acentaların sorumlu müdürleri en az lise mezunu olmak ve bir yabancı dil bilmek zorundadır,
- Acentaların merkezlerinde ve diğer şubelerinde devamlı olarak en az iki enformasyon memuru, düzenlenen yurt içi ve dışı turlarda da bir tercüman rehber bulundurmaları zorunludur,
- İki yıl içinde 80 000\$ döviz kazancı elde eden A Grubu acentaların geçici işletme belgeleri A Grubu acenta belgesine çevrilir. İki yıl içinde belirtilen miktarda döviz kazancı elde edemeyen acentaların işletme belgeleri Turizm Bakanlığı tarafından geri alınır,
- A Grubu seyahat acentalarının bakanlığa teminat yatırmaları zorunludur. Teminat miktarı her yıl Turizm Bakanlığı tarafından belirlenir.

1.1.2.3.3.2. B Grubu Seyahat Acentaları

Kara, hava, deniz ve ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satış hizmetleri ile A Grubu ve Geçici A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin satışı ve kendisine A Grubu seyahat acentalarınınca gerçekleştirilmek üzere verilen hizmetleri yapmaktadırlar.²⁴ İşletme belgesi alabilmek için döviz getirme şartı aranmamaktadır. Bu acentaların merkez ve bağlı şubelerinde yabancı dil bilen en az bir enformasyon memuru ve düzenleyecekleri yurt içi turlarda bir tercüman rehber bulundurma zorunluluğu bulunmaktadır.

1.1.2.3.3.3. C Grubu Seyahat Acentaları

Sadece yurt içinde faaliyet gösteren ve sadece vatandaşları için yurt içi turlar düzenleyen seyahat acentalarıdır. A grubu seyahat acentalarının verecekleri

²⁴ a.g.e., s.70

hizmetleri yerine getirmekte ve bu acentarın ürünlerini pazarlamaktadır. Bu acentaların merkez ve şubelerinde en az bir enformasyon memuru²⁵ çalıştırılması şarttır. A grubu seyahat acentaları gibi döviz getirme zorunlulukları yoktur.

1.1.2.4.Seyahat Acentalarının Yasal Yükümlülükleri

Seyahat acentalarının yasal yükümlülükleri, “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu”nun V. Faslıının 17., 18., 19., 20. ve 21. maddelerinde aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:²⁶

1.1.2.4.1.Haber Verme

Seyahat acentalarının sahipleri, tüzel kişilerde yönetim kurulu adına yetkili yöneticiler, dilekçelerinde yazılan ve işletme belgelerinde söz konusu olan hususlarda meydana gelen değişiklikleri, oluşundan itibaren 30 gün içinde Turizm Bakanlığına yazı ile bildirmek zorundadırlar.

1.1.2.4.2.Bilgi Verme

Seyahat acentaları, her yıl en geç Ekim ayı sonuna kadar bir yıl önceki yıla ait çalışmalarını gösterir raporu, Turizm Bakanlığına sunmak zorundadırlar.

1.1.2.4.3.Reklam ve Tanıtma

Seyahat acentaları gerçeğe aykırı, yanıltıcı, tanıtım ve reklam yapamazlar. Reklam ve tanıtma belgelerinden bir nüshayı, dağıtımlarından 15 gün önce Turizm Bakanlığına göndermekle yükümlüdürler.

²⁵ Enformasyon memuru, seyahat acentası ve şubelerinde çalışan ve turiste istediği konularda bilgi veren personeldir. Özellikle, yurt dışına çıkacak veya yurda yeni gelmiş müşterilere, ülkelerin coğrafi özellikleri, toplumsal koşulları, yaşam tarzları, turistik çekicilikleri ve benzer konularda bilgi vermektedir. Bu bilgilerin yanı sıra özellikle gidilen ülkelerde kullanılan para birimi, ölçü sistemleri ve saat farklılıkları konusunda da ayrıntılı bilgiler vermektedir.

Seyahat acentalarında enformasyon memuru olarak çalışacakların turizm genel kültürü konusunda Bakanlıkça kurulacak komisyon tarafından yapılacak sınavda başarılı olması, yani enformasyon memurluğu sınavını kazanmış olması gerekmektedir.

A ve B grubu seyahat acentaları merkez ve şubelerinde en az iki enformasyon memurunun çalıştırılması zorunludur. C grubu seyahat acentaları merkez ve şubelerinde ise, en az bir enformasyon memuru çalıştırılması zorunludur. A ve B grubu seyahat acentaları merkez ve şubelerinde görev yapacak enformasyon memurlarının Bakanlık tarafından kurulacak komisyonun yapacağı yabancı dil sınavında başarılı olmaları zorunludur. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: KOZAK, Nazmi, *Turizm Mevzuatı El Kitabı*, TURHAN Kitapevi, Ankara, 1999, s.520-533 veya “Seyahat Acentaları Yönetmeliği” Madde 19,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59.

²⁶ KALKAN, Orhan, a.g.e., s.137

1.1.2.4.4.Yazışma

Seyahat acentaları, Turizm Bakanlığınca gönderilen genelge ve diğer çeşitli konulardaki yazıları en geç 15 gün içinde cevaplandırmak aksi halde cevabın gecikme sebebini Bakanlığa bildirmekle yükümlüdürler. Seyahat acentaları diğer yerli ve yabancı seyahat acentacılığı işlemleri ve tüm turizm faaliyetleri ile ilgili yazıları aynı süre içinde cevaplamak zorundadır. Ayrıca seyahat acentaları bu söz konusu yazışmaları en az 5 yıl saklamak zorundadır.

Seyahat acentaları, seyahat acentacılığı faaliyetleri ile ilgili olarak yerli ve yabancı kuruluşlar ile yapmış oldukları sözleşmelerin birer örneğini de Bakanlığa göndermek zorundadır.

1.1.2.4.5.Mesleki Sır

Seyahat acentaları, müşterilerinin isim ve adreslerini, gezileri ile ilgili kişisel hususları gizli tutmak zorundadırlar. Bu hususlarda ilgili kanun hükümleri saklıdır.

1.2.Seyahat Acentalarında Organizasyon

1.2.1.Organizasyonun Tanımı ve Seyahat Acentalarında Organizasyon

1.2.1.1.Organizasyonun Tanımı

Organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir.²⁷ İşletmelerde organizasyon yapılırken üretim unsurları olan makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amacına uygun bir şekilde tedarik edilmekte ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilmektedirler.²⁸

Diğer bir tanıma göre organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için, yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görece

²⁷ EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ankara, 1998, s.147

²⁸ a.g.e., s.147

kişileri saptamak ve bunlar arasında düzen sağlamaktır.²⁹ Yani organizasyon, işletmenin amacına erişebilmesi için hangi işleri yapması gerektiğine ve bu işleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.³⁰

1.2.1.1.1.Organizasyon Süreci

Organizasyon sürecine ilişkin faaliyetleri üç farklı aşamada toplamak olasıdır. Bu aşamalar;³¹

- Yapılacak işler ve bu işlerin gruplandırılması,
- İşlerin belirlenmesi ve kişilerin atanması,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Genel olarak, organizasyon sürecini, bir işletmede yapılacak işleri belirlemek, bu işleri kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplamak, gruplanan işleri görecek sayı ve nitelikte personeli işe alarak (istihdam ederek) bunların, görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenlemek çabalarının toplamı olarak görebilmekteyiz.

1.2.1.1.2.Organizasyonun İlkeleri

Organizasyonun amacına ulaşabilmesi, amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bir takım ilkelere uyarak örgütlenme yapmak gerekmektedir. Bu ilkeler;³²

- Amaç birliği ilkesi,
- İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi,
- Kontrol alanı ilkesi,
- Hiyerarşik yapı ilkesi,
- Emir ve kumanda birliği ilkesi,
- Sorumluluk ilkesi,
- Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi,

²⁹ OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, a.g.e., s.295

³⁰ EREN, Erol, a.g.e., s.147

³¹ TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.226-229

³² EREN, Erol, a.g.e., s.150-157

- Yetki devri ilkesi,
- İstisna ilkesi,
- Açıklama ilkesi,
- Denge ilkesi,
- Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi,
- Değişebilirlik ve reorganizasyon ilkesidir.

1.2.1.2.Seyahat Acentalarında Organizasyon

Seyahat acentaları, diğer kâr amacı güden işletmeler gibi iş hacimlerine göre, işletme faaliyetlerini örgütlemek, yönlendirmek durumundadır. Örgütlenme esnasında, görev dağılımı ve organizasyon şeması, iş hacmi küçük olan işletmelerde basit olmakta iken, yurt dışı çalışan ve fazla personel çalıştıran seyahat acentalarında karmaşık olmaktadır. Incoming hizmeti gören seyahat acentalarının büyük çoğunluğu, organizasyon yapısı sade olan seyahat acentalarına örnek gösterilebilir.

Gerek seyahat acentaları gerekse tur operatörleri diğer işletmelerden farklı olarak, örgüt yapılarını oluştururken, sadece bina içindeki, hatta belli bir faaliyet alanı içindeki elemanlarının görev dağılımını yapmakla kalmamakta, aynı zamanda tur düzenlenen bölgedeki ve ülkelerdeki elemanlarının görevlerini düzenlemek durumundadır.³³

Seyahat acentalarında, genelde işgören sayısı fazla olmamasına karşılık, yapılan işlerin ve görülen hizmetlerin çeşitlilik arz etmesi organizasyonu karmaşık duruma getiren bir etken olarak görülmektedir.

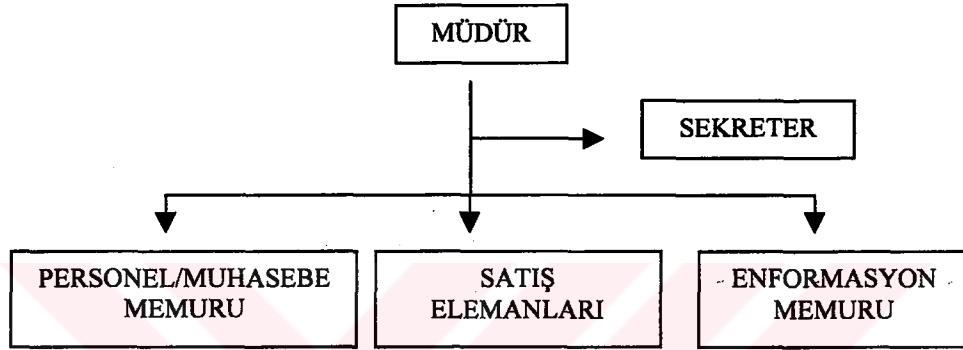
Seyahat acentalarının organizasyon yapıları küçük bir seyahat acentası organizasyon yapısı, orta büyüklükte seyahat acentası organizasyon yapısı ve büyük ölçekli seyahat acentası organizasyon yapısı olarak aşağıda üç farklı başlık altında incelenmektedir.

³³ İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, a.g.e., s.57

1.2.1.2.1.Küçük Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı

Ülkemizde C grubu seyahat acentaları ve bazı incoming seyahat acentaları bu tip organizasyon yapısına sahiptir. Bu acentalar genellikle tur operatörlerinin ürünlerini satar ve yurt içi turlar düzenlerler. C grubu seyahat acentalarında genellikle 3 ile 9 arasında personel çalışmaktadır. Merkezci bir yönetim vardır.³⁴

Şekil 1: Küçük Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması



Kaynak: HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996, s.124

Şekil 1'de görüldüğü gibi C grubu seyahat acentalarının merkez ve şubelerinde en az bir enformasyon memuru çalıştırılması zorunludur. Söz konusu memurda yabancı dil bilme şartı aranmaz.³⁵ Satış elemanları, tur operatörlerinin ürünlerini sattıkları için sayı olarak fazladır ve acenta içinde önemli bir yere sahiptir.

1.2.1.2.2.Orta Büyüklükte Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı

Orta büyüklükte seyahat acentaları, faaliyetlerin artması, işletmenin faaliyet alanının genişlemesi nedeniyle bölüm ve fonksiyon sayısının C grubu acentalara göre fazla olduğu acentalardır. Ülkemizde B grubu seyahat acentalarının organizasyon yapısı ile bazı A grubu seyahat acentalarının organizasyon yapıları buna örnek olarak verilebilir. Bu acentalarda, küçük ölçekli seyahat acentalarına göre daha çok işbölümü ve uzmanlaşma görülmektedir. Orta büyüklükteki seyahat

³⁴ HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, 1996, a.g.e., s.124

³⁵ *Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu*, Resmi Gazete, 21.09.1972, Sayı:14320

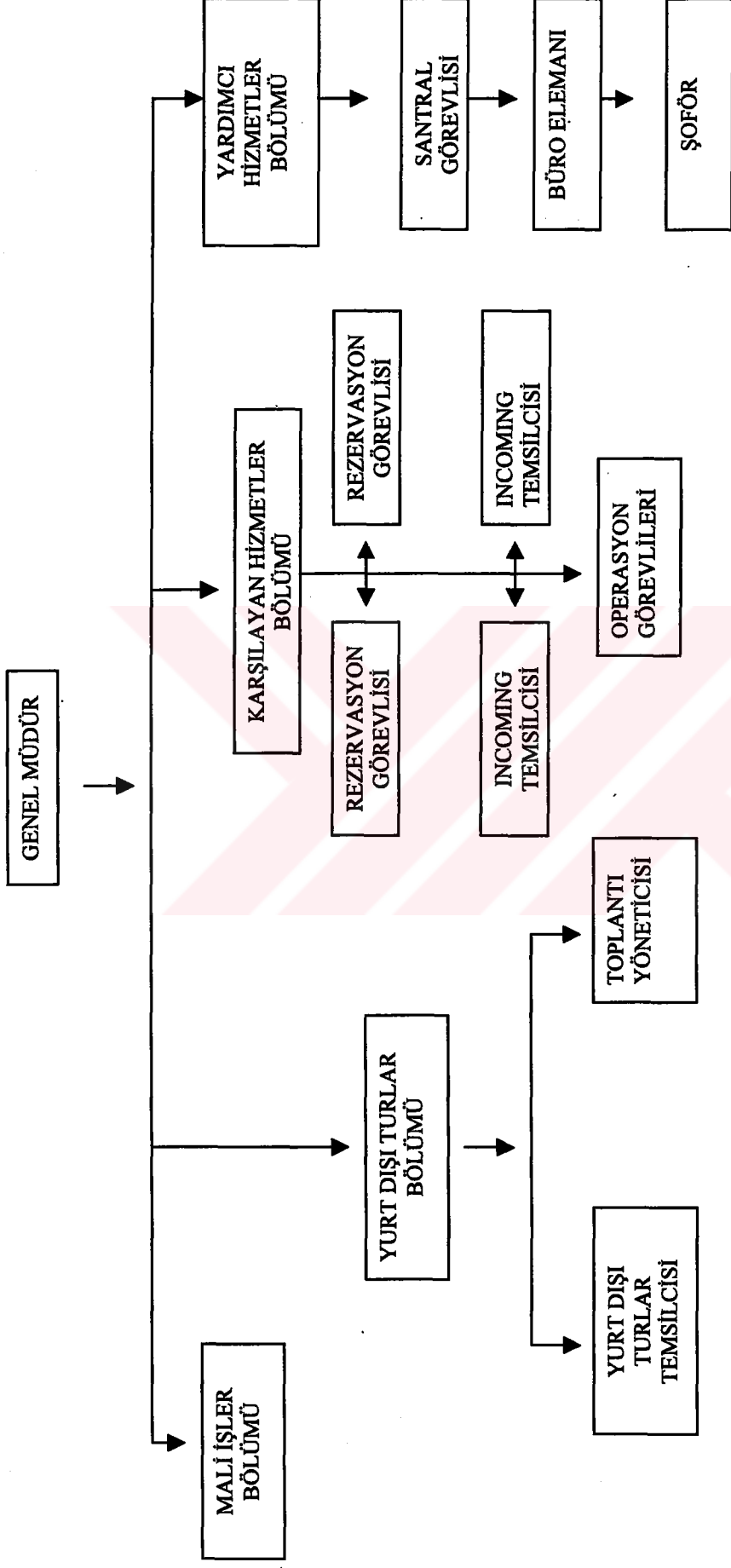
acentalarında büyük ölçekli seyahat acentaları ve tur operatörlerine göre daha merkezi bir yönetim söz konusu olmakta ve hatta pazarlama-satış fonksiyonları üst kademe personel tarafından, planlama fonksiyonu ise yurt içi ve yurt dışı departmanlarında gerçekleşmektedir."³⁶

Şekil 2'de de görüldüğü gibi orta büyüklükteki seyahat acentalarında işletmelerin parasal ve mali işlerini yürüten mali işler bölümü, yurt dışına düzenlenecek olan turları organize eden yurt dışı turlar bölümü, yurt içinden gelen turistlere hizmet sunan, karşılayan hizmetler bölümü ve daha çok destek hizmeti sunan ve diğer departmanlara yardımcı olan yardımcı hizmetler bölümleri yer almaktadır.



³⁶ TOMAÇ, Yonca, *Türkiye'de Seyahat Acentalarının Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1988, s.68

Şekil 2: Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması



Kaynak: İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, a.g.e., s. 58

1.2.1.2.3.Büyük Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı

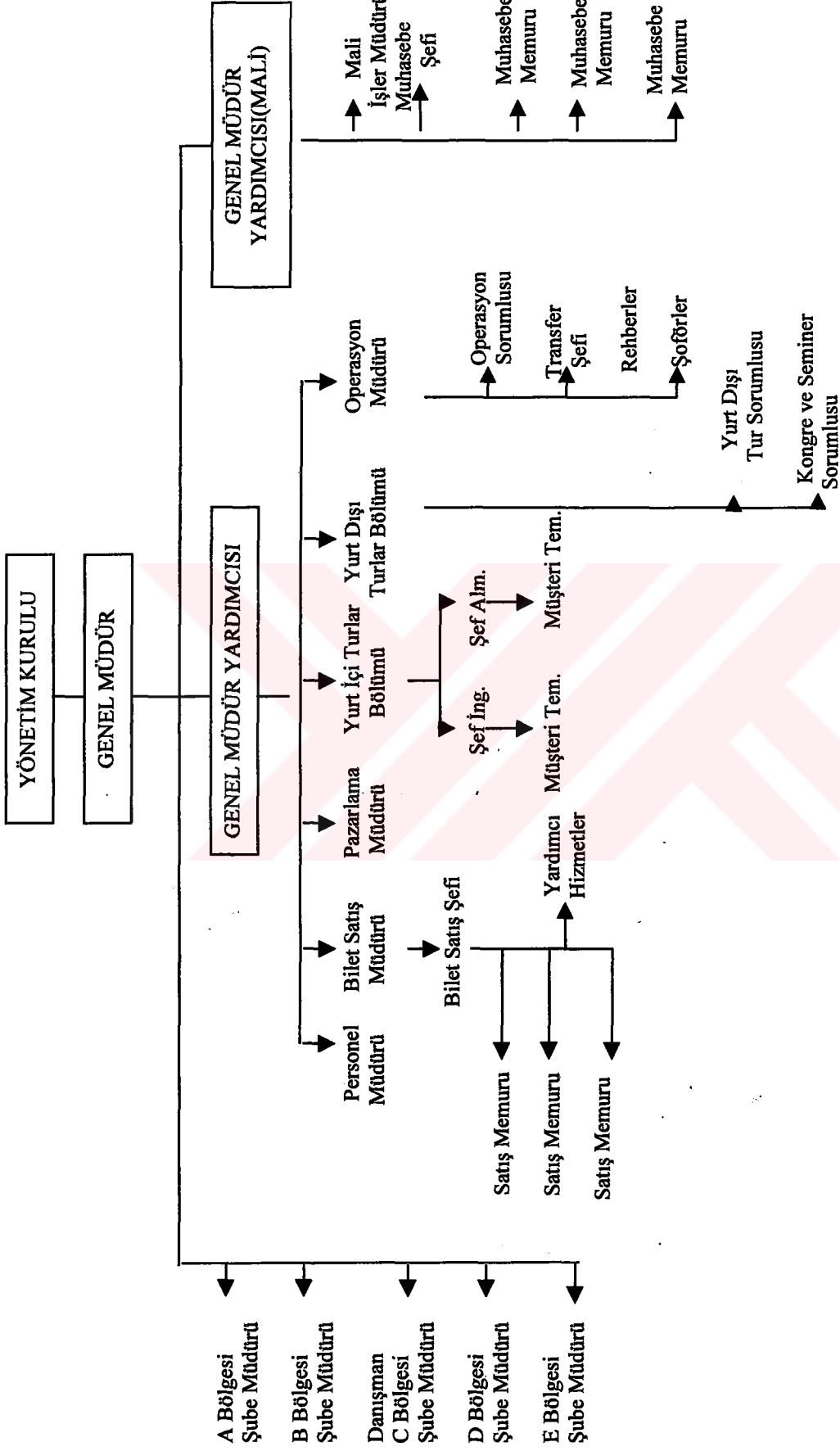
Büyük seyahat acentalarının organizasyon yapısına bazı büyük A grubu seyahat acentaları örnek olarak gösterilebilir. Büyük A grubu seyahat acentalarında faaliyetlerin çeşitleri arttığı için, personel sayısında da artış olmaktadır. Çoğunlukla merkezi olmayan bir yönetim yapısı görülmektedir. Zaten işletme genişlediği için bölgelere ayrılmaktadır. Bu da merkezi yönetim uygulamasını güçlendiren bir etkidir. Büyük seyahat acentalarında karar verme ve sorumluluk yetkisi ilgili bölüm şeflerine aittir. Üst yönetimin görevi hafiflediği için genel müdür planlama görevini yerine getirmektedir. Bununla birlikte genellikle genel müdür pazarlama müdürü görevi de yapmaktadır.³⁷ A Grubu seyahat acentalarında 1618 sayılı yasa gereğince yabancı dil bilen, en az lise mezunu bir sorumlu müdür, iki enformasyon memuru ve bir tercüman rehber çalıştırma zorunluluğu vardır.

Ülkemizde yer alan seyahat acentalarının çoğunluğu sahil bölgelerindedir ve yılın belli aylarında etkin olarak faaliyet göstermektedir. Bu nedenle standart bir organizasyon yapısına rastlamak oldukça zor olmaktadır. Yaz aylarında ise, organizasyon yapıları geçici çalıştırılan personelden dolayı karmaşık bir hal almaktadır. Bu dönemlerde organizasyon yapısını yeniden düzenlemek ve sadeleştirmek büyük önem taşır. Çünkü, sağlam bir örgütsel yapı, belirli görevlerin dağılımında, yürütülmesinde, düzenlenmesinde, değerlendirilmesinde ve denetiminde etkinliğin sağlanmasını önemli ölçüde kolaylaştırır.³⁸ Şekil 3 de görüldüğü gibi büyük ölçekli seyahat acentalarında genel müdür ve genel müdürün de üzerinde bir yönetim kurulu yer almaktadır. Genel müdürün altında yer alan iki önemli genel müdür yardımcısının biri mali işlerden, diğeri ise personel, bilet satış, pazarlama, yurt içi turlar, yurt dışı turlar ve operasyon bölümünün işlerinden sorumludur. Outgoing çalışan seyahat acentalarında her bir bölgeden veya her bir ülkeden sorumlu olan farklı şube müdürleri yer almaktadır. Söz konusu şube müdürleri tur düzenleme esnasında operasyon bölümü ile birlikte çalışmaktadır.

³⁷ ÖNER, Çiğdem, *Seyahat Ticareti*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.97

³⁸ BARUTÇUGİL, İsmet, *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1982, s.94

Şekil 3: Büyük Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması



Kaynak: HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Yaynevi, Balıkesir, 1993, s.127

1.2.2.A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Personel

1.2.2.1.Müdür-Genel Müdür

Seyahat acentaları müdürleri, seyahat acentalarının yönetiminden birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Seyahat acentalarının başarısı, büyük ölçüde bilgili ve yetenekli profesyonel yöneticilerin varlığına bağlıdır. Emek yoğun işletmeler olan seyahat acentalarında, yöneticilerin tarafsız ve adil olmaları, insanları tanımaları ve sevmeleri, girişken ve zeki olmaları beklenir. İnsanları iyi tanıyabilme, hem personel, hem de müşteri ile olan ilişkilerde pozitif etki yapmaktadır. Turizm talebinin özel yapısı dikkate alındığında, etkin ve zamanında karar alma da yöneticilerin başarısında önemli bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıklamalar paralelinde, bir seyahat acentası yöneticisinin, başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir:³⁹

- Personel yönetimi konusunda bilgi ve beceriye sahip olmalıdır,
- Yerinde ve zamanında karar almalıdır,
- İşgörenlerin görevleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır,
- İyi bir çevre edinmeli ve sosyal faaliyetlere katılmalıdır,
- En az bir yabancı dili iyi konuşmalı ve yazmalıdır,
- Dürüst, güvenilir ve insancıl bir kişiliğe sahip olmalıdır,
- Çevresi ile iyi diyalog kurmalı, haberleşme tekniklerini bilmelidir.

Ülkemizde seyahat acentalarını, bizzat sahipleri işletebilecekleri gibi, sahipleri işletmeyi kendi sorumlulukları devam etmek üzere bir sorumlu müdüre devredebilir. Seyahat acentalarının sahiplerinde, tüzel kişiliğe haiz seyahat acentalarının yönetim kurulu üyelerinde ve yetkili yöneticilerinde aşağıdaki nitelikler aranmaktadır:⁴⁰

- 18 yaşını doldurmuş olmak,
- Ağır hapis veya yüz kızartıcı suçlardan veya hileli iflastan hükümlü olmamak,
- Ticari itibar bakımından yeterli olmak,

³⁹ HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, 1996, a.g.e., s.134

⁴⁰ KALKAN, Orhan, a.g.e., s.134

- 30. Madde hükümlerine göre cezalandırılmamış olmak.⁴¹

Seyahat acentalarının sorumlu müdürleri yukarıda belirtilen niteliklerden başka en az lise veya dengi okul mezunu olmak ve (A ve B grubu) seyahat acentaları sorumlu müdürlerinin de İngiliz, Fransız, Alman ve Arap dillerinden birini bildiklerini Bakanlıkça kurulacak bir komisyon tarafından yapılacak yabancı dil sınavını kazanmak suretiyle belgelendirmeleri gerekmektedir. Bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihten sonra kurulacak seyahat acentaları sorumlu müdürlerinde yukarıdaki şartlar yanında en az iki yıl süre ile bir seyahat acentasında enformasyon memuru olarak çalışmış olmak şartı aranmaktadır.

Seyahat acentası sorumlu müdürlerinin T.C. uyruklu olmaları zorunludur. Seyahat acentasını bizzat sahibi işletiyorsa, sorumlu müdürde aranan niteliklere de haiz olması gerekmektedir.

1.2.2.2.Pazarlama Bölümü

Pazarlama bölümü, seyahat acentalarının ürünlerinin pazarlaması ile ilgili faaliyetleri yürüten bölümdür. Seyahat acentalarının sayı olarak sürekli artması, bir mal değil, görünmeyen ve stoklanamayan hizmet üretmesi nedeniyle pazarlama bölümünün önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Türkiye'de seyahat acentalarının bir kısmında henüz pazarlama müdürü yer almamakta; pazarlama faaliyetleri ile ilgili çalışmalar, ya işletme yöneticisi ya da işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Günümüzde turizm pazarlaması ve buna bağlı olarak, seyahat acentalarında pazarlamanın temelini turist oluşturmaktadır. Turistin zevkleri, alışkanlıkları ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet üretimine yön vermek pazarlama yöneticisinin temel görevlerindedir. Ayrıca paket turu oluştururken riske edilen harcamaları en kısa zamanda geri döndürecek pazarlama politikası oluşturmak da pazarlama müdürünün temel görevleri arasında sayılmaktadır.

İyi bir pazarlama müdürü;

- İşletmenin ürünlerini en iyi şekilde pazarlamalı,

⁴¹ Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, No:1618, Kanun Tarihi: 14.09.1972

- Pazar araştırması yapmalı, bu araştırma sonuçlarına göre operasyon bölümüne paket tur oluşturulması konusunda bilgi vermeli,
- Rakipleri izleyerek onların hareket tarzlarına göre pazarlama stratejileri geliştirmeli,
- Reklam-Tanıtım-Halkla İlişkiler kampanyalarını düzenlemeli,
- Tanıtıcı yayınlar hazırlamalı ve satışları izlemeli,
- Yurt dışına pazarlama ve satış faaliyetleri yapmalı,
- Yıllık pazarlama bütçesini hazırlamalıdır.

1.2.2.2.1.Satış Bölümü

Satış bölümü, genellikle pazarlama departmanına bağlı faaliyet gösteren ve seyahat acentasının ürettiği ve pazarlamasında aracı olduğu ürünlerin bizzat satışı ile ilgilenen bölümdür. Bu bölümün başında genellikle satış müdürü bulunur. Temel görevi, işletmenin doğrudan satışlarını gerçekleştirmektir. Bunun yanında gününbirlik turların satış koşullarını belirlemek, tur ile ilgili basılı materyalleri hazırlamak, işletme içinde müşterilere satış yapmak ve özellikle biletleme elemanlarının bilet satışlarını yürütmek temel görevleri olarak sayılabilir.⁴² Bu bağlamda iyi bir satış elemanı aşağıda belirtilen nitelikleri taşımak durumundadır:⁴³

- Yüksek düzeyde enerji,
- Kendine güven,
- Azim ve sebat,
- Rekabetçi olma konusunda doğal eğilim.

1.2.2.2.2.Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler faaliyetleri; işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetler hakkında hedef kitleye bilgi vermesi ve onlardan gelecek tepkiler (feedback) doğrultusunda faaliyetlerin yeniden düzenlenmesini amaçlayan önceden planlanmış bir faaliyetler bütünüdür.⁴⁴ İşletmeler halkla ilişkiler faaliyetlerini belli hedef kitleleri etkilemek, belli tutum ve davranışları kamuoyuna benimsetmek ve çevrenin

⁴² PEKÖZ, Metehan, YARCAN, Şükrü, *Seyahat İşletmeleri*, a.g.e., s.19

⁴³ MUCUK, İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.209

⁴⁴ DENİZER, Dündar vd., *Otel İşletmeciliği*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1996, s.234

işletmeye karşı olan tutumunu olumlu yönde geliştirmek amacıyla yapmaktadırlar.⁴⁵ Özel sektörün toplum içindeki konumunu kendi lehine geliştirmek ve başarısına sürdürmek için halkla ilişkilere kesinlikle ihtiyaç bulunmaktadır. Halkla ilişkiler özel sektörün topluma dönük imajının ve toplumla uyumunun önemli bir belirleyicisi konumunda bulunmaktadır.⁴⁶

Ülkemizde son yıllarda özellikle outgoing çalışan seyahat acentalarının halkla ilişkiler faaliyetlerine önem verdiği ve organizasyon yapıları içinde bir halkla ilişkiler bölümü oluşturduğu görülmektedir. Seyahat acentalarında müşteri ile sürekli yüz yüze geldiği için düzenlenen halkla ilişkiler faaliyetlerini hedef kitleye ulaştırmak kolaydır. Ancak halkla ilişkilerin sorumluluğu, örgütün tüm basamaklarındaki yöneticilerde olmalı ve departmanlar arası iletişim iyi kurulmalıdır. Halkla ilişkiler bölümü, işletmenin diğer bölümlerinde halkla ilişkilerin yürütülmesine yardımcı olan bir bölüm olarak düşünülmelidir.⁴⁷

İyi bir halkla ilişkiler yöneticisi, yönetim, örgüt psikolojisi, basın, yayın ve gazetecilik, kitle iletişim araçları ile ilgili konularda, sosyoloji, araştırma yöntem ve teknikleri, örgüt sosyolojisi, hukuk, ekonomi, siyaset bilimi konularında bilgi sahibi olmalıdır.⁴⁸ Ayrıca halkla ilişkiler uzmanı, hedef kitleye dönük ve ona karşı son derece duyarlı olan bir araştırmacıdır. Olayları araştırmacı gözü ile görmeli, anlatımı açık ve sade olmalıdır. Sürekli izleyen, değerlendiren ve gerekli değişiklikleri yapan kişi olmalı ve örgütte görev almalıdır.

1.2.2.2.3.Satın Alma Bölümü

Satın alma bölümü, seyahat acentalarının hizmet üreticisi işletmeler ile bağlantısını sağlayan ve ilişkilerini düzenleyen bölümdür. Satın alma bölümünün başında işleri organize eden, hizmet üreticisi diğer işletmeler ile anlaşmaları yapan bir müdür bulunmaktadır. Turizm işletmelerinin kendi faaliyet alanlarında uzmanlaşması ve tüketici olan turistlerin de bu profesyonel işletmelerin ürünlerini tercih etmelerinden dolayı satın alma bölümünün önemi her geçen gün artmaktadır.

⁴⁵ HACIOĞLU, Necdet, *Turizm Pazarlaması*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1997, s.78

⁴⁶ PASİNER, Sunuk, *Özel Sektör ve Halkla İlişkiler*, Halkla İlişkiler Sempozyumu-87, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksek Okulu Basımevi, Ankara, 1998, s.221

⁴⁷ AKAT, Ömer, *Turizm İşletmeciliği*, Motif Matbaası, Bursa, 1997, s.252

⁴⁸ ERTEKİN, Yücel, *Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayınları, No:259, Ankara, 1995, s.72

Ancak günümüzde birçok seyahat acentasında bu işler pazarlama veya operasyon bölümü tarafından yerine getirilmektedir.

Bu bölümün çalışanlarının görevleri, işletmeye girdi sağlayan kişiler ile ilişki kurmak, konaklama, yiyecek-içecek ve ulaştırma işletmeleri ile sözleşmeler yapmak, rakip işletmelere uygulanan fiyatları izlemek ve hizmet türlerini belirlemektir.

Bunların dışında bu bölüm;⁴⁹

- Satın alma ihtiyaçlarını belirlemek için kullanıcı departmanlarla koordinasyon yapmak,
- Satış temsilcileri ile görüşmek,
- Potansiyel satıcıları belirlemek,
- Potansiyel satıcılar ile müzakereler yapmak,
- Teklifleri analiz etmek,
- Satıcıları seçmek,
- Satın alma siparişlerini hazırlamak,
- Sözleşmelerin yönetimi ve problemleri çözmek, gibi işleri de yerine getirmektedir.

Yukarıda belirtilen işleri yapan bir satın alma müdürü işletme içi ve işletme dışı ile iyi iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. İyi bir çevre edinmeli ve piyasa şartlarını iyi analiz edebilmelidir. Hizmet sözleşmesi yapılacak turizm işletmelerinin faaliyetlerini, mali durumlarını ve bu işletmelerin diğer seyahat acentalarına uyguladığı şartları takip etmelidir.

1.2.2.3. Operasyon Bölümü

Seyahat acentalarının düzenlediği paket turları organize eden, bu turların hatasız ve sorunsuz tamamlanmasını sağlayan, gezi ve seyahat olanakları konusunda araştırmalar yapan bölümdür. Seyahat acentaları için en önemli ve en fazla personel çalıştırılan bölüm olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde, operasyon müdürü, operasyon müdürüne bağlı olarak çalışan operasyon sorumlusu, gezi yöneticisi, tur yöneticisi, tercüman rehber ve transfer şefi çalışmaktadır.

⁴⁹ ARSLAN, Mehmet, Tedarik Kaynaklarının Yönetiminin Gelişim Evreleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:1999, Sayı:2, s.27

Operasyon bölümünün yöneticisi olarak operasyon müdürü aşağıdaki görevleri yerine getirmek durumundadır:⁵⁰

- Müşteriler için bilgi kitapçığı ve rehber hazırlamak,
- Özel ilgi programları düzenlemek ve yürütmek,
- Gezi ve seyahat olanakları konusunda öneriler sunmak,
- Yeni tur programları hazırlamak, hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Operasyonun eşgüdümünü sağlamak,
- Personeli ve tur liderini eğitmek,
- Confidential tariff bilgilerini gözden geçirmek,
- Rezervasyonları yapmak, iptalleri izlemek ve bildirmek,
- Harcama tutarlarından sorumlu olmak ve ödemeleri muhasebeye bildirmek.

Transfer şefi ise, yolcuların gidiş-geliş planını yaparak, turist varış noktası (Havalimanı, gar, liman) ile dinlenme tesisi veya turun başlangıç noktası arasında gruba refakat eden kişiler olan transfer personelinin çalışmalarını organize eden kişidir. Transfer ile ilgili tüm işlerden sorumludur. Operasyon bölümünün en önemli alt bölümüdür. Bu bölümün yöneticisi olarak transfer şefinin görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁵¹

- Yolcu gidiş-geliş planlarını yapmak,
- Transferi gerçekleştirmek,
- Ulaşım araçlarını sağlamak,
- Yolcuları konaklama işletmelerine yerleştirmek,
- Yolcuları uğurlamak.

1.2.2.4.Muhasebe Bölümü

Muhasebe, bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanma biçimini, örgütün davranışları sonucu bu kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışları ve örgütün finansal açıdan durumunu; ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır.⁵² Seyahat acentalarının muhasebe bölümü

⁵⁰ PEKÖZ, Metehan, YARCAN, Şükrü, *Seyahat İşletmeleri*, a.g.e., s.18

⁵¹ a.g.e., s.18

⁵² SEVİLENGÜL, Orhan, *Genel Muhasebe*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.9

işletmenin parasal hareketleri ile ilgilenen bölümdür. Muhasebe bölümünün seyahat acentalarındaki fonksiyonları şunlardır:⁵³

- Bütçe ve hesap planı yapmak, işlerliği denetlemek ve değişiklikleri yapmak,
- Bütçeleme için daha önceki dönemlerin mali analizini yapmak,
- Genel giderlerin bütçeye uygunluğunu denetlemek, sapmaları önlemek,
- İşbirliği yapılan tüm işletmeler ile ilgili alacak/borç durumunu izlemek, ödemeleri ve tahsisatları zamanında yapmak,
- Hizmet satın alınan işletmelerden gelen faturaların sözleşmelere, voucher ve rezervasyonlara uygunluğunu denetlemek, gerekirse düzeltmeleri yapmak,
- Ücret bordrolarını hazırlamak, ücret ve avansları ödemek,
- İşbirliği yapılan yerli ve yabancı işletmelere proforma ve kesin fatura göndermek, ödenmelerini sağlamak,
- Her tür harcamayı belgelendirmek,
- Aylık mizanları çıkarmak, yıl sonu bilanço, kâr/zarar tablosunu hazırlamak,
- İşletme ile ilgili istatistikleri tutmak, hazırlamak, değerlendirmek.

Seyahat acentalarının muhasebe departmanının örgütlenmesi, işletmenin büyüklüğüne, ihtiyaç ve koşulları ile acentanın iş kapasitesine bağlıdır. Büyük bir seyahat acentasının muhasebe departmanının başında muhasebe şefi, muhasebe şefine bağlı yardımcıları ve işlerin yoğunluğuna göre muhasebe elemanları yer alır. Muhasebe şefi, işletmenin tüm muhasebe işlemlerinden sorumludur. Gerekli zaman pazarlama olanakları ile fiyatlandırma konularında danışmanlık görevi yaparak acentanın fiyatlandırma politikasına yardımcı olur. Ayrıca istatistiki bilgileri derleyip düzenleyerek yöneticilere yardımcı olur. Döviz kurlarını izlemek de, diğer önemli bir görevidir.

1.2.2.5. Personel Bölümü

Personel yönetimi, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması, işletmeye alınması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerinin araştırılmasına ilişkin faaliyetleri ifade eder. İşletmelerde kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyesinde

⁵³ PEKÖZ, Metehan, YARCAN, Şükrü, *Seyahat İşletmeleri*, a.g.e., s.14

insanlar görev almaktadır. Personel yönetimi, bu kişilerin düzeyi ve görevi ne olursa olsun işletme içinde istihdam edilmelerinden emekliliklerinin sağlanmasına kadar her aşamada önemli roller alır ve onların işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamayı amaçlar. Kısaca, personel yönetimi, personelinin yerinde ve bunların işletme içindeki ilişkileriyle ilgilenen, yönetimin bir parçasıdır. İşletmeyi oluşturan kadın ve erkekleri aktif bir ortamda bir araya getirmek ve geliştirmek amaçlıdır. Ayrıca, çalışanların refahlarıyla da ilgilenerek işletmenin başarısına olumlu katkı yapmayı sağlamak hedeflenmektedir. Personel yönetimi, organizasyon içindeki değişimin insani sosyal etkileri, çalışma metodları, toplumdaki ekonomik ve sosyal değişimleri ile ilgilenir.⁵⁴ Bu süreçte personel bölümü aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmektedir;⁵⁵

- İş analizi yapmak,
- Personel ihtiyacını belirleyerek işe almak,
- Personel plan ve politikalarını oluşturmak,
- Oryantasyon faaliyetlerini yürütmek,
- Personel eğitimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmak,
- Maaş ve ücret yönetimine ilişkin faaliyetlerde bulunarak, iş değerlemesi yapmak,
- Performans değerlemesi çalışmalarını yapmak.

Amerikan Yönetim Derneği'nin düzenlediği insan kaynakları konferansında bir araya gelen insan kaynakları uzmanları, yöneticilerin gelecek yüzyılda başarılı olabilmesi için öncelikle örgütlerini başarıya götüreceği şekilde işgücünü hazırlaması ve yönetmesi gerektiğini vurgulamaktadır.⁵⁶ Bu da insan kaynakları departmanının önemini ortaya koymak açısından önemli bir değerlendirmedir.

Personel bölümü, işletmenin büyüklüğüne, ihtiyaç ve koşullarına, işin yapısına, çalışanların durumuna, sendikalı olup olmadıklarına ve üst yönetimin personel işlerine verdiği öneme göre şekillenir ve organize olur.⁵⁷ Küçük seyahat

⁵⁴ MULLINS, Laurine J., *Managing People in the Hospitality Industry*, Third Edition, Associated Comp., 1998, s.232

⁵⁵ ÖRÜCÜ, Edip, *Modern İşletmecilik*, Ünyay Yayıncılık, Muğla, 1997, s.215

⁵⁶ ÖRÜCÜ, Edip, KARABULUT, Elif, *Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşletme Finans Dergisi*, 1999, Temmuz, s.20

⁵⁷ DENİZER, Dündar vd., *Otel İşletmeciliği*, a.g.e., s.202

acentalarında personel bölümü diğer bölümler ile aynı seviyede ve genel müdüre bağlı görev yapmaktadır. Büyük seyahat acentaları ise, personel sayısının da fazla olmasından dolayı personel bölümüne daha fazla önem vermektedir. Personel bölümünün turizm işletmelerindeki önemi, bu işletmelerin emek-yoğun işletmeler olması, fazla otomasyona gidilememesi ve müşteri ile doğrudan temas yaşanması gibi nedenlerden dolayı daha fazladır.



BÖLÜM II

YÖNETİM VE YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1.Yönetim Kavramı

2.1.1.Yönetimin Tanımı

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ile onları belli bir amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır. Drucker'e göre, yönetimin temel görevi, insanları ortak amaçlar ve ortak hedefler çerçevesinde doğru bir yapı içinde toplamaktır. Bu bağlamda da, çalışanların üstün performans gösterebilmeleri ve değişmelere karşılık verebilmeleri için ihtiyacı olan eğitim ve geliştirmeyi sağlamaktır.⁵⁸ Yönetim, işlerin yapılmasını bilimsel ve sanatsal temel üzerinde mükemmelleştirmektedir. Yönetimde, her şeyden önce, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başkalarına iş gördürme ve onların yardımlarını sağlama söz konusudur. Bu durumda, işleri yaptıranlar yöneticiler olurken, işleri yapanlar da yönetilenlerdir. Bu bağlamda, yönetim sürecinin, yöneticiler ile yönetilenler arasındaki ilişkinin temelini oluşturduğu bir gerçektir.

Yönetim çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Tanımların birine göre, yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesidir.⁵⁹ Bir süreç olarak ise yönetim, ortak amaçla hareket eden kişilerin, çalıştığı örgütün en kısa ve en kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmelerine yönelik ve planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme eylemlerinden oluşan süreçtir.⁶⁰

Özetle, yönetim, insanların işbirliğini sağlamak ve onları amaca doğru yöneltmek iş ve çabalarının toplamıdır. Ayrıca yönetimde temel olarak başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme temel olarak hedeflenmektedir.

⁵⁸ DRUCKER, Peter, *Yeni Gerçekler*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:315, Ankara, 1993, s.226

⁵⁹ AKAT, İlker vd., *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997, s.9

⁶⁰ ŞİMŞEK, Şerif, *İşletme Bilimine Giriş*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.161

2.1.2.Yönetimin Özellikleri

İşbirliği içinde bulunan bir grubu ortak bir amaç ya da amaçlar grubuna yöneltme süreci olan yönetimin, tanımları incelendiği zaman aşağıdaki özellikleri kapsadığı görülmektedir.⁶¹

- Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir,
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynakları kullanabilme yetkisini gerekli kılar,
- Sosyal ve grupsal bir süreçtir,
- Beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum uyumu gerektirir,
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve haberleşmeyi gerektirir,
- Yönetim, grup ekonomisinden yararlanmayı gerektirir,
- Yönetim zamanın ekonomik ve verimli kılınmasını gerektirir,
- Yönetimin özünde, eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve maksimum fayda olacak şekilde kullanmak yatmaktadır.

2.1.3.İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Seviyeleri

İşletmelerde genel müdürden alt kademe yöneticiye kadar devam eden hiyerarşik yapı içinde yöneticiler, değişik fonksiyonları, farklı düzeyde yürütmektedir. Üst kademe yönetim adı verilen yöneticiler daha çok stratejik yönetim ile meşgul olurken, orta kademe yöneticiler ise işletmenin ayrı ayrı fonksiyonlarının gerçekleşmesi için çaba harcamaktadırlar. Alt kademe yöneticiler ise genelde günlük haftalık faaliyetlerin yürütmesi için çalışmaktadırlar.

2.1.3.1.Stratejik Yönetim ve Tepe Yönetimi

Tepe yönetim, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütünü ile ilgilenen yönetim seviyesidir. Üst kademede yer alan yöneticiler zamanlarının çoğunu planlama yapmakla geçirmektedir. Otoriteyi ellerinde bulundururlar. Üst kademe yöneticiler yönetim kurulu ile çalışırlar ve yönetim kurulu tarafından onaylanmış plan ve politikaların uygulanmasından sorumlu olmaktadır.⁶² Üst kademe yöneticilerin ve görevlerinin arz ettiği özellikler aşağıda belirtildiği şekildedir.⁶³

⁶¹ TOSUN, Kemal, a.g.e., s.182-187. EREN, Erol, a.g.e., s.4-6. ŞİMŞEK, Şerif, a.g.e., s.188-191

⁶² TATAR, Tevfik, ÜNER, Mithat, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s.69

⁶³ YOZGAT, Osman, *İşletme Yönetimi*, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1983, s.352

- En üst kademedede yer alan yöneticiler, küçük bir grup teşkil etmekte ve aralarındaki ilişkiler daha samimi bir esasa dayanmaktadır. Bu havayı devam ettirmek aralarındaki karşılıklı anlaşmanın devamı ile mümkündür,
- Üst kademe yöneticiler kararlarını genellikle özerk vermektedirler,
- Üst kademe yöneticilerin yapacakları hataların doğuracağı sonuçların etkileri büyüktür ve bunların giderilmesi de güçtür,
- Üst kademe idarecileri genellikle psikolojik endişeleri olan kişilerdir. Onların işgal ettikleri mevkiler, herkesin düşündüğü gibi daima yeniliklerle dolu, heyecanlı ve enteresan değildir,
- Üst kademe yöneticilerin başarıları ve verimlilikleri tüm işletme basamaklarında çalışanlarla olan iyi iş ilişkilerine bağlı olmaktadır,
- Üst kademelere doğru çıkıldıkça idarecilerin tolerans alanları genişlemektedir.

2.1.3.2.Orta Kademe Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

Üst kademe yöneticiler tarafından alınan kararların uygulanması için planlar yapan ve yöntemler geliştiren yöneticilerden oluşmaktadır. Bir işletmeyi bütün olarak değil bölüm olarak ele alan ve daha çok bölüm yöneticilerinin yerine getirdiği yönetim seviyesi olan fonksiyonel yönetim orta kademe yönetim içinde önemli yer tutmaktadır. İşletmelerde, üretim planının yapılması, kaynak ihtiyacının belirlenmesi, hammadde seçimi, personel ihtiyacının tespiti, verimlilik ölçümü için değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi orta kademe yöneticilerin görevlerinden bazılarıdır. Seyahat acentalarında ise, personel tedariki ve planlaması, ilişki içinde bulunulan işletmelerle bağlantıların yapılması, tur güzergahlarının belirlenmesi ve yönetiminin kontrolü orta kademe yöneticilerin faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilmektedir.

2.1.3.3.Program Yönetimi ve Alt Kademe Yöneticiler

Alt kademe yöneticiler daha çok haftalık, aylık ve üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci ile ilgilenmektedir. Diğer bir ifade ile spesifik, dar kapsamlı ve kısa vadeli planların başarılmasından bu kademedede yer alan yöneticiler sorumlu olmaktadır.

2.2.Yönetici Kavramı

2.2.1.Yöneticinin Tanımı

Yönetici; genel olarak işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir.

Yöneticiler, bir işletmede kârı ve riski başkasına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönlüten ve denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴

Yönetim kavramı içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu nedenle yönetici emrine verilmiş bir grup insanı da belli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönlüten kişi olmalıdır. Dolayısıyla yönetici, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır.⁶⁵

İşletmelerde zaman zaman profesyonel yönetici olarak adlandırılan kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapmakta ve karşılığında maaş almaktadır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre şartlarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ile örgüt yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimlerin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşacak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı artmış ve bunun sonucu olarak da yönetim

⁶⁴ KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.12-13

⁶⁵ ŞİMŞEK, Şerif, a.g.e., s.32

işi meslekleşerek profesyonel yöneticiler⁶⁶ ortaya çıkmıştır.⁶⁷

Turizm işletme yöneticisi ise, turizmle ilgili bir işletmede kâr ve riski başkasına ait olmak üzere, turistik mal veya hizmet üretmek için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak bir araya getiren, işgören çalıştıran ve işletmedeki faaliyetleri amaca yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönelten ve denetleyen kişi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸ Yönetici görev yaptığı işletmenin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve başarılı olmak için, kendisine bağlı çalışanlarının işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrolünü sağlar. Yönetici görevini yaparken sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretir ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder. Özellikle turizm işletmeleri gibi emek yoğun ve çok fazla sayıda personelin çalıştığı işletmelerde neyin, nasıl ve kiminle yapılacağını, yetki ve sorumlulukların ne olacağını açık ve kesin olarak bildirmek gerekmektedir. Zaten beşeri bir tanıma göre de yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir.⁶⁹

2.2.2.Yöneticinin Özellikleri

Başarılı bir yönetici, kendisini sürekli yenileyen ve emrinde çalışan personele ilham veren, onların isteklerini karşılayan, sorunları çözmeye çalışan ve büyük sorumluluk taşıyan kişidir. Turizm işletmelerinde, yöneticilerin başarılı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Yöneticilerin, yönettikleri turizm işletmesinin türüne göre farklı özelliklere sahip olması gerekse de çalıştığı iş kolu ne olursa olsun yöneticiler aşağıda açıklanan özelliklere sahip olmalıdır.

⁶⁶ Günümüzde, teknolojik gelişmeler ekonomik sistemde, kuruluş yeri yapısında ve yönetici tipinde değişikliklere neden olmuştur. Peter Drucker'e göre de, eskiden yönetici kavramından sadece astları kontrol etmekle sorumlu olan kişiler anlaşılmakta iken, bugün profesyonel yöneticiler anlaşılmalıdır. Çünkü; teknolojik ve ekonomik değişim yönetim anlayışı ve yapısını da değişime zorlamıştır. DRUCKER, Peter, F., *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993, s.181. Günümüzde değişen yönetim anlayışları paralelinde oluşan yönetim ilkelerine bakıldığında şunlar görülmektedir: Kişi yerine ekip, iç girişimcilik, yassılaştıran örgüt piramidi, müşteri temeline dayalı üretim, işletmenin sosyal sorumlulukları, çok ulusluluk, kalite, vizyon, örgütsel bağlılık, daha etkili öğrenme yöntemleri, örgütsel stres ile başa çıkma yöntemleri. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. MUTLU, Esin, Can, *Yönetimin Geleceği*, *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998, s.80-81

⁶⁷ KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.12

⁶⁸ AKAT, Ömer, a.g.e, s.165

⁶⁹ EREN, Erol, a.g.e., s.6

2.2.2.1.Yöneticinin Entellektüel Özellikleri

Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için aşağıda açıklanan entelektüel özelliklere sahip olması gerekmektedir:⁷⁰

- Genel kültür,
- Mantıklılık,
- Analiz ruhu,
- Sentez ruhu,
- Sezgi gücü,
- Muhakeme gücü,
- Hayal gücü,
- Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırma yeteneği,
- Düşüncelerini açık seçik ifade etme yeteneği

Yöneticilerin sahip olması gereken zihinsel özellikler arasında belli bir zeka düzeyi önce gelmektedir. Başarılı yöneticilere ilişkin bir araştırmada, yöneticilerin ortalamanın üzerinde bir zeka düzeyine (IQ) sahip oldukları da belirtilmiştir.⁷¹ Zekanın bir alt boyutu olan muhakeme yeteneği de yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, yöneticinin yönetim sürecindeki olaylar arasındaki ilişkileri çok iyi görmesi, tahmin etmesi ve ilgili sonuçları çıkarması başarısında önem taşımaktadır.⁷²

Yöneticiler, işletmesinin konumunu, pazar payını, rakipleri karşısındaki durumunu çok iyi bilmek, sezgi ve hayal gücünü kullanarak geleceğe ilişkin vizyon geliştirmek, kendilerini gelecekte görmek zorundadır.⁷³ Drucker'e göre de⁷⁴ bir üst düzey yöneticinin, bir analist, bir karar verici olarak olağanüstü yetenekleri olması gerekmektedir. Çalışmalarında, kuruluşu kavrayışında, güç ilişkilerinde iyi olmalı, sanatsal sezgi ve yaratıcı hayal gücüne sahip olmalıdır.

⁷⁰ a.g.e., s.8

⁷¹ FINDIKÇI, İlhami, *Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.112

⁷² a.g.e., s.112

⁷³ HOPKINS, Tom, İyi Yöneticiler Tarafsızdır, *Executive Excellence*, Ay: Haziran, Yıl:1998, s.28

⁷⁴ DRUCKER, F.Peter, *Etkin Yöneticilik*, (Çeviren: Ahmet Özden, Nuray Tunalı), Yön Matbaası, İstanbul, 1994, s.28

2.2.2.2.Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için aşağıda belirtilen karakter özelliklerine sahip olması gerekmektedir:⁷⁵

- Akıl ve duygu arasında denge,
- Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme,
- Dikkatlilik,
- İhtiyatlılık,
- Girişkenlik,
- Hafıza gücü,
- Dinamiklik,
- Azim ve sebatkarlık,
- Tertiplilik ve düzenlilik,
- Yöntemlilik,
- Süratlilik,
- Ciddilik.

Yöneticiler, akıl ve duyguları arasında denge kuran, objektif bir kişi olmalıdır. Hiçbir zaman as elemanları olmamalı, herkese ve her şeye karşı dürüst ve adil davranmalıdır. Değişen koşullara ve ortamlara ayak uydurabilmeli ve sonucunda örgütü amaçlarına ulaştırmak için birlik içinde çalışan bir ekip oluşturmalıdır.⁷⁶ "Yönetici değişen koşullara ayak uydururken dışarıdan ve içeriden gelebilecek baskıları, kendi düşünceleri ve amaçlarıyla uyumlaştırıp, dengeleyebilmek zorundadır"⁷⁷

2.2.2.3.Yöneticilerin Sosyal Özellikleri

Yönetici kendisini, çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine kabul ettirmek için aşağıda belirtilen sosyal özelliklere sahip olmak durumundadır:⁷⁸

- Dış görünüşü, giyim ve kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir,

⁷⁵ EREN, Erol, a.g.e., s.8-9

⁷⁶ HOPKINS, Tom, a.g.e., s.18

⁷⁷ KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.198

⁷⁸ EREN, Erol, a.g.e., s.9-10

- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır,
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir,
- İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele etmelidir (iş disiplini),
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içinde olmalıdır,
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir.

İyi bir turizm işletme yöneticisinin, düzgün fiziki görünümü ve sıhhatli bir ruh yapısı olması şarttır. Dış görünüşü, giyim ve kuşamı ile çevresini etkilemelidir. Çünkü, bir yöneticinin çevresinde yer alan kişiler, sadece onun denetiminde olanlar değildir. Diğer alanlarda, kuruluş aracılığı ile benzer işleri yapan kişilerde yöneticilerin çevresinde yer almaktadır.⁷⁹

Yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması gereken yöneticiler, örgüt yapısını, örgütün amaçlarını ve değerlerini iyi bilen kişiler olmalı, aldığı kararlar ile asla örgüte ters düşmemelidir.⁸⁰

2.2.3.Yönetici Becerileri

2.2.3.1.Teknik Beceri

Bir işin yapılabilmesi için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanımı teknik beceriyi oluşturmaktadır. İşletmelerde işgörenle doğrudan ilişki içinde olan alt kademe yöneticilerin etkinliğinde bu beceri önem taşımaktadır. Çünkü, işletmenin en alt kademesinde yer alan yöneticiler çalışanlarla devamlı karşı karşıya bulunmakta ve onlara teknik destek sağlamaktadır.

2.2.3.2.İletişim Becerisi

İletişim, insanların duygu, düşünce, bilgi ve arzularını dile getirerek, aralarında bir anlaşma sağlamasına imkan veren olgudur. İletişim, özellikle insani

⁷⁹ DRUCKER, Peter, *Etkin Yöneticilik*, a.g.e., s. 22

⁸⁰ Yöneticilerin özellikleri bir başka kaynakta yine üç başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; a) Yöneticinin doğuştan gelen özellikleri, b) Bilgi ve tecrübeye dayanan özellikleri, c) Yürütmeye ilişkin özellikleridir. Zeka, kabiliyet, kişilik, dürüstlük gibi özellikler bu kaynakta doğuştan gelen özellikler olarak ele alınmıştır. ŞENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Yayınları, Ankara, 1998, s.78

ilişkilerde karşılıklı maddi ve manevi her tür alışverişe dayalı kavramdır ve günümüzde insan ilişkilerinin ağırlık noktasını oluşturmaktadır.⁸¹

İletişim becerisi, yöneticilerin hem işletme içi hem de işletme dışı kişilerle anlaşmasını sağlayan, yönetimin her kademesinde ihtiyaç olan ve önem arzeden beceridir. İletişim becerisi, seyahat acentası yöneticilerine müşteri ve çalışan personel ile kolay iletişim kurmada ve buna göre işletme politikası belirlemede kolaylıklar sağlamaktadır.

2.2.3.3. İnsan İlişkileri Becerisi

İnsan ilişkileri, insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevrelerindeki her türlü nesne ve durum ile etkileşimleridir.⁸² Yönetimde insan ilişkileri ise, işgörenleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve işgörenlerin gereksinmelerini karşılamak için takım çalışması yapmaya güdülemektir. Bu bağlamda, insan ilişkisi becerisinin temelinde başkalarını anlayarak, onların istek ve beklentileri çerçevesinde çalışma esası yatmaktadır. İnsan ilişkileri becerisi işletmenin her yönetim kademesinde önem taşımakla birlikte alt kademelerde daha da önem taşımaktadır. Çünkü, özellikle alt ve orta kademe yer alan yöneticiler çalışanlarla doğrudan ilişki içinde bulunmakta ve daha çok günlük konuları konuşmak zorunda kalmaktadırlar.⁸³

2.2.3.4. Analitik Beceri

Analitik beceri, çeşitli sorunları çözmeye ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunarak etkili teknikler kullanma becerisi olarak bilinmektedir. Analitik beceriye, organizasyonun üst kademesinde, karmaşıklık ve belirsizliklerin çokluğundan dolayı daha fazla ihtiyaç olmaktadır. Bu beceri yöneticilerin, işletmeyi bir bütün olarak görmesini sağlamakta, yöneticilerin aldığı kararların işletmenin bir bölümü için değil bütünü için faydalı olmasına olanak sağlamaktadır.

⁸¹ ZENGİN, Burhanettin, GÜMÜŞ, İsmail, *Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi ve Bir Uygulama Örneği*, Turizmde Seçme Makaleler:32, TUGEY, İstanbul, 1989, s.9

⁸² BAŞARAN, İbrahim, Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltil Davranış*, Aydan Web Tesisleri, Ankara, 1998, s.12

⁸³ EFİL, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Vipaş A.Ş. Yayın No: 11, Bursa, 1998, s.8

2.2.3.5.Karar Verme Becerisi

Karar verme, çeşitli seçenekler ve alternatifler arasından birini seçmek anlamına gelmektedir. Karar verme becerisi, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Karar verme, üst kademelerde büyük önem taşımaktadır. Çünkü, alt kademe yöneticileri faaliyetlerini üst kademenin vereceği kararlar doğrultusunda yürütmektedir.⁸⁴

İşletmelerde kararların, kararın niteliği vb. farklı kriterlere göre farklı seviyelerde yer alan yöneticiler tarafından alınması faydalı olmaktadır. Örneğin, departmanları ilgilendiren kararların, departman şefleri tarafından alınması, kararı verecek kişi olayın cereyan ettiği yerde olduğu için daha tutarlı olmaktadır. Ayrıca, üst kademe yöneticiler daha çok stratejik kararlarla ilgilenmeli yürütmeye yönelik kararlarla meşgul olmamalıdır.

2.2.4.Yöneticinin Fonksiyonları

2.2.4.1.İşletmenin Amaçlarının Belirlenmesi

Amaçlar, belli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Amaçlar, soyut veya somut olabileceği gibi maddi veya manevi, beşeri veya sosyal nitelikte de olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren, beşeri ve sosyal olarak belirlenmiş maddi ve manevi değerlerdir.⁸⁵

Amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarı ile gerçekleştirilebilmesi için ulaşılabilir, açıkça tanımlanmış, herkes tarafından kabul edilebilir, motive edici, birbiriyle uyumlu ve doğru seçilmiş olması gerekmektedir.⁸⁶ İşletmelerde amaçlar yöneticiler tarafından belirlenmekte ve amaçlara ulaşabilmek için ise tüm personelin birlikte çalışmasının koordinesi yöne yöneticiler tarafından sağlanmaktadır. Yöneticiler amaçları çok genel olarak belirleyebileceği gibi, ayrıntılı olarak ta belirleyebilmektedirler. İşletmelerde üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar genel ve uzun vadeli olmaktadır. Bir seyahat acentasında üst

⁸⁴ a.g.e., s.9

⁸⁵ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.135

⁸⁶ Daha ayrıntılı bilgi için bkz: DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, a.g.e., s.137-138

kademe yöneticilerin belirlediği amaçlara, karı arttırmak, pazar payını arttırmak, yeni bir destinasyona girmek amaç olarak gösterilebilmektedir. Alt kademe yöneticiler ise daha kısa vadeli ve ayrıntılı amaçlar belirlemektedirler.

2.2.4.2. Planlama

Planlama, seyahat acentalarında, yönetim işinin en önemli fonksiyonlarından biridir. Özellikle günümüzde, artan uluslararası ilişkiler sonucu seyahat acentalarının outgoing çalışmaya başlaması ve işletmelerin uluslararasılaşması gibi gelişmeler planlamayı daha da ön plana çıkarmıştır.

Planlama bir süreçtir ve planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayreti ifade etmektedir. Genel anlamı ile planlama geleceğin tahmin edilmesidir ve planlama ile neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı kararlaştırılmaktadır. Planlama, aynı şekilde sınırlı kaynakların kullanımında önceliklerin neler olduğunun belirlenmesidir.⁸⁷ İşletmeler, belirledikleri amaçlara nasıl, ne zaman ve ne ölçüde ulaşabileceklerini ancak planlama ile saptayabilirler.⁸⁸ Planlama, seyahat acentalarının tüm yönetim kademelerinde önem taşımakla birlikte özellikle paket turları organize eden ve sorunsuz tamamlanmasını sağlayan operasyon bölümünde daha da büyük önem taşımaktadır. Çünkü, tur planlaması aşamasında seyahat acentaları konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek işletmeleri gibi birçok işletme ile anlaşma yapmakta, destinasyonun yönetim biçimi, gelişmişlik düzeyi ve insan hakları, muhtemel rakipler, tüketici haklarına ilişkin düzenlemeler ile yönelimlerin kombine edilebilme olanağı⁸⁹ gibi faktörleri dikkate alır. Mitchell'e göre de seyahat acentaları sektörde başarılı olabilmek için 12-18 ayı kapsayan hatası en az olan bir plan yapmak zorundadır.⁹⁰

2.2.4.3. Örgütlenme-Organize Etme

Organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına

⁸⁷ TATAR Tefik ve ÜNER, Mithat, a.g.e., s.58

⁸⁸ HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, 1996, a.g.e. s.122

⁸⁹ AHİPAŞAOĞLU, Suavi, *Tur Planlaması ve Yönetimi*, Ders Notları, Ankara, 1996, s.12

⁹⁰ MITCHELL, G.E., *Tour Designing and Packaging*, *Institute of Travel Career Development*, Mt Pleasant, May, 1992, s.31-32

gelmektedir.⁹¹ İşletmelerde organizasyon yapılırken, üretim unsurları olan makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amacına uygun bir şekilde tedarik edebilmekte ve bu üretim etmenleri en azami faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilmektedir.⁹²

Diğer bir tanıma göre organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için, yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görecekt kişileri saptamak ve bunlar arasında düzen sağlamaktır.⁹³ Bu bağlamda organizasyon, işletmenin amacına erişebilmesi için hangi işleri yapması gerektiğine ve bu işleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.⁹⁴

2.2.4.4.Önderlik ve Benimsetme

Önderlik belirli şartlar altında grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵ Dolayısıyla önderlik, önderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Önder ise, bir grup insanı, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere talimatlar ve emirler doğrultusunda hareket ettiren kişidir.⁹⁶

İşletme yöneticilerinin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla önderlik yapmaları, önderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin kişileri belirlenen amaçlar için çalışmak üzere etkilemesi ve buna ulaşırsa, sonuçta kendisinde yararlanacağına inanması gerekmektedir.

Yöneticiler önderlik ve benimsetme fonksiyonunu görürken değişik stillere sahip olabilmektedirler. Bazıları otoriterdir, ne yapacaklarına kendileri karar verir ve çalışanlara ne yapması gerektiğini söyler; bazıları demokratik yöneticilerdendir,

⁹¹ EREN, Erol, a.g.e., s.147

⁹² a.g.e., s.147

⁹³ OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, a.g.e., s.295

⁹⁴ EREN, Erol, a.g.e., s.147

⁹⁵ KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.328

⁹⁶ a.g.e., s.328

çalışanlardan fikir sorar ve beraberce karar alırlar. Bazı yöneticiler ise, çalışma biçimini büyük ölçüde çalışan kişilere bırakır ve çalışanların karar alıp uygulamalarını sağlar. Amaç işlerin nasıl yapılacağıının daha iyi benimsetilmesidir.

2.2.4.5.Kontrol

Kontrol, planlar ile sonuçların karşılaştırılması sürecidir. Kontrol sonucu ortaya çıkan sapmaların nedenlerinin bulunup giderilmesi de bu sürecin kapsamında yer almaktadır. Amaçlara ne oranda, ne kadar ulaşıldığının ölçülmesi kontrol ile mümkün olmaktadır.

Bir hizmet işletmesi olan seyahat acentalarında, kontrol fonksiyonu ile işgörenlerin hedeflenen amaçlara ulaşmadaki katkıları ve payları da ortaya çıkarılmış olur.⁹⁷ Seyahat acentalarında kontrol fonksiyonu sayesinde aşağıda belirtilen alanlar da denetlenebilmektedir:⁹⁸

- Çalışan personel,
- Sunulan hizmetin kalitesi,
- Faaliyetler,
- Maliyetler.

Seyahat acentalarında hizmetin kusursuz yürütülmesi, faaliyetlerin devamlı denetimine bağlıdır. Faaliyetler, işletme içi olduğu kadar işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkilerini de kapsamaktadır. Yöneticilerin kişisel ilişkileri faaliyetlerin denetimi süreci içindedir. Bu bağlamda, işletmenin başarısı, yöneticilerin faaliyetlerini zamanında ve sürekli kontrol etmesine bağlı olmaktadır.⁹⁹

⁹⁷ HACIOĞLU, Necdet, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, 1996, a.g.e., s.130

⁹⁸ a.g.e., s.130

⁹⁹ a.g.e., s.131

BÖLÜM III

EĞİTİM VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

3.1.Yönetici Eğitimi ve Yönetici Geliştirme Kavramı

İşletmelerde, yönetimin başarılı olabilmesi için güçlü bir yönetici kadrosuna ihtiyaç vardır. Özellikle büyük seyahat acentalarında, sahiplik ve yöneticilik fonksiyonlarının birbirinden ayrılması sonucu, yönetici ihtiyacı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir yönetici kadrosu olmadan, iyi belirlenmiş bir amaç, politika ve mükemmel bir organizasyon yapısının geçerliliğini koruyabilmesi mümkün olmamaktadır.

Kurum ve işletmelerin sayı bakımından çoğalmaları, ortalama büyüklüklerinin gelişmesi, devletin denetleyicilik ve bizzat işletmeci rollerini kuvvetlendirmesi, çıkar grup ve zümrelerinin artması ve güçlenmesi gibi etmenler, yöneticiye talebi, nicelik ve nitelik bakımından daha da şiddetlendirmiştir.¹⁰⁰

İşletmeler, ihtiyacı olan personeli iki kaynaktan sağlar: Bunlar, dış ve iç kaynaklardır. Birinci kaynağın kısır olmasından dolayı, iç kaynağın önemi artmakta, bunun sonucu olarak da işletmelerin bir yönetici eğitim planı yapması ve bunu uygulaması gerekmektedir.

3.1.1.Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Tanımlar

Eğitim toplumun gelişme düzeyini gösteren, kalkınmanın temel ve güdüleyici bir ögesi olan, toplumdaki aydın tabakanın miktarını artıran, bu insanların karakterlerini geliştiren, milli birliği sağlayan önemli ve vazgeçilmez bir öge olarak kabul edilmekte ve genel olarak, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹⁰¹

Eğitim, genel olarak bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır.¹⁰² Eğitim, işletme içinde veya işletme dışında, formal programlar yolu ile veya kendi

¹⁰⁰ TOSUN, Kemal, a.g.e., s.421

¹⁰¹ ATAKLI , Aylanur, Eğitim ve Mesleki Başarı, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayımları, 1992/1, s.64

¹⁰² TEZCAN, Mahmut, *Eğitim Sosyolojisi*, Feryal Matbaası, Ankara, 1996, s.3

kendine tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak da tanımlanabilmektedir.¹⁰³

Bir başka tanıma göre, eğitim, işgörenlerin iş ile ilgili konularda bilgi ve yeteneklerini arttırmak ve böylece örgüt stratejisinin başarısına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir¹⁰⁴ ve amacı, eğitilmiş çalışanların iş kabiliyetlerini belirlenen seviyelerde ortaya koymalarını sağlayabilmektir.¹⁰⁵ Bunun yanında, eğitim sayesinde çalışanların uzmanlaşması, verimliliğinin artması ve değişime hızlı ayak uydurması sağlanır ki, bu da çalışanların elde ettikleri bilgi, görgü ve becerilerle kurum ve kuruluşun rekabet gücünü arttırmasına katkı sağlamaktadır.¹⁰⁶

Eğitim, değişimin odak noktasındaki insanı ve dolayısıyla toplumu zorlu değişim sürecinden¹⁰⁷ yıkılmadan, tam tersine daha da kuvvetlendirip çıkartacak en önemli araçtır.¹⁰⁸ Eğitim, çalışanları tatmin edip, bireyin verimini artırırken, bir bütün olarak organizasyonun da performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Eğitimde, kullanılan araç ve teknikler bireyin ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde düzenlemelidir.¹⁰⁹ Bunların yanında, yapılan bir araştırmaya göre,

¹⁰³ KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.22

¹⁰⁴ BOUNDS, Gregory M., GREGORY, H.Dobbins, OSCAR, Fowler, S., *Managemet A Total Quality Perspective*, South-Western College Publishing, 1995, s.327

¹⁰⁵ HARVEY, Don ve BOUVEN, Robert Bruce, *Human Resourche Management*, Copright by Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, 1996, s.157

¹⁰⁶ KOZLU, Cem, *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, İş Bankası Yayınları, 1992, İstanbul, s.233

¹⁰⁷ İnsanlar toplumdaki ve işletmedeki değişmelere ayak uydurduğu ölçüde var olabilmektedir. İnsandaki değişim gereğinin iki kaynağı bulunmaktadır. Bunlar, fizyolojik eksilme ve teknolojik eskimedir. İnsanın doğal süreçte yaşlanıp, yıpranması ve sonuçta yetersiz kalması fizyolojik eskimedir. Hızlı değişen teknoloji içinde, insanın yeniliklerin dışında kalması ise teknolojik eskimedir ve yeteneklerin geliştirilmesini gerekli kılar. ERGENELİ, Azize, Verel, *Organizasyonlarda Eğitim Gereği ve Hizmet İçin Kavramı*, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 1987, Cilt:3, Sayı:1-2, Ankara, s.417-418

¹⁰⁸ EKİN, Nusret, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, İTO Yayını:43, Yıl:1997, s.84

¹⁰⁹ Kozlu'ya göre de günümüz dünyasında başarının anahtarı iyi eğitilmiş ve yüksek niteliklere sahip, dolayısıyla esnek ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilen işgücüdür. Bu, başarının en kritik etkenidir. KOZLU, Cem, a.g.e., s.214

müşteri tatminini sağlamada da eğitim, önemli bir faktör olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.¹¹⁰

Yönetici eğitimi ise, yöneticilerin çok çeşitli örgütsel durumlar ya da kapsamlarda, genellikle iyi belirlenmiş çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için uygun olan bilgi, tutum ve becerilerin¹¹¹ öğrenilmesine dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlamaktadır.¹¹² İşletmelerde, birey ve grupların davranışlarını değiştirmek ve böylece onların örgütsel değişim sürecine,¹¹³ beklenen amaçlara kolaylıkla ulaşabilecek şekilde, aktif katılımını sağlama amacı vardır.

Eğitimden söz edebilmek için üç temel unsuru birlikte düşünmek gerekmektedir. Bunlar;¹¹⁴

- İş ile ilgili becerilerin kazandırılması,
- İş ile ilgili teorik ve pratik bilgi verilmesi,
- Davranışların olumlu yönde değiştirilmesi.

3.1.2.Örgün ve Yaygın Eğitimin Tanımlanması

Eğitim, genelde, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgün eğitim, genellikle okullarda yapılan belli yaşlar ile sınırlandırılmış olan, ilgili eğitim sistemi tarafından önceden tespit edilmiş olan amaçlara uygun şekilde hazırlanmış, eğitim programları aracılığı ile yürütülen, planlı, programlı ve düzenli olarak yürütülen etkinliklerdir.¹¹⁵ İlkokuldan üniversiteye kadar olan öğretim basamakları örgün eğitime örnek olarak gösterilebilir.

¹¹⁰ Adana, Ankara, Antalya, Çanakkale, Çorum, İstanbul, İzmir Nevşehir, Rize ve Trabzon illerinde bulunan beş, dört ve üç yıldızlı 60 turizm işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre müşteri memnuniyetini sağlamada eğitim, %78 (n=42) birinci derecede etkili faktör, %13,3 (n=8) ikinci derecede önemli faktör ve %16,6 (n=10) üçüncü derecede önemli faktör olarak ele alınmıştır. İLHAN, İbrahim, Türk Konaklama Sektöründe Personel Eğitimi ve Mevcut Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma, *Anatolia Dergisi*, Ocak-Haziran, 1994, s.46

¹¹¹ Başka bir görüşe göre, yönetici eğitimi denildiği zaman yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan kapsamı geniş faaliyetler topluluğunu anlamak gerekecektir. KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.68

¹¹² AYKAR, Fulya, Yönetici Eğitimi-Kavramsal Bir Çerçeve, *Yönetim Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Ay: Haziran, Yıl:1981, s.68

¹¹³ Burada süreç kelimesindeki kasıt, sürekli değişen koşullar, ilerlemeler nedeniyle bugün verilen eğitimin bir süre sonra yetersiz kalması ve beğenilemeyecek kadar değiştirilmesi gereğidir. ERGENELİ, Azize, Verel, a.g.m., s.417-418

¹¹⁴ ATAKLI, Aylanur, a.g.m., s.65

¹¹⁵ ATAMAN, Ayşegül vd., *Eğitim Bilimine Giriş*, Gazi Kitapevi, Ankara, 1997, s.66

Yaygın eğitim ise, planlı, programlı ve düzenli olma bakımından örgün eğitimden farklı olmayan, ancak yaş sınırı olmama özelliği ile örgün eğitimden ayrılan eğitimidir. Daha çok örgün eğitim olanaklarından hiç yararlanmamış kişiler ile eğitim gördükleri okuldan erken ayrılanlara ilgi ve ihtiyaç duydukları alanda ya da mesleklerinde daha yeterli olmak isteyenlere yöneliktir.¹¹⁶ İşletmelerin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleri, halk eğitim merkezlerinde açılan kurslar vb. yaygın eğitim bünyesinde gerçekleştirilir.

Yönetici eğitiminin önemi, yöneticiliğin giderek profesyonel bir meslek haline gelmesi ile daha da artmıştır. Yönetim işlevinin önemi ve özellikle insan ilişkilerinin iş ortamındaki etkileri görüldükçe ve modern alanlardaki işletmelerin sayısı çoğaldıkça profesyonel yönetici ihtiyacı daha da artmıştır. İş kolu fark etmeksizin yönetici statüsünde yer alan bireylerin, iş konuları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları, işleriyle ilgili olarak belli bir deneyime, hatta bireysel kişilik özellikleri açısından liderlik özelliklerine sahip olmaları, gerekli olmakla birlikte yeterli olmamaktadır. Bu özelliklerin yanında yöneticilik eğitiminde gerek yönetim alanındaki teorik çalışmalar, gerekse uygulamalara dayanan deneyimler, önemli birikim oluşturmuştur. Yıllara dayanan bu birikimlerden yararlanılması gereği sonucu yönetici eğitimi zorunlu hale gelmiştir.¹¹⁷ Günümüzde işletmeler basit ve işletmecilikle ilgili genel konuları içeren eğitim faaliyetleriyle yetinmemekte, personelin yönetim kademesine, departmanına ilişkin ayrıntılı bilgiler vermeye başlamaktadır.

Yönetici eğitimi ile genellikle aynı anlamda kullanılan ve aralarında pek farklılık olmayan, ortak anlam ifade eden bir diğer terim de yönetici geliştirmedir. Yönetici geliştirme ise, yöneticilerin, dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik, planlı ve bilinçli bir tavır ve tutum değiştirme ve beceri geliştirme çabalarını içeren bir süreç olarak ifade edilir.¹¹⁸ Geliştirme, belli bir spesifik amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapısı ve işleyişini

¹¹⁶ ATAMAN, Ayşegül vd., a.g.e., s.66

¹¹⁷ FINDIKÇI, İlhami, *Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme*, a.g.e., s.119

¹¹⁸ a.g.e., s.28

toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilmesi ve yapabilmesi için yetiştirilmesi¹¹⁹ ve eğitilmesini ifade eder.¹²⁰

3.1.3.Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitiminin Karşılaştırılması

Palmers ve Winters'e göre;¹²¹ eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Örneğin, büro elemanlarına yeni bir bilgisayar programını öğretmek için eğitim programı düzenlenir. Eğitimin asıl amacı, çalışanlara istenen bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Bunlar yapılırken de, yapıldığı yere göre iş başı ve iş dışı olmak üzere birçok teknik kullanılır.

Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bakışla görmesini sağlamaktadır. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlemenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli şekilde yapmasıdır ve dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturur.¹²² Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için düzenlenmektedir.

Yukarıda, farklı yönleri belirtilen eğitim ve geliştirme programları, yöneticilerin veriminin düştüğü zaman ortaya konur. Bu programların başarısı için gerçekçi amaç ve özgül hedeflerin ortaya konulması gerekmektedir. Yine bu programların etkili olabilmesi için, özellikle üst kademe yöneticilerin inanıp destek

¹¹⁹ Yetiştirme olarak ifade edilen kavram ise, belirli kademelerdeki, belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak açıklanmaktadır. Bir üst kademeye yükselebilecek kişiye, o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınacak bir makinanın nasıl çalışacağını öğretmek vb. yetiştirme faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir. KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.23

¹²⁰ KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.24

¹²¹ PALMER, Margeret, WINTERS, Kenneth, T., *İnsan Kaynakları*, (Çev:Doğan ŞAHİNER) Rota Yayınları, İstanbul, 1992, s.119-121

¹²² HARVEY, Don, BOUVIN, Robert'e göre de eğitim belli başlı yetenekleri, daktilo kullanmak, bilgisayar kullanmak vb. gibi geliştirerek, hali hazırdaki işteki performansını artırma girişimi olarak tanımlanır. Amacı, çalışanların iş kabiliyetlerini belirlenen seviyelerde ortaya koymalarını sağlamaktır. Geliştirme ise, eğitimden daha geneldir. Çalışanlara daha detaysız, ancak, ilerideki işlerinde kullanabilecekleri geniş bir öğreti sağlar. HARVEY, Don, BOUVIN, Robert Bruce, a.g.e., s.157

vermesi, katılan tüm yönetim kademesinin anlayıp benimseyeceği amaçların konulması gerekmektedir.

3.1.4.Yönetici Eğitiminde Bireysel Farklılıklar ve Öğrenmeye Etkisinin

Dikkate Alınması

Eğitim ortamında bireysel farklılıklar¹²³ açık biçimde ortadadır. Katılımcıların bazıları yavaş öğrenirken, bazılarının başlangıçtaki bilgilerinin diğerlerinden fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bir kısmının eğitim döneminde gösterdiği performans diğerlerinden fazla iken, bir kısmı daha sonra devam ettirilen uygulamalara rağmen daha az bir gelişme sağlamaktadır. Öğrenmede görülen bu farklılıklar katılımcıların yetenek ve motivasyonlarındaki farklılıkların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁴ Örneğin; eğitim hayatında turizm eğitimi almış bir yönetici benzer konuları bildiği için uygulanan eğitim programına motive olamayabilir. İşletmede uzun yıllar çalışan bir kişi de kendinin eğitime ihtiyacı olmadığını düşünerek programlara katılmak istemeyebilir. Bu da o kişinin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Eğitimciler, yukarıda belirtilen farklılıklardan meydana gelen motivasyon eksikliğini ve buna bağlı olarak öğrenmede karşılaşılan sorunları bertaraf edebilmek için değiştirilebilecek kadar esnek bir eğitim stratejisinin belirlenmesini savunmaktadırlar.¹²⁵ Örneğin, seçmeli ek uygulama dersleri koyarak veya daha detaylı açıklamalar yaparak, farklı öğretim yöntemleri kullanarak bireyler arası öğrenme farklılıkları giderilebilir. Zaten insanoğlunun öğrenme süreci üzerinde yapılan araştırmalar, öğrenme biçimlerinin¹²⁶ hatırı sayılır şekilde benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur.

¹²³ Bireysel farklılıklar, genellikle, zihinsel, fiziksel, çevresel, kültürel ve duygusal farklılıklar olmak üzere beş grupta toplanmaktadır. Eğitimciden beklenen, farklılıkları olan öğrenciler ile bir psikolog gibi ilgilenmesi değil, öğretimi sırasında bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmasıdır. KÜÇÜKAHMET, Leyla, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1995, s.17

¹²⁴ LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., *Personal/Human Resource Management*, Copright by Macmillan Publishing Comp., New York, 1993 a.g.e., s.247

¹²⁵ LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.248

¹²⁶ Öğrenme, bireyin çevresi ile etkileşim sonucu oluşan ve bireyin davranışlarında değişiklik meydana getiren süreç olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme sonucu, bireyde davranış değişikliği meydana gelmesi beklenir. Öğrenme, genellikle kendiliğinden ve yönlendirilmiş olmak üzere iki türde meydana gelmektedir. Bunlar kendiliğinden öğrenme ve yönlendirilmiş öğrenmedir. Kendiliğinden öğrenme, bireyin kendi kendine yaptığı eylem yada yaşantı sonucu meydana gelen davranış değişikliğidir. Yönlendirilmiş öğrenmede ise, öğrenmeyi sağlayacak ortam yaratan bir kişi veya aracın varlığı söz konusudur. FİDAN, Nurettin, EREN, Münire, *Eğitime Giriş*, Meleksan Matbaacılık, Ankara, 1994, s.20-22

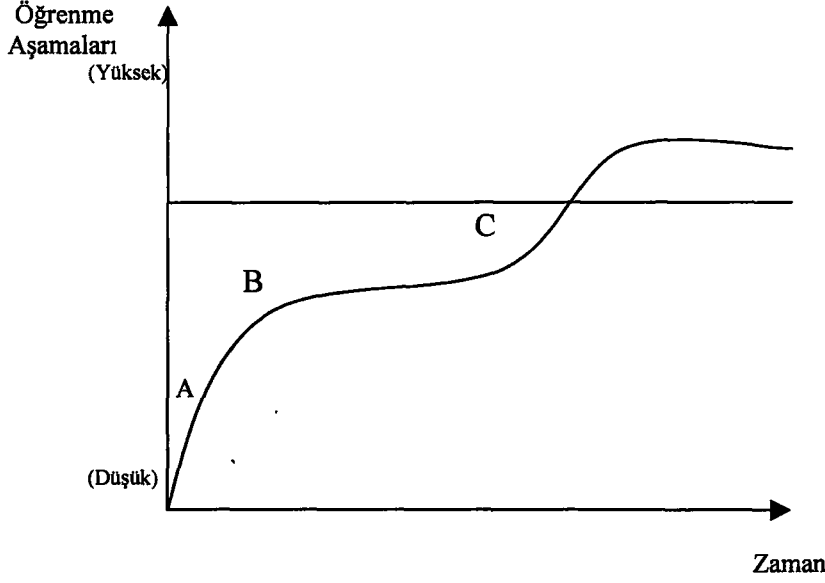
Eğitim programlarının hemen başında, özellikle iş başı eğitim yöntemlerinin uygulandığı durumlarda, öğrenmede hızlı bir artış meydana gelmektedir. Ancak belli bir süre sonra, öğrenmede hiçbir değişiklik meydana gelmemekte ve öğrenme düzeyi yerinde seyretmektedir. Bu aşama, öğrenmede yayla olarak adlandırılmaktadır.¹²⁷ çünkü, Şekil 4'te de görüldüğü gibi öncesinde ve sonrasında hızlı bir öğrenme söz konusudur. Eğitim programlarının belli aşamasında öğrenmede düşüş olmasının birkaç nedeni vardır. Bunlar;¹²⁸

- Elde edilen bilgilerdeki azalmaya bağlı olarak katılımcının motivasyonunun azalması,
- Yöneticinin farklı becerileri birbiri ile bütünleştirme aşamasında olması,
- Katılımcının konuların artışına paralel farklı ğretim metodlarına ilgi duyması.

Eğiticiler, yayla olarak adlandırılan dzeyselliğin farkındadırlar. Katılımcıların motivasyonunun artması ve artarak devam eden bir öğrenmenin olması isteniyorsa bu dönemde katılımcılara sürekli bir destek sağlanmalı ve katılımcılar cesaretlendirilmelidir. Örneğin; eğitim programına katılan yöneticilere, kariyerlerinde eğitimin çok önemli olduğunu söylemek veya tüm işletmelerde yükselme sisteminin eğitime dayandığını söylemek ve işletmede de uygulamak onların motivasyonunu arttıracaktır.

¹²⁷ LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.248

¹²⁸ LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.248

Şekil 4: Tipik Bir Öğrenme Eğrisi¹²⁹

Kaynak: KEITH, Davis ve WERTHER, William, *Human Resource and Management*,
New York: Mc Millan Publishing Co. Inc., 1989, s.249

3.2. Yönetici Eğitiminin Amaçları

Yönetici eğitiminin temel amacı, ileriye görebilen, sorun çözebilen, karar verebilen, güdülen siyaseti çözümleyebilen, uygulayıcı, örgütün varlığını sürdürebilen, kaynakları verimli kullanabilen bir üst düzey yönetim oluşturmaktır.¹³⁰ Bunun için de kişiler arası ilişkileri, iletişimi, örgütsel çevreyi dikkate alarak verimliliği sağlayabilecek biçimde örgütsel amaçları, sistemin performansını ve yönetim programlarını gerçekleştirecek bir üst düzey yönetici grubu yetiştirmek gerekmektedir.¹³¹

¹²⁹ Benzer bir öğrenme eğrisinde öğrenme, beş ayrı aşamada ele alınmaktadır. Bu aşamalar, öğrenmenin başladığı ilk aşama, öğrenme hızının arttığı ikinci aşama, plato veya yayla olarak adlandırılan ve öğrenme hızının durduğu üçüncü aşama, maksimum yeterliliğin olduğu dördüncü aşama ve öğrenmede düşüşün başladığı son ve beşinci aşamadır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. STRAUSS, George ve SAYLES, Leonard, R., *Personnel/Human Problems of Management*, Fourth Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, s.402

¹³⁰ ERGUN, Tuncay, *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, TODAİE Yayınları, Yayın No:224, Üçbilek Matbaası, Ankara, 1988, s.7-8

¹³¹ a.g.e., s.8

Turizm sektörü gibi birçok faktörden etkilenen bir sektörde ulusal, ekonomik ve sosyal sorunlarla baş edebilmeyi sağlayacak turizm eğitimi¹³² vermek de önemli bir amaçtır.

Yönetimde eğitim her zaman yönetim zaaflarını giderici bir tedavi aracı gibi düşünülmemelidir. Çünkü, yöneticiye hali hazırdaki görevini başarı ile yapabilsin diye eğitim vermekle, onu gelecek yıllarda daha yüksek görevleri ve daha geniş sorumlulukları alabilecek düzeyde eğitmek ve geliştirmek arasında fark vardır.¹³³ Genel olarak yönetici eğitiminin aşağıda belirtilen amaçları bulunmaktadır,¹³⁴

- Bir kuruluşun hedefleri itibarıyla daha iyi sonuçlar almak üzere, o kuruluşun yöneticilerini kendi organizasyon yapısı içinde, sorumlu buldukları görevleri daha bilinçli, etkin ve verimli olarak yapabilecekleri düzeye getirmek,
- Terfi ettirilmeye yeterli yöneticileri, bu günden teşhis edip ümit verici olanları seçerek, gelecek için daha üst yönetim kademelerinde başarı ile görev yapabilecekleri düzeyde eğitmek.

Yönetici eğitimi, işverenin gereksinimini, profesyonel ölçütleri, programa katılanların gereksinimlerini ve yönetimin değişen isteklerini karşılamalıdır. Ayrıca, eğitimin amaçları programa katılanların duygusal, toplumsal, fiziksel, entelektüel ve tinsel yanlarının geliştirilmesini de içermeli, onların değerlerini dikkate almalıdır. Böyle bir eğitim programı, örgütsel iklimi ve örgütsel gelişmeyi daha sağlıklı bir duruma getirecektir.¹³⁵ Orta ve de özellikle üst kademe yöneticiler için, turizmdeki gerçek ve tahmini değişiklikler hakkında bilgi vermek yönetici eğitiminin diğer amaçları arasında yer almaktadır.¹³⁶

¹³² Turizm eğitimi, turizm olayının ve turizm ekonomisinin halkla ve öğrenim gören gençliğe öğretilmesi, turizm konusunda bilgili ve kalifiye personel ile yönetici yetiştirilmesi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Turizm eğitimi, genel eğitimin bir parçasıdır ve amaçları; turizm sektöründe yetişmiş kalifiye eleman temin etmek, eğitim yoluyla teorik ve pratik arasında bağlantıyı kurmak, turizm endüstrisinin gelişmesine katkıda bulunmak, turizm işletmelerinde çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmak, vatandaşta olumlu bir turizm bilinci yaratmaktır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. GÜNEŞ, İsmail, Türk Turizminde Eğitim Politikası ve Planlaması, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1997, s.19-20

¹³³ ÖNCÜ, Fikret, *Yönetimde Eğitim*, Değişim Dinamik Yayınları, İstanbul, 1998, s.46-47

¹³⁴ a.g.e., s.47-49

¹³⁵ ERGÜN, Tuncay, a.g.e., s.8

¹³⁶ BAUM, Tom, *Human Resource Issues in International Tourism*, Copyright Licensing Agency Ltd. Tottenham, 1993, s.65

3.3.Yönetici Eğitiminde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Karşılaşılan Güçlükler

İşletme içinde de, işletme dışında da olsa yönetici eğitiminde problemler ve güçlükler ile karşılaşılması doğaldır. Bu güçlüklerin bir kısmı katılımcıdan, bir kısmı işletmeden, bir kısmı ise eğiticilerden kaynaklanmaktadır. Eğitimi planlayanlar bu güçlükleri dikkate almalı, güçlükleri giderici gayret sarfetmeli ve programlarını buna göre yapmalıdır. Aşağıda yönetici eğitiminde karşılaşılan güçlükler belirtilmiştir.

3.3.1.Zaman Sorunu

İş başı ve iş dışı eğitimde en çok karşılaşılan güçlüklerden birisi zaman sorunudur. Genellikle yöneticiler, çok yüklü bir programa uyup çalıştığı görüntüsü vererek, kendini eğitmeye zaman ayıramadıklarını savunmaktadır. Yöneticilerin yüklü bir program dahilinde çalıştıkları gerçektir. Ancak yapılan araştırmalar,¹³⁷ yöneticinin iş başında kendini yetiştirmesi ve eğitimi için gerekli zamanın, o yöneticinin toplam çalışma zamanının % 10'u bile olmadığını göstermektedir.

Diğer taraftan yöneticiler, eğitimin kendilerine yararlı olacağına inandıklarında zamanını yönetmeyi başarabilmekte ve eğitime zaman ayırabilmektedir. Zaten yöneticiler, zamanını işlerine göre değil işlerini zamanına göre planlarsa,¹³⁸ zaman tuzaklarından sıyrılarak eğitime zaman ayırabilirler.¹³⁹

3.3.2.Prestij

Yöneticiler, genellikle prestiji yüksek, ünlü ve çoğunlukla kabul olunmuş öğretim kurumlarında eğitim görmeyi cazip bulmakta ve bu eğitim programlarının piyasada geçerlilik değerlerini artıracığına inanmaktadır. Katılımcının motivasyonu da bu eğitim kurumlarının prestijine bağlı olarak artmaktadır. Yöneticiler, kendilerine prestij sağlamayacak bir ortamda eğitilirse, eğitim programını cazip

¹³⁷ ÖNCÜ, Fikret. a.g.e., s.70

¹³⁸ BİLGİN, Kamil, V., Zaman Yönetiminde Kutsal İnek Avı, *İşletme Finans Dergisi*, Yıl:1999, Ay: Nisan, s.45

¹³⁹ Zaman tuzakları, yöneticinin zamanını çalan en önemli engellerden birisidir. Zaman tuzakları, dış kaynaklılar ve yöneticinin kendisinden kaynaklananlar (iç kaynaklı) olmak üzere iki grupta incelenir. Gereksiz biçimde uzayan ve beklenmeyen telefon görüşmeleri dış kaynaklı zaman tuzaklarına örnek olarak verilebilir. Yöneticiden kaynaklanan zaman tuzakları ise, ayrıntılarla uğraşmak, karmaşık hedefler, acelecilik kararsızlık vb.dir. FINDIKÇI, İlhami, *Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme*, a.g.e., s.28. Daha ayrıntılı bilgi için bakınız. JOSEPHS, Ray, *Zaman Yönetimi*, Çev:Özlem Koşar, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996, s.137

bulmaktadır. Bu durum, eğitimde dikkate alınması ve bertaraf edilmesi gereken bir güçlük olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴⁰

3.3.3.Direnç

Direnç, yönetici eğitiminde dikkati çeken ilk ve en önemli güçlüktür. Bu güçlük, yöneticiler, eğitim amacıyla bir kursa veya seminere gönderilmek istediği zaman kendisini göstermektedir. Ayrıca yaş ilerledikçe artış göstermektedir.

Genç ve işe yeni başlamış olan yöneticiler ile tecrübeli yöneticilerin aynı eğitim programına katılması da çoğunlukla tecrübeli yöneticiler tarafından tepki ile karşılanmakta ve programa karşı direnç yaratmaktadır.

3.3.4.İnançsızlık-İsteksizlik

Çoğunlukla eğitim programlarının uygulanması aşamasında, eğitime tabi tutulan yöneticilerin eğitime karşı isteksizlik ve eğitime karşı da inancsızlık gösterdikleri dikkati çekmektedir. Genellikle bu tutarsız ve sakıncalı durumun nedeni, bu davranışı sergileyen yöneticilerin çoğunun, içinde bulunduğu mevcut yönetim düzeninin salt eğitim ile değişip iyileşemeyeceğine olan inançlarından ileri gelmektedir.¹⁴¹

Üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde sorunlar Henderson'a göre mikro, makro ve ikisi arası olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır.¹⁴²

Makro sorunlar; üst kademe yönetici yetiştirme ve geliştirme programları ile ulusal amaç ve öncelikler arasındaki ilişkiden kaynaklanır. Yönetici geliştirme programlarının amaçları, ulusal amaçlara, yaslara ve hükümetin önceliklerine paralel olmayınca problemler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, sektörün değişen hedef ve amaçlarını dikkate almayan eğitim ve geliştirme programlarının amacına ulaşması mümkün olmamaktadır.

¹⁴⁰ ÖNCÜ, Fikret, a.g.e., s.73

¹⁴¹ a.g.e., s.71

¹⁴² ERGUN, Tuncay, a.g.e., s.11-13

Mikro sorunlar; yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan sorunlardır. Üst ve orta kademe yöneticilere verilecek eğitim programları, onların uzmanlık eğitimlerini tamamlayıcı olmalı ve onlara özel durumlarda uygulanacak becerileri kazandırmalıdır.

Mikro ve makro sorunlar arasında sayılan sorunlar, iki tür arasındaki bağlantıdan kaynaklanan sorunlardır. Yönetici eğitim programlarının hazırlanmasında, ulusal, bölgesel amaçlar ile mikro kriterler grubuna giren yöneticinin özelliklerinin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. İkisi arasında bir sentezin sağlanması en uygun yol olarak görünmektedir.

3.4.Yönetici Eğitim Süreci

Yönetici eğitimi, birbirini takip eden birçok aşamadan oluşan bir süreçtir. Eğitimi kusursuz uygulayabilmek için, organizasyonun ilk olarak hedeflerini belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bunun için de şu soruların cevabını aramak gerekmektedir.¹⁴³

- Hangi işin içindeyiz ?
- Müşterilere hangi ürün veya hizmetleri sağlamayı düşünüyoruz ?
- Bu ürün veya hizmetleri hangi düzeyde üretmek istiyoruz ?
- Gelecekte nerede olmak istiyoruz ?

Seyahat acentaları için hedef, yeni bir destinasyona girmek, farklı bir pazara yönelmek olabilir. Böyle bir durumda, seyahat acentalarının yönetim kademelerinde çalışan kişilere belirlenen hedefler çerçevesinde eğitim verilmesi gerekmektedir.

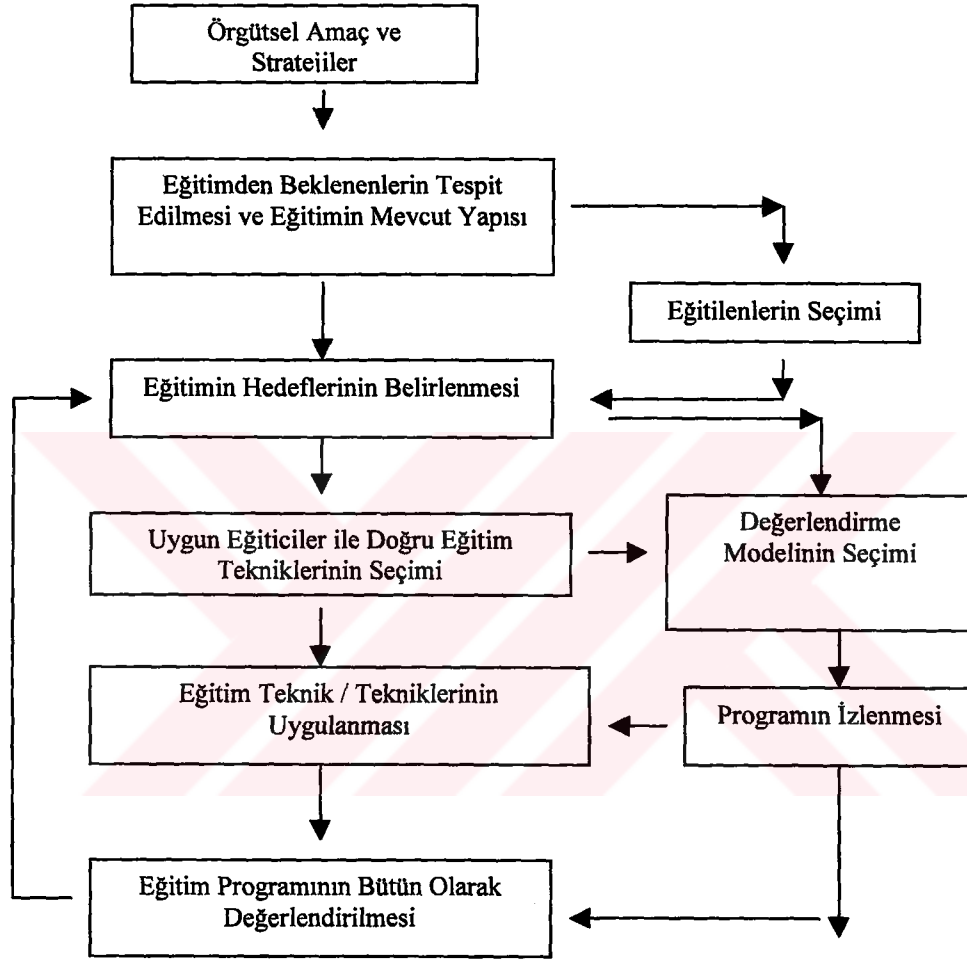
İşletmenin hedeflerini belirledikten sonra eğitim ihtiyacı analiz edilir. Bu aşamada, insan kaynağının gerekli bilgi, yetenek, beceri ve diğer kişisel özellikleri taşıyıp taşımadığı belirlenir.¹⁴⁴ Eğitim ihtiyacının analizi, sürecin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Çünkü, tüm aşamalar bu aşamaya göre şekillenir.

¹⁴³ LEAP,Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.295-296

¹⁴⁴ a.g.e., s.295-296

Eğitim ihtiyaçlarının analizini yaptıktan sonra, eğitimi alacak kişiler seçilir ve eğitimin amaçları belirlenir. Katılımcılar, bu eğitim programında yer almasının işletmeye büyük kazançlar getirmesini garanti edecek şekilde seçilmelidir.¹⁴⁵

Şekil 5: Eğitim Süreci



Kaynak: LEAP, Terry , CRINO, Michael, D., a.g.e., s.297

Eğitimin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi diğer bir aşamadır. Bu da, program için eğitim tekniklerinin ve eğitimi alacak kişilerin seçimini kapsar. Buna ilaveten eğitim programını dizayn ederken çalışanların yetileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda, verilen programı değerlendirilirken kullanılacak yollar da belirlenmelidir. Çünkü, eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi rastgele yapılacak bir iş değildir.

¹⁴⁵ LEAP, Terry, CRINO, Michael, a.g.e., s.295-296

Eğitimin uygulama süreci boyunca programın planlandığı gibi gitmesini sağlamak amacıyla zaman zaman değerlendirmeler yapılmaktadır. Ancak bu değerlendirme, eğitimin sonunda gerçekleştirilen değerlendirme olmayıp, eğitim sürecince yapılan ve sonuçlara göre programa yön verilmesini sağlayan değerlendirmedir.

Son aşama ise, eğitim programının bütün olarak değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme hedefler göz önüne alınarak yapılmaktadır. Eğer, hedefler dikkate alınıp değerlendirme yapılmazsa programın sonucu hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olunamaz. Değerlendirme süreci boyunca, değerlendirme sonuçlarının istatistiki analizin yapılması işletmeye büyük avantajlar sağlamaktadır.

Eğitim süreci, çok boyutlu ve karmaşıktır. Bu süreç, etkileşim halindeki kuvvetlerin bir ürünüdür. İnsan fizyolojisinde organların dayanışma ve etkileşimi nasıl bünyeyi etkiliyorsa bu kuvvetlerde eğitimi etkilemektedir. Bu sürecin genel özellikleri aşağıda belirtildiği şekildedir.¹⁴⁶ Eğitim süreci;

- Kapsamlıdır,
- Çok boyutludur,
- Sürekli,
- Dinamiktir,
- Bilimsel araştırma ve bulgulardan yararlanır,
- İnsana özgüdür,
- Amaca yöneliktir,
- Olumluya dönüktür,
- Zaman yönünden sınırsızdır, mekan yönünden geniştir, her yerde oluşur,
- Bir uyum sürecidir.

3.4.1.Eğitim İhtiyacının Analizi

Eğitim programları hazırlanmadan önce eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacının analizi ve tanımlanması, bir kuruluşun eğitim planını sağlıklı bir şekilde oluşturabilmesinin ilk adımı olarak görülmektedir. Eğitim

¹⁴⁶ VARİŞ, Fatma, *Eğitim Bilimine Giriş*, Atlas Kitapevi, Konya, 1994.

gereksinmesi, bir işte çalışan kişi için işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik olarak bilinmektedir.¹⁴⁷ Eğitim ihtiyacının analizi ile bir işi tatminkar şekilde yapabilmenin gerektirdiği bilgi ve becerinin ne olduğunun bilinmesi sağlanmaktadır.

Bir kuruluşta herhangi bir görevin yerine getirilmesinde arzulanan standart performans ile görevi yapan kişi veya kişilerin mevcut performansı karşılaştırıldığında bir yetersizlik veya eksiklik görülüyorsa, bu takdirde o kuruluşun eğitim uygulamasına ve görevlilerinde eğitime ihtiyacı var demektir.¹⁴⁸ Bu bağlamda, eğitim ihtiyacının, genelde personelin nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki dengenin personel aleyhine bozulması durumunda gündeme geldiği görülmektedir.¹⁴⁹

Eğitim ihtiyaçları, ya tek bir çalışan için, ya da bir grup olarak ele alınan çalışanlar için belirlenebilmektedir.¹⁵⁰ Eğitim ihtiyacı grup düzeyinde belirlenirse, bu örgütsel ihtiyaç analizi olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, firma bürolarında yeni bir bilgisayar sistemi kullanmak isterse, öncelikle iş için gerekli bilgi, beceri düzeyini belirlemeli ve daha sonra da bu işi yapacak insanlardan oluşan grubun gerekli becerilere sahip olup olmadığını belirleme yoluna gitmelidir. Çalışanların beceri düzeyini belirlemede genellikle beceri envanterleri kullanılmaktadır. Beceri envanteri sonucu ortaya çıkan eksiklik eğitime olan ihtiyacın bir göstergesidir. Beceri envanteri, çalışanların sahip olduğu beceri tiplerinin ve bu becerilere sahip olan çalışanların sayısının elde edilmesine yarayan bir metottur. Beceri envanterinde yer alan beceriler, çalışanın şu anda kendisi için önemli olduğuna inandığı ve gelecekte de muhtemelen kendisi için önemli olacağına inandığı becerileri ortaya koymaktadır. Beceri envanterinin derinliği ve resmîlik düzeyi ne olursa olsun, amacı, firmaya o andaki beceri durumunun ne olduğu hakkında bilgi vermektir. Firma, elindeki değerlendirmeleri kullanarak beceri ihtiyaçları ile beceri envanterini karşılaştırır.

¹⁴⁷ CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998, s.187

¹⁴⁸ ÖNCÜ, Fikret, a.g.e., s.76

¹⁴⁹ DENİZER, Dündar vd., *Otel İşletmeciliği*, a.g.e., s.209

¹⁵⁰ LEAP, Terry, T., CRINO, Michael, D., a.g.e., s.299

Firma bu karşılaştırma ile varolan veya gelecekte var olabileceği tahmin edilen eksikliği belirleyebilir.¹⁵¹

Eğitim ihtiyacı, örgütsel düzeyde belirlenebileceği gibi bireysel düzeyde de belirlenebilmektedir. Bu düzeyde yapılan analizler var olan çalışan performansı ile o örgütün performans standartlarının karşılaştırılmasına ya da var olan beceri düzeyi ile personelden beklenen beceri ihtiyaçlarının karşılaştırılmasına bağlıdır.¹⁵²

Genellikle standart performansa kıyasla eksiklik ve yetersizlik aşağıda belirtilen nedenlerden ileri gelmektedir.¹⁵³

- İş başında olan görevlilerin sorumlu buldukları görevleri düşünülen yetenekle, etkin bir biçimde yapabilmesi için o görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye tamamen sahip değildir,
- Görevliler, yeni işe almış olup, kendilerine verilen görevin gerektirdiği bilgi ve becerileri henüz edinmemiştir,
- Görevliler, buldukları bir görevden başka bir göreve terfi veya nakil edilmiş olabilirler,
- Kuruluşa, teknik, teknolojik veya yönetsel bir takım yenilikler ve değişiklikler girmiştir. Böylece mevcut görevlerin yapılmasına yeni bilgi ve becerilerin öğretimi ihtiyacı doğmuştur.

Performans farklılığını belirleyebilmek için personelin bir takım performans ölçütlerinin dikkate alınması (bilinmesi) gerekmektedir. Bu performans tespiti daha sonra uygun performans tespitleri ile karşılaştırılır. Ortaya farklılık çıkarsa bir analiz yardımı ile farklılığın beceri eksikliğinden mi yoksa bilgi eksikliğinden mi kaynaklandığı ve derecesinin ne olduğu tespit edilir.¹⁵⁴

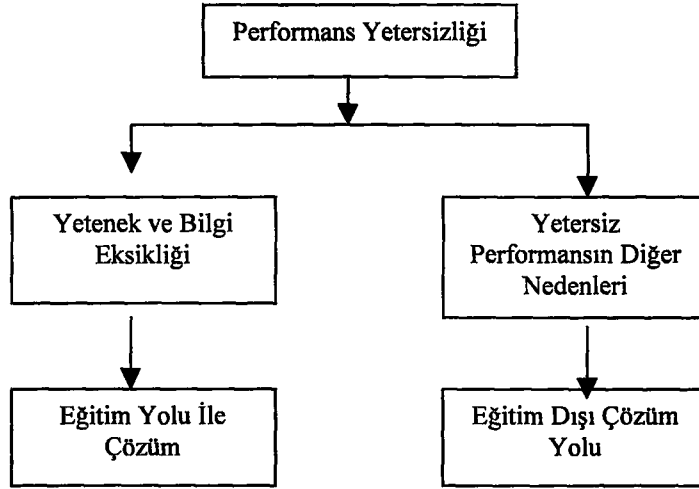
¹⁵¹ a.g.e., s.299-300

¹⁵² a.g.e., s.299-300

¹⁵³ ÖNCÜ, Fikret, a.g.e., s.77

¹⁵⁴ Personelin varolan beceri düzeyi ile personelden beklenen beceri ihtiyaçlarının karşılaştırılmasına performans farklılığı denilmektedir. LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.299

Şekil 6: Eğitim İhtiyacının Analizi



Kaynak: LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.299

Performans farklılığı Şekil 6'da da görüldüğü gibi bilgi ve yetenek eksikliği dışındaki nedenlerden de ortaya çıkmış olabilir. Örneğin; çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyen bir madde bağımlılığı veya kişisel problem performans farklılığına neden olabilmektedir. Örgüt, analiz sonucuna göre eğitimi bir çözüm olarak kullanıp kullanmayacağına, eğitimin gerekli olup olmadığına karar vermektedir.

Eğitimin beceriyi geliştiremeyeceği durumlarda, o pozisyona daha uygun eleman temin edilmesi veya kötü performans gösteren elemanın işine son verilmesi de düşünülebilir.¹⁵⁵

3.4.1.1.Eğitim İhtiyacının Analizinde Dikkate Alınacak Kriterler

Eğitim ihtiyacının işletmeler tarafından belli bir takım kriterler dikkate alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde, eğitim programlarının başarıya ulaşabilmesi ve ihtiyaçlar paralelinde eğitim verilmesi mümkün olmamaktadır. 98 özel sanayi kuruluşu ile 32 özel bankadan oluşan 130 kurum üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kurumların % 52,3'ünde eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak gereksinme belirlenmesi her zaman yapılmaktadır. Özel kurumların % 79'unda eğitim gereksinmesi, yeni eleman alınması durumunda, %56,8'inde personelin

¹⁵⁵ LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., a.g.e., s.299-300

görevinin değiştirilmesi gerektiğinde, %51,1'inde üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde, %19,3'ü iş kazaları arttığında ve %11,4'ünde üretimde düşüş olduğunda ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁶

3.4.1.1.1. İşletmenin Gelecekteki Gereksinimleri

Eğitim ihtiyacı analiz edilirken çalışanların gelecekte ihtiyaç duyabileceği gereksinimlerin göz önüne alınması büyük önem taşımaktadır. Çünkü, yapılan işte değişiklikler meydana geldikçe ve çalışanlar kariyerlerinde ilerledikçe beceri taleplerinde değişiklikler olacaktır. Bu değişim, çalışanların işlerinde, işin içeriğinin dinamik yapısı ve kişiler arası ilişkilerden dolayı kaçınılmaz olmasına rağmen, çalışma alanlarında teknolojinin ağırlıklı olduğu işletmelerde daha da yaygın hale gelmektedir.¹⁵⁷ Modern bir teçhizatın satın alınmış olması veya yeni bir ürünün pazara girmiş olması çalışanların eğitim yoluyla kazandırılacak beceriye sahip olmasını gerektirir. Bu tür eğitim, genellikle yeni teçhizatı üreten veya yeni ürünü geliştiren kişilerin yardımı ile gerçekleştirilmektedir.

3.4.1.1.2. Yönetimin Amaçları ve Çevresel Faktörler

Eğitim ve geliştirme programları ile örgütsel amaçlar ve çalışanların ihtiyaçları arasında uyumun sağlanması için örgütsel amaç ve hedeflerin incelenmesi gerekmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin incelenmesi ve işletmenin analiz edilmesi eğitim ihtiyacının tam olarak belirlenmesinde etkili olmaktadır. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler ve işletmenin bunlara uyum sağlama zorunluluğu ek bir takım eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.¹⁵⁸

Çevrenin analiz edilmesi kadar, işletmenin iç analizi de önem taşımaktadır. İşletmenin felsefesi, amaçları, politikaları ve örgüt iklimi gibi unsurların eğitim ve geliştirme programlarının amacına ulaşmasında etkili olacağı unutulmamalıdır.¹⁵⁹ Eğitim programlarının, yönetimin amaçlarına göre düzenlenmesinin ve eğitim

¹⁵⁶ GÜVEN, Meral, Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar, *A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1-2, 1998, s.45

¹⁵⁷ LEAP, Terry, T., CRINO, Michael, D., a.g.e., s.300

¹⁵⁸ UNUTKAN, Ataman, G., İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1-2, Cilt:VI, s.215

¹⁵⁹ a.g.m., s.215

ihtiyacının sağlıklı olarak saptanmasının, yönetim ile ilgili problemleri de çözüme kavuşturacağı unutulmamalıdır.

3.4.1.1.3. İş Transferleri

Örgütün personel ihtiyacının değişmesi, yeni mevkilerde personel ihtiyacının ortaya çıkması, iş transferlerinin olması gibi nedenler, yeni becerilere gereksinimi gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, yeni becerileri sağlayabilmek için de önemli oranda eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.

3.4.1.2.Eğitim ihtiyacının Analizinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim ihtiyacının analizi, eğitimin sağlıklı şekilde planlanabilmesinin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar eğitim araştırması ile ortaya çıkarılmaktadır. Eğitim araştırması ise, gelecekte yapılacak eğitim tekniklerinin türünü belirlemede başvurulan araştırmalardır.

Eğitim ihtiyacının analizi, iş analizleri, gözlem, görüşme, anket ve yazılı belgelerin incelenmesi yoluyla yapılmaktadır. Ancak, eğitim ihtiyacını tespit etmek için yeni bir çalışma yapmak genellikle işletmeler için yüksek maliyetli olduğundan, işletmeler daha önce yapılmış iş analizi ve personel değerlendirme sonuçlarından yararlanmaktadır.

3.4.1.2.1.Gözlem

Gözlem yöntemi, zihinsel faaliyetten çok üretim sürecindeki rutin faaliyetleri tespit etmede etkili olan bir yöntemdir. Çünkü, faaliyetler için basit ve gözlemlenebilir bir standart belirlenebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların hangi işlerde zorlandıkları belirlenebilir ve bu zorluklar da daha önceden belirlenmiş standartlar ile karşılaştırılarak eğitim ihtiyacı tespit edilebilir. Gözlem yaparken dikkat edilecek diğer önemli nokta, işi başarmada meydana gelen eksikliklerin hangi bilgi, beceri, tutum eksikliğinden meydana geldiğinin tespittir.¹⁶⁰

Gözlem faaliyetine girişmeden önce, gözlem planı yapılmalı ve mümkünse gözlem aşamaları bir form üzerinde takip edilmelidir. Gözlem haberli yapılabileceği gibi habersiz de yapılabilmektedir.

¹⁶⁰ CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, a.g.e., s.188

3.4.1.2.2.Görüşme

Görüşme, bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma esasına dayanan bir yöntemdir. Eğitim ihtiyacı analiz edilirken üç tip görüşmeden yararlanılmaktadır. Bunlar;¹⁶¹ bireysel görüşme, grup görüşmesi ve analiz yapılacak iş ile ilgili nezaretçilerle yapılan görüşmedir. Grup görüşmeleri, çok sayıda personelin benzer iş yaptığı durumlarda uygulanmakta iken, bireysel görüşmeler tek bir personel ile yapılmaktadır. Görüşme yönteminin yüz yüze ilişkiye dayanması verilerin elde edilmesine açıklık kazandırmakta ve görüşmeyi yapan kişiye konuyu daha iyi aydınlatmak için yeni sorular yöneltme imkanı vermektedir.¹⁶²

3.4.1.2.3.Anket

Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlem yöntemine denilmektedir.¹⁶³ Bu soru listesini okuyup dolduran yöneticilerin, sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilerek, eğitime ihtiyacı olup olmadığı tespit edilmektedir. Anketlerin hazırlanmasında en önemli husus, anketlerin nasıl hazırlanacağı ve hangi soruları içereceğidir. Anket soruları eğitim ihtiyacını tam olarak tespit edebilmek için bilgi, sabır ve özen ile hazırlanmalıdır. Sorular herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde, kısa ve mümkünse kapalı uçlu¹⁶⁴ olmalıdır.

3.4.1.2.4.Kayıtların Analiz Edilmesi

İşletmelerde maliyeti düşük olan ve eğitim ihtiyacını belirlemeye yarayan yöntemlerden biri de işletme kayıtlarının analiz edilmesidir. Örgüt içi çatışmalar, yüksek işgören devir hızı, yüksek oranda işe devamsızlık ve iş kazalarına ilişkin kayıtların analiz edilmesi ile eğitime ihtiyaç duyulan alanlar belirlenebilmektedir.¹⁶⁵

¹⁶¹ CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, a.g.e., s.188

¹⁶² SEYİDOĞLU, Halil, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Gizem Yayınları, No:10, 6. Baskı, İstanbul, 1995, s.29

¹⁶³ a.g.e., s.30

¹⁶⁴ Kapalı uçlu sorular, verilecek cevaplar veya seçeneklerin sınırlandırılmış olduğu sorulardır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. ARIKAN, Rauf, *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1995, s.90-92

¹⁶⁵ UNUTKAN, Ataman, G., a.g.m., s.214

Ayrıca seyahat acentalarında müşteri memnuniyetini ölçmeye yarayan “Tur Değerlendirme Formları”¹⁶⁶ da eğitim ihtiyacını tespit etmede kullanılabilir.

3.4.1.2.5. İş Analizleri

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşullarını gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.¹⁶⁷ Bu analiz sayesinde, bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarılı şekilde yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenmekte iken, bir yandan da söz konusu işin hangi çevre içinde ve hangi koşullarda yapıldığı öğrenilmiş olmaktadır.¹⁶⁸ İş analizi, bir çeşit araştırma projesidir ve organizasyonun her kademesinde yapılan işler hakkında sistematik bilgi edinmeyi sağlayan süreçtir.¹⁶⁹

İş analizleri, genel olarak işin ne gibi incelik ve özellikler taşıdığını ortaya koyduğu için elemanın yetersiz kaldığı yönleri tanımak ve onu bu yönde eğitmek kolay olacaktır. Bu teknik, sadece eğitim ihtiyacını tespit etmede kullanılmamakta, daha bir çok personel tekniğine alt yapı oluşturmaktadır. Ancak, iş analizleri, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamayı da sağlamaktadır. İşletmeler, iş analizi için bilgi toplarken de gözlem, görüşme, anket tekniğinden yararlanmaktadır.

3.4.1.2.6. Örgüt İçi Sorunlar

Örgütte meydana gelen işe devamsızlık, işe geç gelme, işyeri iç yönetmeliklerinin ihlali, işgücü devir oranındaki artış, astların şikayetlerinde meydana gelen artışla, iş ilişkilerindeki bozulmalar ve üretim hatalarının artması da eğitim ihtiyacını tespit etmede birer araç olarak kullanılmaktadır.

¹⁶⁶ Tur değerlendirme formu, bir seyahat işletmesinin verdiği hizmetlerin değerlendirilmesine yardımcı olan formdur. Tur değerlendirme formu, sunulan ve turist tarafından kullanılan hizmetlerin kalitesinin nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini göstermektedir. Tur değerlendirme formu turistik ürünlerin ne şekilde geliştirilebileceği hakkında geri besleme bilgilerini sağlamaktadır. Daha ayrıntılı bilgi ve değerlendirme formu için bkz. YARCAN, Şükrü, PEKÖZ, Metehan, *Seyahat İşletmeleri*, a.g.e., s.99-102

¹⁶⁷ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, Furken Ofset, Bursa, 1997, s.80

¹⁶⁸ a.g.e., s.80

¹⁶⁹ PALMER, Margaret, J., *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. (Çev:Doğan Şahiner), İstanbul, 1993, s.29

3.4.1.2.7. Performans Değerlendirme Sonuçları

Eğitim ihtiyacını tespit etmede kullanılan en etkin ve yaygın yöntemlerden birisi de performans değerlendirme sonuçlarıdır. Performans değerlendirme, en genel anlamı ile kişinin yapacağı işin, bu işi yapabilmek için gerekli özelliklere sahip olup olmadığını bireysel olarak analiz edilmesi ve çalışanın işi başarma derecesinin belirlenmesidir.¹⁷⁰ Performans değerlendirme, aynı zamanda yöneticilerin kendinden beklenen görevleri ne derecede iyi gerçekleştirdiğini de tespit etmeye yönelik bir süreçtir. Performans değerlendirme ile çalışanların bilimsel ve sistematik olarak incelenmesi ve sonuçların olabildiğince somut, objektif göstergelerle belirlenmesi gerekmektedir.¹⁷¹

Eğitim faaliyetlerinin amacına tam olarak ulaşabilmesi, eğitimden beklenen yararı sağlayabilmek, personele tam ihtiyacı olan eğitimi verebilmek için performans değerlendirme işleminin adil şekilde yapılması ve personelin gelişimi için yol gösterici olması gerekmektedir.¹⁷² Bu bağlamda iyi bir performans değerlendirme aşağıda belirtilen özellikleri taşımalıdır:¹⁷³

- Şirket ve birey performansını etkileyen anahtar noktaları içermelidir,
- Performans değerlendirme sistemi, kurumun özel gereksinim ve koşullarına uygun olmalıdır,
- Performans, daha önceden belirlenmiş standartlara uygun şekilde değerlendirilmelidir,
- Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine yönelik açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır,
- Performans değerlendirme sistemi, geçerli ve güvenilir olmalıdır,¹⁷⁴

¹⁷⁰ ERDOĞAN, İlhan, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1995, s.155

¹⁷¹ BİÇER, Hakkı, İ., ve KÜSKÜ, Fatma, *İnsan Kaynakları Sisteminde Başarı Değerlendirme Sistemleri ve Tekstil Sektörü Örneği*, *İşletme-Finans Dergisi*, Şubat, 1997, s.55

¹⁷² CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, a.g.e., s.165

¹⁷³ KARABULUT, Elif, *İnsan Kaynakları Sürecine Girişte İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 57

¹⁷⁴ Performans değerlendirme sisteminin geçerli olması, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin başarıyı tamamen yansıtmasıdır. Geçerli bir başarı değerlendirme sistemi, personeli başarı derecelerine göre ayırmalıdır. Çünkü, her başarı seviyesine verilecek eğitim farklı olacaktır. Geçerliliğin bir diğer anlamı da değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun ve yönetici tarafından anlaşılır olmasıdır. ERDOĞAN, İlhan, a.g.e., s.222

- Sistem personeli değerlendirirken sadece iş ile ilgili olan davranışlar değerlendirmelidir,
- Sonuçlar en kısa zamanda personele bildirilmelidir.

Performans değerlendirmede, değerlendirmeyi kimin, yapacağı da büyük önem taşımaktadır. Değerlendirmeyi yönetici tek başına yapabileceği gibi, yönetici ile personel birlikte de yapabilir. Bazı durumlarda, objektif olması açısından işletme dışı kişilere de yaptırılmaktadır. Örneğin; amaçlara göre yönetim tekniğinin (AGY) uygulandığı durumlarda değerlendirmeyi ilk amir yapmaktadır.¹⁷⁵ Ancak, personel değerlendirmeyi kim yaparsa yapsın, gerçek ve doğru sonuçlara ulaşabilmek için hataya neden olan kaynakların¹⁷⁶ bilinmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

3.4.2.Yönetici Eğitim Programlarının Düzenlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra, ihtiyaçlara paralel olarak eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitim programları düzenlenirken programların dahilinde verilecek konular, eğitimin yapılacağı yer, eğiticiler, eğitim bütçesi açık ve net olarak belirlenmelidir.

3.4.2.1.Eğitim Konularının Belirlenmesi

Yönetici eğitiminde ilk akla gelen nokta, ne anlatılacağı, yani eğitim konularıdır. Eğitim konularının, yöneticinin kuruluş içindeki görevine ve yönetim kademesine uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim programlarında yönetici kademesindeki kişilere dersin ismi ne olursa olsun yönetim bilgileri, teknikleri ve becerileri gibi alanlar ile aşağıda belirtilen alanında bilgi vermek gerekecektir.

¹⁷⁵ Özel sektörde çalışan 223 personel üzerinde yapılan bir alan araştırmasının sonuçlarına göre, personelin % 81,1'i en yakın amirin değerlendirme yapmasının daha doğru ve gerçekçi olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. YÜCEL, Recep, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 1999, s.119

¹⁷⁶ Performans değerlemede hataya neden olan kaynaklar için bkz. ERDOĞAN, İlhan, a.g.e., s.219, CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, a.g.e., s.168, PALMER, Margaret, J., *Performans Değerlendirmeleri*, a.g.e., s.17-24

3.4.2.1.1. Temel Yönetim Bilgileri

Günümüzde işletmelerin çok geniş bir alanda faaliyet göstermesi, globalleşme vb. nedenler yöneticilerin başarılı olabilmesi için tek bir konuda bilgi sahibi olması, tek bir disipline sahip olmasını yeterli kılmamaktadır. Bunun yanında, birçok konuya hızla uyum sağlayabilecek, yani fikirler üretecek ve konunun uzmanlarını yönetebilecek profesyonel bir formasyon, bugün geçmişe göre daha gerekli olmaktadır.¹⁷⁷ Bu bağlamda yöneticilere, mesleği ile ilgili özel bilgi yanında, işin gereği ekonomi, beşeri münasebetler, hukuk vb. konularda da bilgi verme gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilere, ihtiyacı olan disiplinler ile ilgili eğitim, yüksek öğretimde verilmekte ve yöneticinin akademik bir ortamda yüksek öğrenim görmüş olması yararlı, hatta gerekli olmaktadır. Aksi halde salt ortaöğrenim bilgileri ile yöneticinin günümüzde kendini ilgili kişilere kabul ettirmesi zor olmakta, sorunlara karşı tutum ve davranışlarda yetersiz kalabilmektedir. Buna rağmen, gerek kamu, gerekse özel sektör işletmelerindeki yöneticiler, üniversite eğitimi alsalar bile, yöneticilik yaşamlarında değişik etkenler nedeniyle yeni bazı temel bilgiler edinme veya mevcut bilgileri tazeleyip geliştirme ihtiyacıyla karşılaşarak, eğitilmemiş durumda kalmaktadır.¹⁷⁸ Bu bağlamda, üniversitelerin öğrenciye gerekli bilgi ve tecrübeyi vermesi olanaksızdır. Yöneticilere gerekli olan bilginin yanında, yeterli beceri ve tecrübeyi de kazandırma zorunluluğu vardır.¹⁷⁹

Yöneticiye, iş yaşamında veya akademik programlarda aktarılması gereken temel yönetim bilgileri aşağıda belirtilen başlıklar ile özetlenebilir:¹⁸⁰

- a) Değişik disiplinlere ilişkin genel bilgiler. Bunlar, ekonomi, hukuk, sosyoloji, psikoloji vb. alanlarda bilgiler olabilmektedir.

¹⁷⁷VAROĞLU, Demet ve VAROĞLU, Kadir, *Karar verme Becerilerinin Geliştirilmesi ve Karşılaştırılması Bir Çalışma*, <http://www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/btym/yonetim/c.htm>, 14/04/2001

¹⁷⁸ ÖNCÜ, Fikret, a.g.e., s.105

¹⁷⁹ a.g.e., s.106-107

¹⁸⁰ a.g.e., s.107-108

- b) Yöneticinin örgütte sorumlu olduğu ihtisas konusuna ilişkin akademik bilgiler. Kişiyeye, çalıştığı departmanda yapılan işler hakkında bilgi verilmektedir. Örneğin; pazarlama departmanında çalışan bir kişiyeye pazarlama ağırlıklı bir eğitim verilir.
- c) Genel yönetim bilgileri. İşletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun, yöneticiler, yönetim ve örgüt ile ilgili konularda genel bir takım bilgiye sahip olmak zorundadır. Bilgi sahibi olunacak konular ise;
- Organizasyon ve örgütsel davranışlar, teorileri ve prensipleri,
 - Yönetim biçimleri, prensipleri, yetki-sorumluluk, iş ilişkileri, yönetimin temel fonksiyonları,
 - Yönetim politikaları,
- d) Araç bilgiler. (Matematik, istatistik vb.)
- e) Yöneticinin çalıştığı kuruluş ile ilgili bilgiler. Yöneticilere bu aşamada işletmenin temel uğraş alanına ait teknik ve ticari bilgiler, işletmenin kendi organizasyon yapısı, işleyişi ile ilgili bilgiler ile işletmenin temel fonksiyonları anlatılır. Yine işletmenin misyonunun, vizyonunun ve hedeflerinin de yöneticilere kavratılması gerekmektedir.
- f) Yöneticilere, çalıştığı işletmenin içinde bulunduğu çevre ile ilgili bilgilerin de temel yönetim bilgileri alanında aktarılması gerekmektedir. Bu bilgiler sayesinde, işletmenin çevresinde yer alan elemanların tanıtılması ve gerekli hususlara önlem alınması amaçlanmaktadır. Sosyal, ekonomik ve siyasal çevrenin bütünlük içinde ele alınması, eğitimin amacına ulaşmasında önem taşır.
- g) Yöneticilerin görevli olduğu kuruluşun uğraşına ilişkin teknolojik bilgiler. Bu bağlamda üretim, bakım ve onarım konularına ağırlık vermek gerekecektir. Ancak seyahat acentaları hizmet üreten işletmeler olduğu ve otomasyona gitmenin zorluğundan dolayı bu aşamada hizmet kalitesini arttırmaya yönelik bilgilerin verilmesi daha faydalı olacaktır.¹⁸¹

¹⁸¹ Günümüzde gerek değişimin hızı, gerekse küreselleşme, yöneticiden dar bir alanda uzmanlaşma yerine, bir çok konuya hızla uyum sağlayabilecek, yeni fikirler üretecek ve konunun uzmanlarını yönetebilecek profesyonel bir formasyonu istemektedir. VAROĞLU, Demet ve VAROĞLU, Kadir, *Karar verme Becerilerinin Geliştirilmesi ve Karşılaştırılması Bir Çalışma*, <http://www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/btyim/yonetim/c.htm>, 14/04/2001

3.4.2.1.2. Yönetim Teknikleri

Yöneticiler, sorumlu olduğu işte ortaya çıkan problemleri zamanında teşhis edip, çözüme kavuşturduğu ölçüde etkili ve becerili demektir. Bu bakımdan, görülüp teşhis olunan fırsatları değerlendirebilmek ve problemleri analiz edip çözümlenmek veya kaçınabilmek amacı ile bir yöneticinin belirli yönetim araçlarına sahip olması gerekmektedir. Bu yararlı ve gerekli araçlar, günümüz yönetim sorunlarını yeterince anlatabilecek nitelikte oluşturulmuş yönetim teknikleridir.¹⁸²

Yöneticilere bu teknikler ihtiyaca göre iki ayrı düzeyde öğretilmektedir. Bunlar takdir ve ihtisas düzeyidir.¹⁸³ Yöneticiler, yönetim tekniklerini emrinde çalışanlara öğretmek zorundaysa ihtisas düzeyinde öğrenmesi gerekmektedir. İşletmede, alt kademe yöneticiler emrinde çalışanlara yönetim tekniklerini öğretmek zorunda olduklarından ihtisas düzeyinde bilmesi gerekmektedir. Yöneticinin yönetim tekniğinin sadece ne amaçla kullanılacağını bilmesi gerekiyorsa takdir düzeyinde öğretilmesi yeterli olmaktadır.

Yöneticilerin ihtiyacı olan yönetim teknikleri ise, iş etüdü, iş analizi, iş değerlendirme, personel değerlendirme, risk analizi, yöneylem araştırması, doğrudan programlama vb. tekniklerdir.

3.4.2.1.3. Yönetim Becerileri

Yöneticilerin, yönetim tekniklerini bilmeleri ve yönetsel konularda bilgi sahibi olmaları işlerin idaresinde yeterli olmamaktadır. Yöneticinin aynı zamanda bu teknikleri uygulama becerisine sahip olması da gerekmektedir. Yetenekli bir yönetici sahip olduğu bilgilerini ancak becerisi ile işine uyarlayarak başarılı bir performans gösterebilmektedir.¹⁸⁴ Yönetim becerisi, yönetim tekniklerini sade bir biçimde ve doğal olarak kullanabilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle, bir yöneticinin sahip olduğu bilgilerini ve tekniklerini etkin bir biçimde işine uygulayabilme ve başarılı sonuçlar alabilme yeteneğidir.¹⁸⁵

¹⁸² ÖNCÜ, Fikret, a.g.e., s.109

¹⁸³ a.g.e., s.109

¹⁸⁴ a.g.e., s.111

¹⁸⁵ a.g.e., s.112

Yönetimin işlevleri dikkate alındığında, yöneticilerin temelde üç tip beceriye sahip olması gerektiği ve bunlarında eğitim süresince değişime uğradıkları görülmektedir. Bu beceriler teknik beceri, kavramsal beceri ve beşeri beceridir.

Kavramsal beceriler, genel müdürün, yönetim kurulu üyelerinin, genel müdür yardımcılarının ve departman şeflerinin sahip olması gereken becerilerdir. Eğitim ile kavramsal becerilerin kazanılmasındaki amaç, yöneticinin tüm işletmeyi bir bütün olarak görmesini ve yapılan planlar ile alınan kararların işletmenin bütünü için faydalı olduğunu anlamasını sağlamaktır.¹⁸⁶ Bunu yapabilmek için işletmenin çeşitli fonksiyonlarının birbirine ne şekilde bağlı olduğunu anlamak ve bir fonksiyondaki değişikliğin diğerleri üzerindeki etkilerini bilmek gerekmektedir. Ayrıca, söz konusu işletmenin içinde bulunduğu endüstri ile memleket ekonomisi içindeki yerini belirleyebilmek ve milli ekonomide veya dahil bulunan endüstrideki eğilimlerin söz konusu işletmeyi ne şekilde etkileyeceği hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.¹⁸⁷ Kısaca kavramsal beceriler fikir rasyolarından oluşan bireyin entelektüel becerileridir¹⁸⁸ ve bilginin harekete geçirilişi, bireyin ve grupların motive edilmesi, tüm etkinliklerin birleştirilmesi ve düzenlenmesi, bir bütün olarak örgütün geliştirilmesini sağlayan önemli bir süreci ifade etmektedir.¹⁸⁹

Şekil 7:Yönetici ve İşçi Eğitim Piramitleri



Kaynak: OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, a.g.e., s.422

¹⁸⁶ HATİPOĞLU, Zeyyad, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.224

¹⁸⁷ a.g.e., s.224

¹⁸⁸ OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral, a.g.e., s.420

¹⁸⁹ FINDIKÇI, İlhami, *Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme*, a.g.e., s.141

Beşeri beceriler ise, yöneticinin çoğu kez örgüt içinde veya dışında başarılı olabilmesi için gerekli olan ilişki kurma yeteneğini ifade etmektedir. Bunun yanında beşeri beceriler, bir yöneticinin gerek ikili, gerekse çoğulcu ilişkilerde öngördüğü amacını gerçekleştirebilmesi ve içinde yaşadığı ilişkiler ortamına uyumlu davranışlarda bulunabilmesi yeteneğidir.¹⁹⁰ Zaten yöneticilerin emrinde çalışan kişilerden yararlanabilmesi, onları çalıştırabilmesi için o kişilerle etkin ve olumlu ilişkiler kurabilmesi gerekmektedir. Örneğin, teknik beceriler, süreçler ve maddesel varlıklarla ilgili olmasına rağmen beşeri beceriler kişiler ile ilgili olmaktadır.

Beşeri becerilerin gelişiminde, bireyin kendinin ve karşısındaki muhatabının hislerini kontrol etmek ve muhtemelen etkilemek söz konusudur.¹⁹¹ Beşeri becerilere sahip yöneticiler, başkalarının kendi görüşünden farklı görüş açıları, algıları ve inançları söz konusu olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri, tüm örgüt kademesinde önemli olmakla beraber alt ve orta kademedeki ilişkilerin yoğunluğundan dolayı daha çok önem kazanmaktadır.¹⁹² Turizm sektörü gibi çok sayıda personelin çalıştığı ve insana hizmetin söz konusu olduğu sektörde ise beşeri beceriler daha çok önem taşımaktadır¹⁹³ ve yöneticiler, yönetim görevini yaparken kişiler arası ilişkinin önem taşıdığı birçok işte beşeri becerilerinin kullanımına ihtiyaç duymaktadır.

Teknik becerilerden ise, belli bir faaliyet alanıyla ilgili işlerin yapılabilmesi aletlerin kullanılması anlaşılmaktadır. Bu tip beceriler uygulamaya en yakın olan alt kademe yöneticilerin daha çok işine yaramaktadır.

Teknik beceri, yönetici becerileri arasında en çok bilinenidir. Çünkü, somut olarak alınan mesleki eğitim ya da iş eğitiminin temelinde işin teknik uygulamalarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Böylece işin kendisini bilmek, kavramak ve uygulamayı fiilen gerçekleştirebilmek her şeyden önce yöneticide asgari bir yeteneği

¹⁹⁰ ÖNCÜ, Fikret, a.g.e., s.116

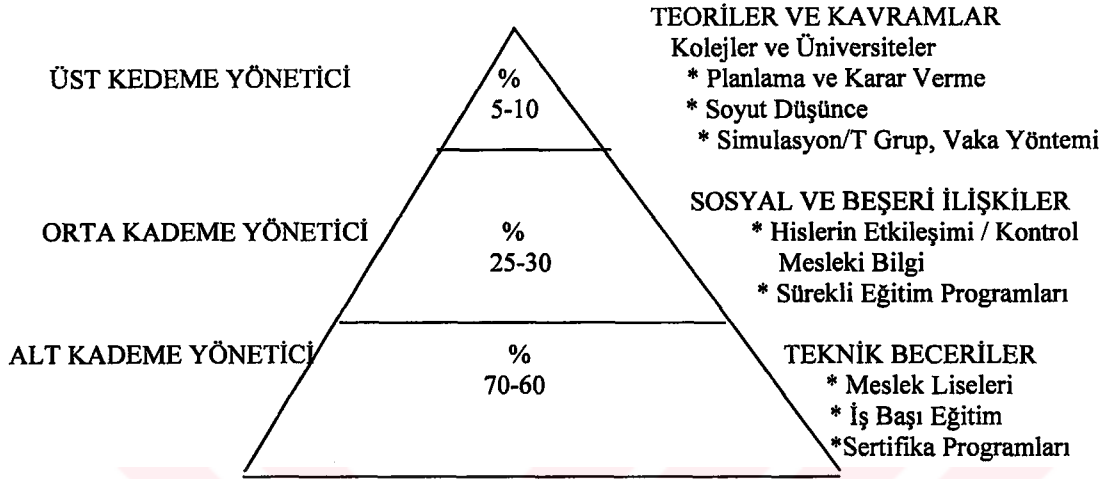
¹⁹¹ OLALI, Hasan; KORZAY, Meral, a.g.e., s.420

¹⁹² KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.25

¹⁹³ TÜRSAB tarafından Türkiye genelinde 425 seyahat acentası üzerinde yapılan bir alan araştırması sonucuna göre, seyahat acentası personelinin daha çok insan ilişkileri, halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri ve davranış bilimleri alanında yeterli olması gereğinin ortaya çıkmış olması bu konuya dayanak olarak gösterilebilmektedir. KOZAK, Nazmi; KOZAK, Meryem, Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alan Elemanlarda Aradıkları Nitelikler, TÜRSAB, İstanbul, 1999, s.44

gerektirmektedir.¹⁹⁴ Teknik yetenek, modern endüstrinin hızla geliştiği günümüzde, daha da önemli sorumluluk olmakta ve bu yeteneği geliştirmeye yönelik faaliyetler alt kademe yöneticilerde yoğunlaşmaktadır.¹⁹⁵

Şekil 8: Yönetim Piramidi



Kaynak: OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, a.g.e., s.422

Şekil 8’de görüldüğü gibi, yönetim kademelerinde yukarıya doğru çıkıldıkça kavramsal yeteneğe, aşağıya doğru inildikçe teknik beceriye olan ihtiyaç artmaktadır. Ancak, beşeri beceriler, diğer iki beceriden daha farklıdır. Beşeri beceriler, etkin bir yönetim için her seviyede gerekmektedir. Diğer yandan özellikle hizmet sektöründe ve bireyler arası iletişimin yoğun olduğu sektörlerde beşeri yeteneğe daha çok ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir.¹⁹⁶

Yöneticiler açısından her üç beceri önem taşısa da, yöneticiler her zaman daha çok ihtiyacı olan beceri alanını geliştirici yönde çalışmalar yapmalıdır. Teknik beceri, genellikle sonradan kazanılması daha kolay ve ağırlıklı olarak bireyin bilgisine dayanan beceridir ve bu beceri belli bir mesleki eğitim ile kazanılmaktadır. Beşeri beceri, daha çok doğuştan gelen bir yetenek iken, kavramsal beceri ise, bireyin zihinsel potansiyeline dayanmakta, kısmen bireyin hayat deneyiminden etkilenmektedir.

¹⁹⁴ FINDIKÇI, İlhami, *Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme*, a.g.e., s.141

¹⁹⁵ a.g.e., s.141

¹⁹⁶ a.g.e. s.143

3.4.2.1.4.Kültürel Eğitim

Kültür, toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.¹⁹⁷ Kültür; toplum, insanoğlu, eğitim süreci ve kültürel içerik gibi değişkenlerin ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin bütünü olarak bilinmektedir.¹⁹⁸

Kültürel eğitim programları, seyahat acentası yöneticilerine görevlerinde birçok avantaj sağlamaktadır. Bu programlar öncelikle, seyahat acentası yöneticilerinin hizmet sunduğu turistlerin kültürel özelliklerini öğrenerek, kültürel özelliklerine uygun hizmet sunmasında ve kültürler arası iletişimde¹⁹⁹ pozitif yönde rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar turisti memnun etmenin, işletmeye çekmenin en önemli yollarından birinin, onlara kendi yaşantılarına uygun hizmet sunmak olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, kültürel eğitim, kapalı gruplara²⁰⁰ hizmet sunan seyahat acentalarına tur programının kusursuz işlenmesi ve müşteri memnuniyeti açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. Drucker'e göre, yönetim, insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığından, kültürle ilgilidir ve gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları temel güçlük, kendi geleneklerinin, tarihlerinin ve kültürlerinin yönetim yapı taşları olarak kullanılabilir yollarını bulmak ve teşhis etmektir.²⁰¹

Kültürel eğitim, seyahat acentalarının yurt dışına göndereceği personeli bilgilendirmesi ve yabancı tur operatörlerinin Türkiye'ye göndereceği yönetim

¹⁹⁷ GÜVENÇ, Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitapevi A.Ş., İstanbul, 1996, s.101

¹⁹⁸ a.g.e., s.101

¹⁹⁹ Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlerle mensup insanlar arasında gerçekleşen bilgi alışverişi ve değişimi olarak tanımlanmaktadır. İki veya daha fazla insan arasında iletişimin gerçekleşmesi için temel şart dildir. Ancak söz konusu kişilerin bilgi dağarcıklarının, eğitim düzeylerinin, yaşlarının, mesleklerinin, cinsiyetlerinin ve özellikle yetişmiş oldukları kültürel dünyanın aynı veya farklı olmasının, iletişime olumlu veya olumsuz etki yaptığı çoğu zaman gözden kaçan en azından üzerinde gerektiği gibi durulmayan bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır. SELÇUK, Ayhan, *Kültürler Arası İletişimi Engelleyen Bazı Faktörler*, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:1999, Sayı:5, Konya, s.319

²⁰⁰ Kapalı gruplar, katılımcıları bir takım özelliklere sahip olan, bu özellikleri taşımayan kişilerin katılımına kapalı olan gruplar olarak tanımlanmaktadır. Ortak özelliklerin neler olabileceği konusunda bir sınır getirme olanağı yoktur. Ortak özelliklerin belirleyici unsurları eğitimle ilgili olabileceği gibi, iş hayatı, coğrafi bölge, din etnik köken, hobiler vb. günlük yaşamın herhangi bir ögesi ya da belirleyicisi de olabilmektedir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: AHİPAŞAOĞLU, Suavi, *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.54

²⁰¹ DRUCKER, Peter, *Yeni Gerçekler*, a.g.e., s.233

kademesindeki elemanların eğitimi açısından kaçınılmaz konularından birisidir. İş Kanunu'na göre işletmeler, çalıştırdığı personelin %10'u, turizm işletmeleri ise özel izin almak suretiyle çalıştırdığı personel sayısının % 20'si oranında yabancı personel çalıştırma hakkına sahiptir.²⁰² Bu bağlamda, kültürel eğitim yabancı personelin gönderildiği ülkeye uyumuna da yardımcı olmaktadır. Uyum yanında, kültürlerarası beceriler olarak geçen saygılı olma, ön yargılı olmama, kişinin kendi bilgisinin nisbi olduğunu kabul etmesi, anlayış gösterme, esnek olabilme, herkese söz verip görüşlerini açıklatma kapasitesi ile belirsizliğe karşı tolerans gibi beceriler de kültürel eğitim programları sayesinde sağlanabilmektedir.²⁰³

Yöneticilerin kültürel eğitimini sağlamada, filmler, konferanslar, slaytlar vb. yöntem ve araçlar ile birlikte örgüt geliştirmede (organizational development) kullanılan tekniklerden de yararlanır. Bu tekniklerin temelini gidilecek ülke kültürüne benzer görevleri yürütmüş yöneticiler ile yapılan görüşmeler ve onların deneyimleri oluşturmaktadır. Kültürel eğitim, yöneticilerin bu deneyimleri öğrenmelerinin yanı sıra kendi değer yargılarının, motivasyon etkenlerinin de farkına varmalarını sağlamaktadır.²⁰⁴

Davranışsal taklit (behavioural simulation) adı verilen teknik ise, deneyimlere göre dizayn edilmiş olup, kişileri bir kültürün değerlerine, adetlerine ve davranışlarına alıştırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.²⁰⁵ Bu teknik, kültürlerarası kritik noktaları kapsayan ve diğer taklit edilmiş faaliyetlerle desteklenmiş grup ve kişisel karar alma aşamalarından oluşmaktadır.²⁰⁶

²⁰² Ülkemizde personel sorunlarını gidermek amacıyla "Belgeli Turizm İşletmelerinde Yabancı Personel ve Sanatkarların Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik" 01.03.1983 gün ve 17974 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır. Buna göre, nitelikli yabancı uzman personel ile uluslar arası üne sahip sanatçılara üst düzeyde yabancı işletmelerde program yaparak çalışmış olan sanatçılar ve toplulukların, Bakanlığın uygun görüşü ve İçişleri Bakanlığının izniyle, bir önceki yıl en az 40.000 Dolar ya da dengi döviz sağlamış belgeli turizm işletmelerinde çalıştırılması öngörülmüştür. Ancak, yabancı bu tür personel toplam personelin %10'unu aşamaz. Bu oran Turizm Bakanlığınca % 20'ye kadar arttırılabilir. CAN, Halil ve GÜNER, Semih, *Turizm Hukuku*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2000, s.142

²⁰³ HARRIS, Hillary, KUMRA, Savita, International Manager Development, *Journal of Management Development*, Vol:10, No:7, 2000, s.606

²⁰⁴ MUTLU, Esin, C., Çok Uluslu İşletme Yöneticileri İçin Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Niteliği, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1994, s.83

²⁰⁵ MUTLU, Esin, C., a.g.m., s.83

²⁰⁶ MUTLU, Esin, C., a.g.m., s.83

3.4.2.1.5.Yabancı Dil

Seyahat acentalarının merkez ve şubelerinde çalışan yöneticilerin gelen turistin dilini konuşuyor ve anlayabiliyor olması, hem işletmenin hem de yöneticilerin başarısında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. İyi yabancı dil bilgisi, yöneticilere, müşteri ile diyalog kurarak sözlü iletişimi sağlamada, turizm pazarını tanımada ve pazarın bulunduğu ülkenin kültürünü analiz etmede önemli faydalar sağlamaktadır. Bunun yanında yabancı dil, seyahat acentası yöneticilerinin pazar seçtikleri ülkedeki tur operatörleri ile iyi iletişim kurmasını sağlayarak, "işletmenin ülke dışındaki başarı ve sürekliliğinde önemli rol oynamaktadır."²⁰⁷

Bir ülkenin dilini bilmenin, o ülkenin kültürünü, insanların yaşayış biçimlerini, davranışlarını, daha kolay anlayıp tanımaya yardımcı olacağını unutmamak gerekir. Müşterilerin önemli kısmının, kendi dillerini konuşan yöneticilere daha sempatik baktıkları ve bu nedenle gelecek yıllarda da aynı yöneticinin çalıştığı işletmeyi tercih ettikleri bilinmektedir. Bunun yanında, tur operatörleri ile local seyahat acentaları arasında iletişim kurmada da yabancı dili yazabiliyor ve konuşabiliyor olmanın önemli avantajlar sağladığını unutmamak gerekir.

Yöneticilere verilen seminerler, izlettirilen filmler, dinletilen kasetler veya verilen dersler, yabancı dil eğitiminde kullanılan en önemli yöntem ve tekniklerdir. Bu yöntemleri kullanarak konuyu öğreten eğitimcilerin, dilini öğrenildiği ülke vatandaşı bir kişi olması, sağlanacak faydayı daha da arttırmaktadır.²⁰⁸ Çünkü, eğitimi veren kişi anlatımda dil ile ilgili bazı kültürel öğelere de yer vermektedir. Bilindiği gibi, yabancı dili son derece iyi kullananlar bile zaman zaman sosyo-kültürel bariyerlere çarpmakta ve adeta hiçbir şey anlamaz hale gelebilmektedir.²⁰⁹ Diğer bir ifadeyle bireyler aslında dildeki kodlar vasıtası ile değil, onların içerdikleri kültürel anlamlar aracılığı ile iletişim kurmaktadır. Bu nedenle anlama olayı sadece cümle içinde geçen kelimenin anlamını bilmekle gerçekleşmez. Önemli olan

²⁰⁷ MUTLU, Esin, C., a.g.m., s.84

²⁰⁸ MUTLU, Esin, C., a.g.m., s.84

²⁰⁹ LUCHTENBERG, Sigrid, *Veransteandigungsschwierigkeiten im Unterricht mit Auslaendischen Schülern und Schülerinnen*, Diskussion Deutsch, 1986, s.368

ne söylendiğini de anlamak değil, söylenenin ne anlama geldiğini bilmektir.²¹⁰ Turizm işletmeleri, yukarıda bahsedilen yöntem ve tekniklerden başka yabancı dil eğitiminde turizm sektöründe çalışan personele daha büyük avantajlar sağlayabilecek aşağıda belirtilen tekniklerden de yararlanmaktadır.²¹¹

- Verilen emri canlandırmak,
- Kursiyerlere kendi yaşantılarına ait sorular yöneltmek,
- Hareketlerden diyalog oluşturmak,
- Sessiz filmlerden yararlanmak. (Katılımcılardan, filmlerde görülen figürleri ve filmde geçen olayları anlatmaları istenmektedir.)

3.4.2.1.6. Bilgi Teknolojileri ve Bilgisayar

Seyahat acentalarında, yöneticilere bilgisayar programcılığı yerine, sistemin yazılım ve donanım boyutlarını kavrayacak bilgi verilmesi, paket program ve ağ işleyişinin öğretilmesi yöneticilere iş ortamında yararlar sağlayacaktır. Örneğin; çağdaş bir kelime işlemcinin (Word) ile birlikte bir veri tabanının (Dbase, Foxpro vb.), bir istatistik analiz programının (SPSS), bir veri işleme programının (Lotus, Excel vb.), bir çizim programının etkin kullanımı amaçlanmalıdır. Bu eğitimde esas olan kullanıcı ve müşteri olarak, tasarımcı bilgisayar uzmanlarını ve sistem satıcılarını, bilinçli ve gereksinimlere uygun bir şekilde yönlendirme yeteneğinin yaratılmasıdır.²¹² Ayrıca, seyahat acentalarında uygulanan eğitim programlarında işletmenin kullandığı paket programın kullanımına ilişkin bilgi ile merkezi rezervasyon sistemleri²¹³ ve internet (özellikle elektronik ticaret) hakkında da bilgi verilmesi yöneticilere büyük yararlar sağlayacaktır.

²¹⁰ SELÇUK, Ayhan, a.g.m., s.320

²¹¹ MAJURE, Robert, *Otelcilik ve Turizm Sektöründe Yabancı Dil Öğretimi*, Turizm Eğitim Semineri, Yorum Basın Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1992, s.337

²¹² VAROĞLU, Kadir ve VAROĞLU, Demet, *Karar Verme Becerilerinin Geliştirilmesi ve Karşılaştırılmalı Bir Çalışma*, <http://www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/btym/yonetim/c.htm>, 17/04/2001

²¹³ Merkezi rezervasyon sistemleri, otel-acentamüşteri arasında iletişimi sağlayan önemli iletişim sistemidir. Bir araştırma sonucuna göre; Avrupa topluluğuna üye Fransa, Almanya ve İngiltere'de seyahate çıkanların yaptığı rezervasyonlarda merkezi rezervasyon sistemlerinin payı %59 ile 72 arasındadır. Yine, ABD Harris şirketi tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre, uçak rezervasyonlarının %98'i ile otel rezervasyonlarının %50'den fazlası merkezi rezervasyon sistemleri ile yapılmaktadır. Dünyadaki belli başlı rezervasyon sistemleri Abacus, Aaccess, Gets, Infini, Sabre, System One, Worldplan, Galileo, Amadeus vb.dir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: İÇÖZ, Orhan, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, a.g.e., s.96-97

3.4.2.1.7.Seyahat Acentacılığı İle İlgili Konular

Seyahat acentası yöneticilerine işletme içinde veya dışında yukarıda belirtilen konular dışında seyahat acentacılığı ile ilgili konularda da ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulması muhtemel olan alanlarda²¹⁴ eğitim vermek gerekmektedir. Seyahat acentaları ile ilgili olarak yöneticilere satış geliştirme, tur planlaması ve operasyon, biletleme, bilgisayar ve paket programlar, Anadolu uygarlıkları, insan ilişkileri vb. konularda eğitim vermek gerekebilir. Bu bağlamda TTM (Turizm Bakanlığı, TÜRSAB ve Marmara Üniversitesi) tarafından düzenlenen kursun dersleri ve ders konuları örnek olarak gösterilebilmektedir. TTM tarafından seyahat acentası personeli için “Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğüne Giriş” programı adı altında toplam 280 ders saatini kapsayan bir program düzenlenmiş ve aşağıdaki konularda dersler verilmiştir:²¹⁵

- Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,
- Seyahat Acentalarında Pazarlama Yönetimi,
- Seyahat Endüstrisi ve Tur Yönetimi,
- Tur Operatörlüğü Muhasebe Bilgileri,
- Turizm Mevzuatı,
- Anadolu Uygarlıkları ve Türkiye'nin Turistik Destinasyonları.

3.4.2.2.Eğitim Süresinin Saptanması

Seyahat acentaları gibi sezonluk ve belli dönemlerde yoğun çalışan işletmelerde, eğitim süresinin ve zamanının çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Eğitimin, işletme için bir gider kalemi olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa tutulmasına özen gösterilmelidir.²¹⁶ Ayrıca, yaz sezonunda oldukça yoğun çalışan ve personelden etkin şekilde

²¹⁴ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (MATARGEM) tarafından yaptırılmış bir araştırmaya göre, çalışan personelin en çok eğitime ihtiyaç duyduğu departmanlar (n=30) %63,3 ile operasyon bölümü (Tur İşlemleri), %33,3 ile Satış bölümü, % 30 ile pazarlama bölümü, % 20 ile idare-muhasebe bölümü ve % 3,3 ile de satın alma bölümüdür. *Turizm Sektöründe Ara Kademe İnsan Gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması*, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı (MATARGEM), (Danışmanlar: YEŞİLTAŞ, Mehmet, HAZAR, Atilla), Yayın No:26, Ankara, 2000, s.124

²¹⁵ AKMEL, Jale, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü Yaygın Eğitim Programları ve Bir İşbirliği Örneği (TTM Okulu), *Turizm Eğitim Konferansı*, Yorum Basın Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1992, s.334-335

²¹⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, a.g.e., s.128

yararlanmak isteyen seyahat acentalarında, eğitim faaliyetlerinin mümkün olduğunca ölü veya düşük sezonda yapılması gerekmektedir.

Eğitimde, öğrenmeyi kolaylaştıran önemli bir faktör de tekrardır. Bu nedenle eğitimin, yılda bir defa, birkaç saatlik veya günlük programlar şeklinde verilmesi yerine, yılda birkaç defa, belli aralıklarla verilmesi daha faydalı olmaktadır. Örneğin; London Business School (LBS) tarafından düzenlenen bir “Üst Düzey Yönetici Programı” dört haftalık bir süreyi kapsamakta ve yılda iki kez düzenlenmektedir. Yine “Sunridge Park Management Center” tarafından düzenlenen bir üst düzey yönetici eğitim programı yılda dört kez ve iki haftalık süreler halinde düzenlenmektedir.²¹⁷

3.4.2.3.Eğitim Organlarının ve Yerinin Belirlenmesi

Yöneticilerin eğitiminde, eğitimin hangi organlar tarafından ve nerede yapılacağını tespit edilmesi de önemli bir konu olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Yöneticilerin eğitimi, işletmenin iç organları aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi işletme dışı organlar olan üniversiteler veya özel eğitim kuruluşları ile eğitim uzmanları tarafından da gerçekleştirilebilmektedir.²¹⁸ İşletmelerde, üst kademe yöneticilerin eğitimi onlara eğitim verebilecek daha üst kademe bir yönetici grubu olmadığından genellikle işletme dışı organlar tarafından yerine getirilmektedir. Orta ve alt kademe yöneticiler ile personelin eğitimi ise, daha çok işletme içi organlar tarafından yürütülmektedir. Ancak, ülkemizde seyahat acentalarının incoming seyahat acentaları olduğu ve az sayıda personel çalıştırdığı düşünülürse, işletme dışı kişilerden daha fazla yararlanılması gerekmektedir. Bu alanda yapılmış bir araştırmaya göre, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının %55,6’sı işletme yöneticileri, %30,8’i uzman personel, %6,8’i ise yardımcı personelden

²¹⁷ ALSBURY, Alison, *Avrupa’da Yönetici Eğitimi*, (Çeviren:Abdullah Ersoy), Milliyet Yayınları, AD Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.36-37

²¹⁸ 98 sanayi kuruluşu ile 32 özel bankadan alınan verilere göre, eğitim etkinlikleri kurumların %38,7’sinde insan kaynakları (personel) bölümüne bağlı eğitim birimi tarafından yürütülmektedir. Kurumların %35,2’sinde eğitim etkinlikleri doğrudan en üst yönetime bağlı bir birim tarafından, %26,1’inde ise eğitim etkinlikleri ayrı bir birim olmaksızın insan kaynakları bölümünün kendisi tarafından yürütülmektedir. GÜVEN, Meral, *Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar*, *A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1-2, 1998, s.44 Daha ayrıntılı bilgi için bkz: GÜVEN, Meral, *Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar*, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998

oluşturmuştur. Bunların dışında kalanlar ise eğitim etkinliklerini yapan uzmanlar, danışmanlar, eğitim sorumluları ve asistanlardır.²¹⁹ Araştırmaya göre, personelini eğitmek isteyen özel kurumların çoğu profesyonel eğitim kurumlarından eğitim satın almaktadır.²²⁰ Üniversitelerden ve öğretim üyelerinden yararlanma oranı ise %47,7'dir.²²¹

Eğitim programları düzenlenirken eğitim yerinin de tespit edilmesi gerekmektedir. Eğitim, iş başı eğitim yöntemleri kullanılarak işletme içinde yapılabileceği gibi işletme dışında da yapılabilmektedir. İşletme dışında verilen eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır. Konferanslar, seminerler ve kurslar işletme üst ve orta kademe yöneticilerinin işletme dışında katıldığı, en çok faydalandığı eğitim etkinlikleri olarak bilinmektedir. Ülkemizde seyahat acentalarının çoğunun local, incoming çalışan ve eğitim verebilecek imkanının olmadığı düşünülürse iş dışı eğitim yöntemlerinin daha yararlı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

3.4.2.4.Eğitilecek Kişilerin Seçilmesi

Eğitim faaliyetlerinin temel amacı, eğitime ihtiyacı olan kişileri eğitmektir. Eğitime katılacak personel, belli bir takım çalışmalara ve kriterlere göre belirlenmektedir. Eğitilecek personeli seçmede, en önemli yöntem olarak da performans değerlendirme sonuçları görülmektedir.

Eğitilecek personel seçildikten sonra, önceliklerin kime verileceği tespit edilmelidir. Eğitimde öncelik, daima ihtiyacı en fazla olan personelden yana kullanılmalıdır. Ancak, bazı durumlarda öncelik verilecek kişiler tespit edilirken, yaş, eğitim düzeyinin, mesleki bilgi düzeyinin, yükselme yeteneğinin ve yaptığı işin doğasının da dikkate alınması gerekmektedir.²²²

²¹⁹ GÜVEN, Meral, Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar, *A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1-2, 1998, s.43

²²⁰ TÜRSAB tarafından 425 seyahat acentası üzerinde yaptırılan bir araştırmaya göre, seyahat acentacılığı alanında eğitim veren eğitimcilerde, % 29,2'lik oranla (n=124) sektör deneyimi, % 9,4'lük

3.4.2.5.Araç ve Gerecin Seçimi

Eğitim aracı, bir konunun öğretilmesinde faydalanılan araç ve gereçlerdir. Eğitim araçları, eğiticinin öğrenciye ders işlerken, bazı düşünceleri, olayları ya da varlıkları ifade etmek, açıklamak, aydınlatmak ve öğrenciye kalıcı bilgiler kazandırmak amacıyla kullandığı araçları kapsamaktadır.²²³

Eğitimde kullanılan araç ve gereçleri, eğitici ve eğitime ait olmak üzere, canlı, suni vb. şekillerde sınıflandırmak mümkün olmaktadır. Genelde video, yazı tahtası, kitaplar, ders gezileri, sergiler, levhalar, kütüphane, tepegöz, bilgisayar belli başlı eğitim araçlarına örnek olarak gösterilebilmektedir.

Günümüzde yukarıda sayılan araçlar dışında internet de önemli bir eğitim aracı olarak yöneticilere yardımcı olmakta ve yönetici eğitiminde kullanılmaktadır. Bugün, eğitim amaçlı birçok siteden yöneticilerin ücretli veya ücretsiz yararlanmaları mümkündür. Günümüzde internetteki sanal ortamın sağladığı olanakların zenginliği, eğitim sektöründe sanallaşma anlamında yeni uygulamalara yol açmıştır. Yüksek öğretimdeki kapasite sınırlılığı, çalışan profesyonellerin sürekli eğitim talebi ve nitelikte aranan üniversalleşme, özellikle bu düzeydeki uygulamaları cazip hale sokmuştur. İnternet ortamındaki eğitim ve öğretimin en büyük dezavantajı sanal bir eğitim ve öğrenmenin²²⁴ olmasıdır.

3.4.2.6.Yönetici Eğitiminde Kullanılacak Pedagojik Yöntemin Seçilmesi

Eğitim sürecinin başında, istenilen konuları yöneticilere aktarmayı sağlayacak yöntemlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemler, direk bilgi aktarımını sağlama amacı güden anlatım gibi somut bir yöntem olabileceği gibi, personelin uygulama yeteneğini geliştirme amacı güden ve yaparken öğrenmesini sağlayan bir yöntem de olabilmektedir.

²²³ BAYRAKTAR, Faruk, M., Eğitim Öğretimde Araç ve Gerecin Önemi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Haziran, Sayı:1, Cilt:1, 1994, s.24

²²⁴ Sanal eğitim, kısaca elektronik ortamda gerçekleştirilen eğitimdir. Sanal eğitimde, elektronik etkileşim yoluyla gerçekleşen öğrenmeye elektronik öğrenme denilmektedir. Farklı kaynaklarda bu öğrenmeden eş zamanlı olmayan ya da asenkron öğrenme olarak da bahsedilmektedir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. KARASAR, Şahin, İnternet Ortamında Eğitim, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Bahar, Sayı:18, 1999, s.158

Yöntemlerin, katılımcının profiline ve öğretilecek kanunun içeriğine göre belirlenmesi daha faydalı olmaktadır. Bu bağlamda, zaman zaman birkaç yöntem bir arada kullanılmaktadır. Örneğin; Carenfeld School of Management tarafından düzenlenen “Bilgi Sistemleri Stratejilerinin Uygulanması” konulu bir kursta öğretimde etkinliği sağlayabilmek için örnek olay analizi, grup tartışması, anlatım yöntemi birlikte kullanılmış ve sonunda da pratik çalışmalara yer verilmiştir.²²⁵ Ayrıca, London Business School (LBS) tarafından düzenlenen “Kıdemli Yöneticiler İçin Finansman Eğitimi” konulu bir kursta, anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, küçük grup tartışmaları yöntemi kullanılmış ve katılımcılara farklı ödevler vererek konuyu anlamaları sağlanmıştır.²²⁶ Yukarıda anlatılan yöntemlerin etkin olabilmesi için eğitim gruplarının küçük olması gerekmektedir. Grup sayılarının 5 ile 30 kişi arasında olması yararlıdır. Küçük gruplar, eğitimcinin tüm eğittikleriyle tek tek ve eşit ilişkiler kurmasını ve onların bireysel özellikleri ve gereksinimleri karşısında duyarlılık gösterebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, küçük gruplarda her üye, her uygulamadan eşit derecede yararlanabilir ve tüm tartışmalara katılabilir. Eğitici, bu noktada, üyelerin katılım haklarını tam olarak kavramalarını teşvik eden bir kolaylaştırıcı işlevini üstlenmek zorundadır.²²⁷ İşletmelerin yönetici eğitiminde kullandıkları pedagojik yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.2.6.1. İş Başı Eğitim Yöntemi

En yaygın kullanım alanına sahip eğitim yöntemidir. En basit anlamıyla, çalışırken eğitmektir. İş yerinde veya yakın çevrede iş devam ederken veya kısa aralarla verilmektedir. İş başı eğitimde çalışan iş ortamına sokulur ve danışman çalışana ne yapması gerektiğini talimatlar yolu ile açıklar ve anlatır. İş başı eğitim programlarının etkin olabilmesi için çok iyi planlanmış ve organize edilmiş olmaları gerekmektedir. İş başı eğitimde, belirgin standartlar ve prosedürler tespit edilmeli, başarılı eğiticiler görevlendirilmeli, eğitimin uygulanabilmesi için de yeterli zaman tahsis edilmelidir.²²⁸

²²⁵ ALSBURY, Alison, a.g.e., s.29-30

²²⁶ ALSBURY, Alison, a.g.e., s.21

²²⁷ USER, İnci, Aktif-Katılımcı Eğitim, *M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi Özel Sayısı*, Cilt:XIV, Sayı:1, s.510

²²⁸ LEE, Cheng, Seok, *İşbaşı Eğitimi*, Turizm Eğitimi Konferans – Workshop, Yorum Basın Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1992, s.139

İşbaşı eğitimi, yönetsel gelişim programlarında olduğu gibi, yarı beceri, beceri ve denetim gerektirmeyen teknik işlerde uygulanabilir.²²⁹ Bu yöntemin bazı avantaj ve dezavantajları vardır. İş başı eğitim yöntemi anında tecrübe sağlama avantajına sahiptir. Çalışanlar, öğrenirken üretirler. Bu sayede personelin motivasyonu artmakta ve geri bildirim ortamı oluşmaktadır.²³⁰ Bu yöntemin diğer bir avantajı da, eğitimdeki transfer sorununu en aza indirmesidir. Çalışanlar, gerçek iş ortamında eğitildiklerinde, öğrendikleri yetiler zaten direk onların ihtiyaçları olan yetilerdir.²³¹

İş başı eğitim yöntemleri basit ve düşük maliyetli olmasına rağmen bazı dezavantajları da mevcuttur. “İyi düzenlenmiş ortamın eksikliği, yetersiz eğiticiler ve iyi tanımlanmamış iş performansı”²³² bu yöntemin dezavantajlı olmasına neden olan faktörlerdendir. Eğitim, normal bir üretim basamağında gerçekleştiğinden kursiyerler aletlere, malzemeye zarar verebilmekte, iş kazalarında artış olabilmektedir. Bu yöntemin bir diğer dezavantajı da, öğretici merkezli olmasıdır. Pek çok durumda eğitmen eğitime yetisine, ilgiye veya çalışana eğitecek yeterli zamana sahip olmayabilir. Bu durumda da kendi hatası olmadan iyi eğitim almamış, güvenli ve verimli çalışmayan iş gücü ortaya çıkmaktadır. İş başı eğitim, eğiticilerin işinin ve normal sorumluluklarının bir parçası olmalıdır. Eğiticiler, işletme içinden seçilecekse büyük ihtimalle orta kademe yöneticiler olacaktır.

İş başı eğitimi dört farklı aşamada gerçekleştirilmektedir.²³³

Birinci aşamada, personelin iş başında eğitime hazırlanmasıdır. Bu aşamada, personeli rahatlatmak ve gerilimi azaltmak için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

İkinci aşamada, yapılacak işler gösterilir. İşler gösterilirken her ürün veya hizmet için örgüt tarafından istenen nitelik ve nicelikler açıklanır.

Üçüncü aşamada, gösterilen ve anlatılan konular bizzat kişiye yaptırılır. Bu aşamada personel işi yavaş yavaş yapmaya başlar ve yaptıklarını eğitime anlatır.

²²⁹ a.g.m., s.139

²³⁰ HARVEY, Don, BOUVIN, Robert, Bruce, a.g.e., s.163

²³¹ a.g.e., s.163

²³² CULLEN, Noel, C., Training and Management, The World of Training and Supervision, Prentice Hall., Copright, by Van Nostrand Reinhold, 1996, s.214-215

²³³ CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, a.g.e.,s.190-191

Son ve dördüncü aşamada, yaptırılan işler eğitici tarafından izlenir. İzleme aşamasında, personelin izleme hissine kapılmaması gerekir. Personelin ihtiyaç duyduğu kişiler ve yardım alabileceği kaynaklar anlatılır.

3.4.2.6.1.1.Oryantasyon

Oryantasyon, işe yeni başlayanlara şirket kurallarının, prosedürlerinin, amaçlarının ve şirketin değerlerinin anlatılması, kavratılması süreci olarak tanımlanmaktadır.²³⁴ Bu süreç, işe yeni başlayanların şirket içinde sosyalleşmesini sağlamaktadır.²³⁵

Uygun bir oryantasyonla yeni bir elemanın doğru bir başlangıçla örgüte adım atması sağlanır. Üretkenliğinin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından oryantasyon eğitimi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, çalışma disiplininin temeli, işgörenin resmen işe başlaması ve ortama alıştırılması ile atılmaktadır.²³⁶ Seyahat acentalarında, göreve yeni başlayan yöneticilere yakın destinasyonların gösterilmesi, yöneticilerin işletmede çalışan diğer personel ile tanıştırılması veya bir hoş geldin yemeği düzenlenmesi oryantasyon faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

Araştırmalara göre, Amerikan şirketlerinin % 80'inin herhangi bir şekilde oryantasyon faaliyeti uyguladıkları ortaya çıkmıştır.²³⁷ Bir çalışanın, Amerika'da işletmeye maliyeti, oryantasyon eğitimi de dahil 50 ile 100 bin dolar arasındadır. İş bırakma oranının ise, işe yeni başlayan işgörenlerde yüksek olduğu düşünülürse, oryantasyon sayesinde bu oran düşmektedir.

3.4.2.6.1.2.Rotasyon

Çalışanların, organizasyondaki başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesine yarayan bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı, çalışanların organizasyonların tüm bölümlerini tanıyarak yaptıkları işi bütünlük içinde görmesi ve başka bir işi

²³⁴ HARVEY, Don, BOUVIN, Robert, Bruce, a.g.e., s.160

²³⁵ Sosyalleşme, yeni bir çalışanın, şirket normlarını, değerlerini, hedeflerini, çalışma prosedürünü öğrenerek şirketin ondan beklediği davranışları kavraması şeklinde açıklanmaktadır. a.g.e., s.160

²³⁶ ÖZYURT, Aysun, Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu, *Human Resources*, Nisan-Mayıs-Haziran, 1998, s.72-78

²³⁷ HARVEY, Don, BOUVIN, Robert, Bruce, a.g.e., s.160

üstlenmek gerektiğinde buna hazır hale gelmesidir.²³⁸ Bu tür eğitime tabi tutulmuş bir çalışanın olması, işletmeye beklenmedik bir terfi, transfer ya da işten ayrılma durumunda büyük esneklik sağlamaktadır.²³⁹ İş rotasyonu, genellikle maaşta değişikliğe gidilmeden uygulanmaktadır. Rotasyon eğitimi, konum, hastalık, tatil vb. sebeplerden dolayı bir mevkide boşluk meydana geldiği zamanlarda uygulanabilmektedir. Şirket açısından en büyük faydası, herhangi bir pozisyonda boşluk meydana gelirse, tecrübeli bir grup kişinin, çalışan grup arasından terfi ettirilerek seçilebilmesine olanak sağlamasıdır. Çalışanlar ise, farklı iş becerileri edinme fırsatına sahip olmaktadır.²⁴⁰

3.4.2.6.1.3.Rol Oynama

Eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek ve onların sorunları bizzat canlandırmasını sağlayarak, konuları uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan eğitim yöntemidir. Bu yöntem, “eğitim ve geliştirme yöntemlerine bir psikolojik yaklaşım” adı altında toplanan yöntemlerden birisidir.²⁴¹

Bu yöntemde, takım üyelerinden belli rolleri (memnun olmayan müşteri rolü) yapmaları, diğer üyelerin ise, problemlerle nasıl başa çıkabileceklerini uygulaması istenmektedir.²⁴² Rol oynama programı sahnelenmeden önce, program en ince ayrıntısına kadar planlanmalıdır. Bu yöntem, programa katılan yöneticilere insan ilişkileri becerilerini geliştirici bir imkan hazırladığından ve onların iyi bir beşeri ilişkiler ilkesinin ne olduğunu öğrenmelerine yardım ettiğinden faydalı bir yöntemdir. Bu yöntemin, beşeri ilişkilerin önem taşıdığı, turizm sektörü açısından da faydalı bir yöntem olduğu söylenebilmektedir. Konaklama işletmelerinde kariyer planlama üzerine 51 tane 5 yıldızlı otel işletmesi ile 1. sınıf tatil köyü üzerinde yapılmış bir araştırmaya göre, hiçbir işletme rol oynama yönteminin faydalılığı yönünde tercih kullanmamıştır.²⁴³ Ayrıca, bu teknik yönetici statüsündeki

²³⁸ PALMER, Margaret, KENNETH, Winters, T., *İnsan Kaynakları*, a.g.e., s.133

²³⁹ HARVEY, Don, BOUVIN, Robert, Bruce, a.g.e., s.162

²⁴⁰ a.g.e., s.162

²⁴¹ CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.195

²⁴² a.g.e., s.195

²⁴³ KOZAK, Meryem, Akdoğan, Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:10, 1999, s.63

katılımcıların toplum içinde söz söyleme becerilerini arttırarak, toplum üzerinde hakimiyet kurmasına yardımcı olmaktadır.

3.4.2.6.1.4. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Yetki göçerimi, yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesidir.²⁴⁴ Diğer bir tanıma göre de yetki göçerimi, operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç alta devredilmesidir.²⁴⁵

Bir üst astını samimi ve güvenilir bir şekilde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarından birisi yetki göçerimidir. Yetki göçerimi, astın sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirmesine yardımcı olan yöntemdir.²⁴⁶

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi, işgörenlerin tutum ve motivasyonları üzerinde önemli bir etkide bulunabilir ve daha etkili bir organizasyon oluşturmada kilit rol oynayabilir. Devredilecek olan projeleri seçmede, elemana yeterli yönlendirme vermeye ve mevcut koşulların performans üzerinde bir engel oluşturmamasına özen göstermek gerekmektedir. Çünkü, bu tür engellerin motivasyon ve kişisel gelişimden çok düş kırıklığı ve öfkeye neden olduğu bilinmektedir.²⁴⁷

Yetki devrinde, devredilen işlerin yapılmasında asta gerekli kaynakları seçme, kullanma ve karar verme hakkını da tanımak gerekir. Bunun yanında, yönetici, hangi görevlerin astlara verileceğine karar verirken bu görevleri nitelik ve nicelik açısından sınıflandırıp, ona göre dağıtımını yapmalıdır.

3.4.2.6.1.5. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yöneticilerin, astlarının kendi işinde başarısını arttırmak amacıyla, onun kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesini sağlayan bir yöntemdir. Üst, astının zayıf yönlerini tanıdığı için, astın zayıf yönlerini gidermesi amacıyla bilgi

²⁴⁴EFİL, İsmail, a.g.e., s.216

²⁴⁵WELLS, Ronald, G., *Yetki Devri*, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993, s.119

²⁴⁶SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, a.g.e., s.216

²⁴⁷WELLS, Ronald, G., a.g.e., s.119

edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu teknik, basit işlerin öğretilmesinde etkili olan bir tekniktir. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin, kısa zamanda, deneysel yöntemle öğrenilmesi hem kolay, hem de işin öğrenimi iş başında tamamen pratik yönde olduğundan çok etkilidir.²⁴⁸

Maliyetinin düşük olması da bu yöntemin tercih edilmesinde önemli bir etkindir. Ancak, üstün iyi bir öğretici olmadığı durumlarda yöntemin başarısında düşüş olmaktadır. İnfomal²⁴⁹ bir eğitim verildiğinden yönetici eğittiği kişiye işin olumlu yönleri yanında olumsuz yönlerini de öğretebilmektedir.

3.4.2.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemi

İşletme içinde veya çoğunlukla işletme dışında, günlük işlerin dışında yürütülen eğitim faaliyetleridir. İş dışı eğitim faaliyeti, turizm işletmelerinde daha çok teorik eğitime ihtiyaç olan departmanlarda uygulanır. Örneğin; muhasebe bölümünde çalışılan personel ile insan kaynakları bölümünde çalışan personele verilen seminerler vb. Ayrıca üst kademelerde çalışan personelin eğitiminde de iş dışı eğitim yöntemlerinden yararlanılabilmektedir. Turizm işletmelerinde uygulanabilen önemli iş dışı eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

3.4.2.6.2.1. Sempozyum, Panel, Seminer ve Konferanslar

Panel, bir grubun üyelerinin belli bir konu ya da sorun üzerinde araştırma yaptığı, bulduğu verileri inceleyerek ve ön hazırlık yaparak görüşlerini açıkladıkları yöntem olarak bilinmektedir.²⁵⁰ İşletmelerde, departman şeflerinin, departmanları ile ilgili araştırma yapması ve bunu tüm şeflere sunması panele örnek olarak gösterilebilmektedir.

Seminerler, yüksek öğretimde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler, ancak işletmelerine üniversitelerden uzman çağırarak veya üniversitelerin düzenlediği seminerlere katılarak bu yöntemin faydalarından yararlanmaktadır. Seminerler daha çok belli sahalarda uzman olan fakat, o alanda ortaya çıkan yeni

²⁴⁸ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, a.g.e., s.145-146

²⁴⁹ İnfomal eğitim, örgün eğitimin aksine, planlı, programlı ve biçimsel olmayan, evde, sokakta, işyerinde, başka bir ifade ile hayatın akışı içinde kendiliğinden gerçekleşen eğitim türüdür. Ayrıntılı bilgi için bkz: ATAMAN, Ayşegül, a.g.e., s.66

²⁵⁰ KÜÇÜKAHMET, Leyla, a.g.e., s.59

gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kurslar olarak bilinmektedir. Bir eğitim yöntemi olarak bilinen seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verildiği bilinmektedir.²⁵¹

Konferanslar ise, tek yönlü bir iletişim aracı olarak, belirli bir süre içinde oldukça geniş bir kitleye değişik görüşlerin iletilmesini sağlayan yöntemdir. Konuşan ile dinleyiciler arasında bir diyalog kurulamaması nedeniyle sunulmak istenen konunun ne ölçüde anlaşıldığı bilinmemektedir. Konferans sayesinde, yazılı olarak veya teker teker karşılıklı ilişki yoluyla çok zaman kaybı gerektirecek bir iletişim olayı sadece birkaç saat içine sığdırılabilmektedir.²⁵²

3.4.2.6.2.2.Beyin Fırtınası

Yönetim kademesindeki personelin eğitiminde kullanılan oldukça farklı bir tekniktir. Belirlenmiş birçok fikir ortaya atma veya bir problem için olası çözümleri yaratmaya yarayan metottur.²⁵³ Bu yöntem, basit bir yöntem olmakla birlikte, zamanın etkin biçimde kullanılabilmesi için eğitim derslerinin önceden planlamasını gerektirir. Beyin fırtınası toplantılarını yönetmek için bir başkan seçilir ve bu başkan oturumu idare eder. Ayrıca katılımcıların ortaya atacağı fikirleri kaydeden bir kişi²⁵⁴ de toplantılarda görev almaktadır.²⁵⁵

²⁵¹ GÜL, Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2000, s.77

²⁵² SABUNCUOĞLU, Zeyyad, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1993, s.108

²⁵³ RAE, Laslie, *Planning and Designing Training Programms*, Published by Gower Publishing Limited , 1997, p.135

²⁵⁴ Bu kişi yazman olarak adlandırılmaktadır. Yazman, hızlı yazabilme becerisine sahip olmakla birlikte, katılımcıların konuşmalarını onun cümleleri ile not edebilmelidir. Ayrıca beyin fırtınalarının sonunda özetleme oturumunda tartışılan konuları ve ortaya atılan fikirleri özetleyebilmelidir. RAE, Laslie, a.g.e., s.135

²⁵⁵ Bir başka görüşe göre bir brainstorming oturumu 12 kişiden oluşmaktadır. Yönetici, yardımcı, 5 devamlı üye, 5 rasgele seçilmiş üye grubu yer almaktadır. Rasgele seçilmiş üyeler, çözümü gereken sorunun niteliğine göre seçilirler. Grubun kadınlı erkekli ve hiyerarşik zorlamaların altında olmaması öğütlenir. Yönetici; sorunu esnek bir dil ile yansıtır, katılımcıları seçer, oturumdan birkaç gün önce sorunu açıklayan ve beklenen sonuçlar ile ilgili bir örneklemelerde bulunan bir yazı dağıtır. Yönetici oturumlarda katılımcıların bloke olduğu ve fikir üretiminin azaldığı durumlarda grubu yeniden hareketlendirir fikir üretimini sağlar. Yönetici, brainstorming oturumunun aşağıda belirtilen dört temel ilkesini yürütmekle görevlidir. Bunlar;

a)Eleştirileri gidermek, b)Fikir sayısını arttırmak, c)Diğer fikirlerden yararlanmak, onları geliştirmek, d)Serbest çalışan, fırladık gibi dönen- bir aklın yaratacağı fikirler, en uçta ve en kenarda kalan fikirleri tam olarak kabul etmek. e)Süreyi 35-40 dakika arasında bitirmek. PEKER, Ömer, *Yönetici Eğitimi*, TODAİE Yayınları No: 257, Ankara, 1994, s.73-74

Beyin fırtınalarında başkan kontrolör ve idareci olarak aşağıdaki konulara ağırlık vermelidir;²⁵⁶

- Beyin fırtınası için konuları takdim eder,
- Üyelerin konular üzerinde yoğunlaşmasını sağlar,
- Öne sürülen öneriler veya fikirler hakkındaki tartışma veya yorumları gerektiğinde sona erdirerek toplantıyı kontrol eder,
- Tüm üyeleri katkı sağlamaları için cesaretlendirir,
- Toplantının belli aşamalarında veya sonunda yazan kişiden yardım alarak oturumu özetler,
- Toplantıyı zaman sınırları içinde bitirir.²⁵⁷

Beyin fırtınasına bireyler zihnen ve bedenen katılmak ve fikirlerini ortaya koymak için oradadırlar. Katılımcılar, kendilerini geleneksel yaklaşımlarla sınırlamamalı, tam aksine zihinleri serbest bırakıp yaratıcı çözümler üretmelidirler.²⁵⁸ Toplantıda hiçbir fikrin işe yaramaz olduğu düşünülmemelidir. Çünkü, faydasız gibi görünen fikirler bile, yeni fikirler için bir kaynak ve temel oluşturabilmektedir.

Beyin fırtınası, konu hakkında ortaya atılan fikirlerin listesinin çıkarılması ile devam etmekte ve bu fikirlerin değerlendirilmesi ile son bulmaktadır. Toplantı ve değerlendirme sonundaki fikirler genellikle aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır;²⁵⁹

- Tamamıyla işe yaramaz olanlar,
- Kabul edilemeyecek kadar acayip olanlar,
- Daha önce denenmiş ve şu andaki duruma uygun olmayanlar,
- Garip fakat incelemeye değer olanlar,
- Hemen uygulanabilir fikirler.

²⁵⁶ RAE, Laslie, a.g.e., s.135

²⁵⁷ Beyin fırtınalarında başkanın toplantıyı normal zaman sınırı içinde bitirmesi uygun olmakla birlikte, zaman kaybına neden olmamak ve konunun dışına çıkılmasını önlemek amacıyla farklı fikirler ortaya atılmadığı zamanlarda da toplantıyı normal süresinden daha önce de sona erdirebilir. RAE, Laslie, a.g.e., s.135

²⁵⁸ a.g.e., s.136

²⁵⁹ a.g.e., s.136

3.4.2.6.2.3.Örnek Olay Yöntemi

Yönetim kademesindeki personelin, varsayımsal veya gerçek olayları incelenmesini esas alan yöntemdir. İdeal bir örnek olay incelemesi, takım üyelerini problemler karşısında düşünmeye, çözüm önerileri üretmeye, çözümler arasından seçimler yapmaya ve alınan sonuçları analiz etmeye zorlamalıdır.²⁶⁰

Örnek olay incelemesi, yönetim kademesinin tümünün katılımını sağlayan en popüler yöntemlerden birisidir. Problemlerle ilgili tartışmalar ve çözüm önerileri, bu yöntem sayesinde daha gerçekçi bir zemine yayılmış olur.

Klasik bir örnek olay incelemesi çalışmasında takım üyeleri problemi kağıda yazılmış bir şekilde görmektedir. Problem kağıda tüm yönleri ile tanımlanarak yazılır. Katılımcılar uygun ve düzeltici önlemlerin nasıl alınması gerektiği yönünde önerilerini buraya yazmaktadır.²⁶¹ Örnek olay incelemesinin en önemli avantajı, takım üyelerinin iletişim becerilerini geliştirmesi, takım üyelerinin güncel hayatta yaşanabilecek problemleri tanımlarını sağlamasıdır.²⁶² Bu yöntemde, takım üyeleri varsayımsal olaylar hakkında, duygusal hiçbir zorlama olmaksızın cevap verirler, ancak gerçek bir durumla karşılaştıkları zaman ne yapacakları hakkında cevap vermesi zor olmaktadır. Zaman sınırlaması da bu yöntemin bir diğer avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.2.7.Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

İşletmelerin, eğitim programlarını hazırlarken, eğitimin maliyetini hesaplayarak, eğitim bütçelerini oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin, özellikle yılın başında o yıl düzenleyeceği eğitim programlarının teknik planını yaparak bunu işletme bütçesi içinde göstermeleri yararlı olacaktır. Ancak, özellikle seyahat acentalarının çoğunluğu, eğitim faaliyetlerinin maliyetini yüksek bulduklarından bunlara işletme bütçeleri içinde yer vermemekte veya çok az bir pay ayırmaktadırlar. Seyahat acentalarının eğitime pay ayırmak istememelerinin temel nedeni

²⁶⁰ CULLEN, Noel, a.g.e., s.212-213

²⁶¹ a.g.e., s.212-213

²⁶² a.g.e., s.212-213

ekonomiktir.²⁶³ Eğitime ayrılan zaman gelir getirmeyen süre olarak düşünülmekte ve çalışan elemanın iş başında çalışarak öğrenmesi daha yararlı görülmektedir.²⁶⁴

3.4.2.8.Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Yönetici eğitim sürecinin son aşamasını, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve etkinliğinin ölçülmesi oluşturmaktadır. Rekabet avantajı kazanmak, kaliteyi artırmak vb. amaçlarla hizmet içi eğitim faaliyeti düzenleyen işletmeler, bu işe büyük çapta yatırım yapmakta ve finans kaynaklarının önemli bir bölümünü bu yöne yatırmaktadırlar. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinden başarı elde edebilmek, işletme için daha da büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, eğitimin ne kadar başarılı veya başarısız olduğunun belirlenmesi, daha sonraki eğitimlerde yapılması gereken düzenlemelere karar vermek, aksaklıkları gidermek ve de başlangıçta seçilen hedeflere ne kadar ulaşıldığını tespit etmek açısından önem taşımaktadır.²⁶⁵

Değerlendirme süreci sonunda, elde edilen veriler ve varılan yargılar, katılımcıyı övmek ya da yermek amacıyla değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalardan arındırılarak verimli hale gelmesi amacıyla kullanılmalıdır.

Önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitim uygulaması sonucu elimize geçen kazancın ölçülebilir ve somut olarak belirlenebilir olması oldukça güçtür. Çünkü, söz konusu olan soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesidir ki, bu da kolay değildir. Ancak, tüm bu zorluklara rağmen, yönetici eğitiminin hemen

²⁶³ 98 sanayi işletmesi ile 32 özel bankadan oluşan 130 kuruluş üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kurumların %48,1'inde genel bütçenin %1'inden az bir oranda pay eğitime ayrılmaktadır. Kurumların %36,9'unda ise, bu oran %1-5 arasında değişmektedir. Bunun yanı sıra, genel bütçeden kurumların %4,9'unda %6-10 arasında; %1,3'ünde %11-15 arasında; %1,3'ünde ise %16-20 arasında pay ayrılmaktadır. GÜVEN, Meral, *Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar, A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, a.g.m., s.44. 60 otel işletmesi üzerinde yapılan bir alan araştırmasında, "İşletme bütçenizden eğitime ayrılan pay ne kadardır ?" sorusu yöneticilere yöneltilmiş ve aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

- % 3-5 arasında pay ayıran otel işletmesi oranı %6,6
- %5'ten daha fazla pay ayıran otel işletmesi oranı %3,3
- Eğitime özel pay ayıran otel işletmesi oranı ise %90,1'dir.

İLHAN, İbrahim, *Türk Konaklama Sektöründe Personel Eğitimi ve Mevcut Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma*, a.g.m., s.47

²⁶⁴ ÇAMAŞ, Talha, Kongre Organizasyonu, *Seyahat Yönetimi*, (Derleyen:Şükrü YARCAN), Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1993, s.153

²⁶⁵ İŞİK, İdil, Yiğit, *Eğitim Programlarının Etkinlik Değerlendirilmesine Yeni Bir Yaklaşım, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl:1994, Cilt:X, s.1

sonunda, eğitimin verimliliğini ortaya koyabilmek amacıyla uygun bir teknikle değerlendirme yapılması faydalı olmaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin tek nedeni, sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmak ve katılımcının bilgisini ölçmek olmamalıdır. Bunun yanında aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı da eğitim programlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.²⁶⁶

- Programın güçlü ve zayıf yönlerinin saptamak,
- Zaman planı, konaklama, eğiticiler ve materyal de dahil olmak üzere programın içeriğinin, organizasyonunun ve yönetiminin öğrenmeye ve iş yaşamına olan katkısını belirlemek,
- Eğitilenlerden hangilerinin eğitimden az veya çok fayda sağladığını belirlemek,
- Eğitilenlerden programı başkalarına tavsiye edip etmeyeceklerini, programa niçin katıldıkları ve programdan duydukları memnuniyet düzeyi ile ilgili bilgiler toplayarak pazarlama programına destek olmak,
- Programın mali getirisini ve maliyetini belirlemek,
- Eğitim ve eğitim dışı yatırımların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak,
- En iyi eğitim programını seçebilmek için farklı programların maliyet faydalarını karşılaştırmak.

3.4.2.8.1.Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Teknikler

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde istenilen sonuçlara ulaşabilmek için belli bir takım değerlendirme tekniklerini kullanmak gerekmektedir. Eğitim sonrasında en çok kullanılan değerlendirme tekniği katılımcıların memnuniyetlerini ve eleştirilerini öğrenmeye olanak sağlayan değerlendirme formlarıdır. Bu formlarla, kısa sürede, çok sayıda katılımcıdan bilgi alma imkanı vardır. Ancak, formların katılımcılar tarafından üstün körü doldurulduğu da göz önüne alınırsa eksiklik ve yanlışlıkların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu nedenle, gelecekte alınacak kararlara anlamlı bir temel oluşturmak, en güvenli veriye ulaşmak ve eğitimin yarattığı

²⁶⁶ NOE, Raymond, A., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Editör: Canan ÇETİN, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.152-153

etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgileri ortaya koymak için daha kapsamlı ve sistematik değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.²⁶⁷

Eğitim değerlendirme yöntemlerinin, eğitim sistemini oluşturan tüm süreçleri dikkat ve özenle değerlendirme kapsamına alması ve kullanılan eğitim yöntemine uygun olması da gerekmektedir. Eğitim programlarını değerlendirmek için genel olarak aşağıda belirtilen 7 temel teknikten yararlanılmaktadır:²⁶⁸

- Bireysel mülakatlar,
- Grup tartışmaları,
- Soru formları/Anketler
- Dereceleme formları,
- Ön/Son testler,
- Doğrudan/Dolaylı gözlemler,
- Eğitimcilerin analiz ve yorumları.

Bu tekniklerden bazen sadece bir tanesinin kullanılması yeterli olmakta iken, bazen de birkaç yöntemin bir arada kullanılması uygun/geçerli olmaktadır. Eğitimciler, hangi tekniği kullanacaklarına, değerlendirmenin amacına, eğitimin aşamalarına, elde etmek istedikleri veri ile bilgi miktarına ve işletmenin eğitim bütçesine göre karar vermektedirler.²⁶⁹ Ancak, işletmeler anket gibi basit ve ucuz yöntemleri daha çok tercih ederler. Hangi değerlendirme teknik/tekniklerinin kullanılacağı, bilginin alındığı kaynağa ve eğitimin aşamalarına göre değişmektedir. Değerlendirme tekniğinin, eğitim yöntemine uygun olarak seçilmesi, değerlendirmenin daha etkin hale gelmesine ve farklı teknikler arasından sağlıklı bir seçim yapılmasına yardımcı olmaktadır. Bu konuda Goodstein tarafından aşağıda belirtilen matriks oluşturulmuştur:

²⁶⁷ IŞIK, İdil, Y., a.g.m., s.2

²⁶⁸ a.g.m., s.3-4

²⁶⁹ a.g.m., s.3

Tablo 1: Eğitim Değerlendirme Tekniklerinin Eğitim Yöntemleri ile İlişkisi

Eğitim Yöntemi	Değerlendirme Teknikleri	EĞİTİM AŞAMALARI			
		İhtiyaç Taramaları	Dizayn/Sunu	Öğrenme Süreci	Uygulama Süreci
*İş Başında Eğt. *Progr. Talimatlar *Simulasyonlar *Konferans/Sunu	Bireysel Mülakatlar	Tüm Personel Eğitmenler K.Yöneticiler	Katılımcılar Eğitmenler Üstler/Süp.	Katılımcılar Üstler/Süp.	Katılımcılar
*Konferans/Sunu *İş Başında Eğt.	Grup Mülakatları	Tüm Personel		Katılımcılar	Katılımcılar Üstler/Süp. Çal. Arkadaş
*Konferans/Sunu *Progr. Talimatlar	Anketler	Tüm Personel		Katılımcılar	Katılımcılar Üstler/Süp
Konferans/Sunu	Dereceleme Formları		Katılımcılar	Katılımcılar	
*Simulasyonlar *İş Başında Eğt. *Program Tanıtımla	Doğrudan ve Dolaylı Gözlemler		Katılımcılar Eğitmenler	Katılımcılar	
*Program Tanıtımla *Simulasyonlar Konferans/Sunu	Ön/Son Testler			Katılımcılar	Katılımcılar
*Simulasyonlar *Konferans/Sunu	Eğitmenlerin Analizi	Eğitmenler	Eğitmenler		

Kaynak: IŞIK, İdil, Yiğit, *Eğitim Programlarının Etkinlik Değerlendirilmesine Yeni Bir Yaklaşım*, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:1994, Cilt:X, s.7

Tablo 1’de eğitim yöntemleri olarak, iş başında eğitim, sunu/konferans, programlanmış talimatlar ve davranışsal/beceri düzeyinde öğrenmeyi sağlayan simulasyonlar ele alınmıştır. Bireysel ve grup mülakatları daha çok iş başında eğitim için, anketler ve dereceleme formları konferans/sunu yöntemi için, gözlem ve eğitmenlerin analizi simulasyonlar için ve ön/son testler ise, programlanmış talimatlar yöntemi için daha faydalı ve geçerli bilgiler ortaya koymaktadır.

3.4.2.8.2.Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi Süreci

Eğitim programları, değerlendirilirken sadece belli sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etme amacı güden bir değerlendirme yapmak yerine, katılımcının tepkisini, öğrenmeyi, katılımcıda meydana gelen davranış değişikliğini

ölçen bir değerlendirme yapmak daha faydalı olmaktadır. Bu bağlamda, Krickpatrick tarafından geliştirilmiş ve dört aşamadan oluşan bir değerlendirme yapılabilmektedir. Değerlendirme süreci, Şekil 8’de de görüldüğü gibi reaksiyonlar, öğrenme, davranış ve sonuç aşamalarından oluşmaktadır.

Tablo 2: Krickpatrick’in Dört Kademeli Değerlendirme Ölçeği

DÜZEY	KRİTERLER	ODAK
1	Reaksiyonlar	Eğitilenlerin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve dav. kazandırılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleşen iş sonuçları

Kaynak: NOE, Raymond, A., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Editör: Canan ÇETİN, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.154

Tablo 2’deki 1. ve 2.kademede yer alan kriterler, (reaksiyonlar ve öğrenme) eğitilenlerin işlerinin başına dönmeden önce ve hemen eğitimin sonunda yapılmaktadır. 3. ve 4. kademedeki kriterler ise (davranışlar ve sonuçlar) eğitilenlerin eğitimin içeriğini iş başında ne ölçüde kullandıklarını tespit etmek amacıyla daha sonra yapılmaktadır.²⁷⁰

3.4.2.8.2.1.Tepki Değerlendirme

“Katılımcılar eğitim programı hakkında ne hissediyorlar?” sorusunun yanıtının arandığı aşamadır.²⁷¹ Eğitime katılanların eğitim programından ne derecede

²⁷⁰ Başka bir görüşe göre değerlendirme, formatif ve topyekün olarak bilinen iki tür değerlendirmeyi içermektedir. Formatif değerlendirme, eğitim sürecini geliştirmek amacıyla yapılan değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bu değerlendirmeyle, eğitim programının iyi organize edilip edilmediği ve belirlenen şekilde yürüyüp yürümediği tespit edilmeye çalışılır. Ayrıca, eğitilenlerin öğrenme düzeyleri ve programdan beklentileri tespit edilmeye çalışılır. Formatif değerlendirme, programın nasıl daha iyi hale getirileceği hakkında bilgi edinmemize yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, değerlendirme genellikle kalitatif bilgi toplamayı içermektedir. Topyekün değerlendirme ise, eğitilenlerin eğitim sürecine katılımları sonucunda ne ölçüde bir değişim geçirdiklerinin belirlenmesi için yapılan değerlendirmedir. Eğitilenlerin, eğitimin amaçlarında yer alan bilgi, beceri, tutum, davranış veya diğer sonuçları edinip edinmedikleri araştırılmaktadır. Bu değerlendirme, işletmenin eğitim programından elde ettiği maddi faydanın ölçümünü de içermektedir. Bu yöntem, genellikle testlerin kullanımı, davranışların derecelendirilmesi gibi objektif performans ölçütleri ile elde edilen sayısal verilerin toplanmasını içerir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: NOE, Raymond, a.g.e., s.152-153

²⁷¹ CASCIO, Wayne, F., *Managing Human Resources*, Mc-Graw-Hill International Editions, Third Edition, 1992, s.253

hoşnut olduklarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Tepki değerlendirmede, katılımcıların duygularının ölçümü gerekmektedir. Genellikle, katılımcıların eğitim programını beğenmeleri, konu ve konuşmacıdan memnun olmaları, o programın yararlı olduğunun bir kanıtı olarak görülmektedir.

3.4.2.8.2.2.Öğrenmeyi Değerlendirme

Katılımcıların, konuları ne kadar anladığını tespit etmek, istenilen bilgi ve becerileri kazanıp kazanmadığını belirlemek amacıyla yapılan değerlendirmedir. Yönetici eğitiminden beklenen yararın sağlanması, eğitime tabi olan yöneticilerin programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları ile yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması mümkündür. Öğrenme düzeyini tespit ederken çok sayıda teknik ve araçtan yararlanmak mümkündür. Öğrenme düzeyinin tespiti için daha çok not sisteminden faydalanılmaktadır.

3.4.2.8.2.3.Davranış Değerlendirme

Bu aşamada ise, eğitim sürecinin, katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarda bir değişiklik yaratıp yaratmadığı saptanmaya çalışılmaktadır. Personelin öğrendiklerini işinde ne derecede uygulayabildiği ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu aşama eğitim etkinliklerinin verimliliğinin de ortaya çıkarıldığı aşamadır.²⁷²

Davranışlarda meydana gelen değişimlerin değerlendirilmesi, öğrenmeye karşı sergilenen tepkiyi ölçmekten zordur. Çünkü, burada eğitim programından farklı faktörlerde (çalışma süresi, dış ekonomik olaylar vb.) performansı etkileyebilmektedir. Eğitim sonrası davranış değerlendirme, eğitimin sona ermesinden en erken 3 ay sonra yapılmalıdır.²⁷³ Böylece katılımcılara, eğitim programında öğrendiklerini uygulama şansı da tanınmış olmaktadır.

²⁷² GÜL, Hüseyin, Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2000, s.82

²⁷³ CASCIO, Wayne, F., a.g.e., s.253

3.4.2.8.2.4.Sonuçların Değerlendirilmesi

Eğitim uygulamaları verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmak, iş kazalarını ve aksaklıkları önlemek vb. birçok nedenle düzenlenmektedir. Eğitim sonucunda hizmet kalitesinde artış olup olmadığını, yöneticilerin verimliliğinin artıp artmadığını tespit etmek amacıyla mutlaka sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tepki ve değerlendirmenin ölçümleri, eğitim programlarının çıktuları ile ilgili olduğundan, içsel kriterler olarak ifade edilmektedir. Davranış ve sonuçların ölçümleri ise, eğitimin iş ortamındaki etkisini tespit etme amacı güttüğünden dışsal kriterler olarak adlandırılmakta ve bu aşamalarda temelde aşağıda yer alan soruların yanıtları aranmaktadır.²⁷⁴

- Tepki: Katılımcılar eğitim programı hakkında ne hissediyorlar?
- Öğrenme: Katılımcılar öğretilenleri ne düzeyde öğrendiler?
- Davranış: Eğitim programına katılmaktan sonra davranışlarda ne tür değişimler meydana geldi?
- Sonuçlar: Eğitimin sonucunda maliyete dayalı olumlu etkide bulunabilecek ne tür davranışlar ortaya çıktı?

3.4.2.8.3.Değerlendirme Sonuçlarının Rapor Edilmesi

Değerlendirme sonuçlarının, istendiği anda kullanılabilmesi için anlaşılır olması ve sistematik şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonuçları, sadece değerlendirmeyi yapan yöneticiler tarafından kullanılacaksa resmi ve yazılı bir rapora ihtiyaç olmayabilir. Ancak verilen eğitimin sonuçları, organizasyonun üst kademelerinde yöneticilik yapan insanların oluşturduğu gruplara bildirilecekse yazılı bir rapora ihtiyaç duyulabilmektedir. Yazılı bir rapor, programın neyi başarmaya çalıştığını, nasıl uygulandığını, programın nasıl değerlendirildiğini, bulguların bir özetini ve ileride alınacak yönetsel kararlar açısından ne anlam ifade ettiğini açıklamaktadır.²⁷⁵ Raporda, eğitim sonuçlarının, eğitime katılanların sayısının, kaç saat eğitim verildiğinin ve diğer performansla ilgili olmayan ancak katılanların davranış değişiklikleri ile ilgili sonuçların bildirilmesi gerekir.²⁷⁶

²⁷⁴ CASCIO, Wayne, F., a.g.e., s.253

²⁷⁵ LEWIS, Forrest, C., *Training for the Hospitality Industry*, Copyright by Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, South Harisson Road, 1990, s.264

²⁷⁶ LEWIS, Forrest, C., a.g.e., s.264

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında, sonuçların personelin performansının değerlendirilmesinde de li olarak alındığının personele hissettirilmesi gerekmektedir. unku, katılımcıların gösterdikleri performansın yeterli olmadığını görünce daha fazla çaba sarf ettiği bilinmektedir.



BÖLÜM IV

MUĞLA İLİNDEN SEÇİLMİŞ A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Muğla İlindeki A Grubu Seyahat Acentaları

Araştırma için seçilen seyahat acentalarının tamamına yakını Muğla ilinin ilçelerinde bulunmaktadır. Seyahat acentaları, incoming hizmeti sunan seyahat acentaları ile local ve günübirlik turlar düzenleyen seyahat acentalarından oluşmaktadır. Outgoing çalışan seyahat acentası bulunmamaktadır. Seyahat acentalarının çoğunluğunda az sayıda personel çalışmaktadır ve zincire bağlı bir seyahat acentası değildir. Muğla ilinde toplam 385 A Grubu seyahat acentası faaliyet göstermektedir.²⁷⁷

4.2.Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Örneklem

Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın yöntemi, ne tür bir örneklem seçildiği ve araştırmada kullanılan anket formu ile ilgili açıklamalar aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

4.2.1.Araştırmanın Amacı

Turizm sektöründe faaliyet gösteren seyahat acentaları, turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanı sunan ticari kuruluşlardır. Seyahat acentaları farklı sosyal ve kültürel gruplara hizmet verdiğinden esnek bir yapıya sahip olmak durumundadır. Değişen çevresel koşullara ve farklı müşteri taleplerine uyum, esnek kararlar alabilen, etkin ve verimli bir yönetim ve yönetici kadrosu ile mümkün olabilmektedir. Yönetimin ve yöneticilerin başarısını etkileyen temel koşullardan birisi de eğitimidir. Bu nedenle, bu araştırmanın amacı, seyahat acentalarında orta ve üst düzey yöneticilerin eğitimlerine ilişkin (iş başı, iş dışı vb.) model, yöntem ve ilkeler konusunda yargılar oluşturmaktır. Ayrıca, Muğla il ve ilçelerinde seçilmiş seyahat acentalarında görevli orta ve üst kademe yöneticilerin eğitimine ilişkin uygulamalı yapının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç yanında ulaşılmaması hedeflenen diğer alt amaçlar aşağıda belirtildiği şekildedir:

²⁷⁷ www.tursab.org.tr/main_istatistikler.htm,10/06/2001

- Yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmek,
- Yöneticilerin iş ve meslek yaşamlarına ilişkin verilere ulaşmak,
- Yöneticilerin eğitim durumlarını ve eğitim aldığı disiplinleri tespit etmek,
- Yöneticilerin işletme içinde veya işletme dışında bir eğitim programına katılıp katılmadığını belirlemek. Eğer katıldıysa, bu programların konularını, yöneticilerin katılma amaçlarını, programlardan beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Faydalı bulunan eğitim yöntemlerinin, yöneticinin katıldığı departmana ve yönetim kademesine bağlı olup olmadığını; işletme içi eğitim programlarının düzenlenmesinin personel sayısına ve işletmenin zincir olmasına bağlı olup olmadığını; eğitici olarak görev almanın mezuniyete bağlı olup olmadığını; acentalarda eğitim işini organize eden ayrı bir bölüm olup olmadığı, eğer varsa zincir işletme olmanın ve personel sayısının bunda etkili olup olmadığını tespit etmek.

4.2.2.Araştırmanın Alanı

Araştırmada, hedef grup olarak A Grubu seyahat acentalarının orta ve üst kademe yöneticileri seçilmiştir. A Grubu seyahat acentalarının seçilme nedeni, bu acentaların gününbirlik de olsa tur düzenlemeleri, outgoing çalışma ihtimallerinin olması²⁷⁸ ve düzenli bir örgüt şeması ile birden fazla yöneticinin var olacağı düşüncesidir. Üst kademe yöneticilerle birlikte orta kademe yöneticilerin de araştırma kapsamına alınması iki farklı kademedeki yönetici arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlamıştır.

Araştırma için, Muğla ilindeki A Grubu seyahat acentalarının orta ve üst kademe yöneticileri seçilmiştir. Muğla'nın seçilme nedeni, fiziksel olarak acentalara ulaşabilmenin mümkün olması, yeterli sayıda seyahat acentası bulunması ve bu ildeki seyahat acentalarından elde edilen verilerin Türkiye'nin geneli için bir fikir verebileceği düşüncesidir. Muğla il ve ilçelerinin turizm potansiyelinin yüksek olması da il olarak Muğla'yı seçmede önemli bir faktör olmuştur.

²⁷⁸ Araştırmaya katılan 92 seyahat acentasından 7 tanesi hem incoming hem outgoing çalışmaktadır.

4.2.3.Örnekleme ve Veri Toplama

Bu araştırmanın veri tabanı Muğla İlinin Marmaris, Bodrum, Fethiye, Ortaca/Dalyan ve Dalaman ilçelerinde bulunan 75 A grubu seyahat acentasından elde edilmiştir. Bu seyahat acentalarında çalışan toplam 92 yöneticiden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Bodrum, Fethiye, Marmaris, Ortaca/Dalyan ve Dalaman ilçelerinde bulunan seyahat acentaları ile yüz yüze görüşülerek veriler alınmış, Marmaris'te bulunan seyahat acentalarından ise veriler anketörler yardımı ile toplanmıştır. Cevapların toplanmasında, formları bırakıp daha sonra toplama yöntemlerine göre zaman, ulaşım ve cevaplama oranının yüksekliği bakımından avantajlı olması nedeniyle yöneticilerle yüz yüze görüşülmüştür. (Ayrıca yöneticiler anket sorularını cevaplandırırken, takıldığı konularda kendilerine yardımcı olunmuştur) Yöneticilerin bir kısmı açıklamaya ihtiyaç duymuş ve böyle bir çalışmaya katılmaktan dolayı memnun olmuştur.

Dokuz seyahat acentası yöneticisi zamanlarının kısıtlı olmasından ve işlerin yoğunluğundan dolayı görüşme teklifini geri çevirmiş, yedi seyahat acentasında ise, anket yapılabilecek orta ve üst kademe yöneticiler o anda bulunamamıştır. Araştırma 24 Nisan 2001 ile 11 Mayıs 2001 tarihleri arasında yapılmıştır. Sezon başı olduğu ve işlerin azlığından dolayı yöneticilerin daha fazla zaman ayırabilecekleri düşünülmüştür.

Örneklemede tabakalı örnekleme²⁷⁹ yöntemi seçilmiştir. Örnekleme için İl Turizm Müdürlüğünden ve Türsab'ın internet sayfasından²⁸⁰ Muğla ilindeki tüm A grubu seyahat acentalarının isim listeleri ve adresleri alınmıştır. Daha sonra seyahat acentaları aşağıda belirtildiği şekilde iki kümeye ayrılmıştır:

- Zincir seyahat acentaları ve şubeleri olan seyahat acentaları,
- Zincir olmayan seyahat acentaları.

²⁷⁹ Tabakalama, kümenin alt gruplara (kümelere) ayrılarak, örneklerin bu gruplar içinden basit örnekleme ile seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tabakalar, aynı veya farklı sayıda birim ihtiva edebilmektedir. Tabakalamada, iki ana gaye vardır. Bunlar; popülasyona ait tahminlerin doğruluğunu arttırmak ve popülasyondaki farklı bölümlerin yeterince temsil edilmesini sağlamaktır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. ARIKAN, Rauf, a.g.e., s.130-134, PÜSKÜLCÜ, Fikret vd., *İstatistiğe Giriş*, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s.374-376

²⁸⁰ <http://www.tursab.org.tr>, 10 Nisan 2001

Bu gruplar içinden örnekler basit örnekleme²⁸¹ yöntemi ile seçilmiştir. İki küme arasında kıyaslama yapabilmenin mümkün olması amacı ile seyahat acentaları iki grupta incelenmiştir.

4.2.4.Anket Formu

Araştırmanın amacı doğrultusunda verileri elde edebilmek için kullanılan anket formu 32'si kapalı uçlu ve 1'i açık uçlu olmak üzere 33 sorudan oluşturulmuştur. Konu ile ilgili birçok anket formu incelenmiş ve bu formlardan içerik ve şekil olarak faydalanılmıştır.²⁸² Anket formu, üzerinde en basit şekilde yorum yapılacak, bilgisayarda kolay şekilde yorumlanacak, cevaplayanın çok zamanını almayacak şekilde dizayn edilmiştir. Soruların bir kısmında, tercih edilen ilk iki veya üç cevabı numaralandırarak sınıflandırılması istenmiştir. Bir kısmında ise, uygun tüm seçeneklerin cevaplandırılması istenmiştir.

Anket formu içerik olarak 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, yöneticilerin demografik özellikleri ile iş yaşamına ilişkin bilgiler elde etmeyi amaçlayan sorular, ikinci bölümde ise, eğitim etkinlikleri ile ilgili verilerin elde edilmesini amaçlayan sorular yer almaktadır.

4.2.5.Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmaya katılanların demografik durumlarına ait veriler ile iş yaşamına ilişkin veriler yüzde analizi yardımıyla incelenmiştir. Araştırma açısından önem taşıyan eğitim ile ilgili bazı bulgular, temel bazı değişkenlere göre karşılaştırma yapılabilecek biçimde tablolastırılmıştır. Böylece, çalışmada yer alan iki farklı bulgu arasında ilişki kurulabilmesi kolay olmuştur. Yüzde analizi dışında, Ki Kare Analizi

²⁸¹ Basit örnekleme, kümeyi teşkil eden her elemanın örneğe girme şansının eşit bulunduğu örnekleme denilmektedir. Hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık eşit olacaktır. Bu yöntemde örneğe girecek elemanların seçiminde kur'a usulü ya da tesadüfi sayılar tablosu kullanılmaktadır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. ARIKAN, Rauf, a.g.e., s.128-130

²⁸² Anket formunun hazırlanması aşamasında yararlanılan kaynaklar:YASTIKLI, Sevtap, *İşletmelerde Yönetici Eğitimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Orta Kademe Yönetici Eğitimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, PEKER, Ömer, *Yönetici Eğitimi*, a.g.e., s.127-239, FINDIKÇI, İlhami, *Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme*, a.g.e., s.301-304, KOÇ, Ahmet, *Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1995

ve Varyans analizi²⁸³ kullanılmış bu analizler yardımı ile iki farklı kriterin diğeri üzerinde etkili olup olmadığı ve farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analizlerin tamamı SPSS istatistik programı ile yapılmıştır.

4.3.Araştırmanın Bulguları

Yüzde Analizi, Ki-Kare Analizi ve Varyans Analizi yapılarak A Grubu seyahat acentalarında yönetici eğitimi ile ilgili belirli yargılara ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, yapılan analizlere ve anket formundaki soruların dizilişine göre sunulmaktadır.

4.3.1.Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İş Yaşamı İle İlgili Bulgular

Tablo 3: Cinsiyet

Cinsiyet	n	%
Erkek	53	57,6
Bayan	39	42,4
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler (n= 53 ve %57,6) oluşturmaktadır. Kadın yöneticiler ise, erkek yöneticilere göre daha az sayıda olmakla birlikte (n=39 ve %42,4) önemli bir yer teşkil etmektedir.

Tablo 4: Yaş ve Yönetim Kademesi

Yaş	n	%
21-30 arası	33	35,8
31-40 arası	48	52,2
41 ve üzeri	11	12
Toplam	92	100

²⁸³ Ki Karenin kullanılmasının, hipotez kurmada sorun yaratmadığı bazı durumlarda hücre değerleri 5'ten küçük olduğu ve yanlış sonuçlar verme ihtimali olduğu için varyans analizi kullanılmış ve farklılıklar incelenmiştir. Ayrıntılı açıklamalar için bkz: GAVCAR, Erdoğan, İstatistik Yöntemler I, Muğla Üniversitesi Vakfı Yayınları, Muğla, 2001, s.110-115

Veriler incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Bu durum, turizm sektörünün özelliğinden kaynaklanmaktadır. Sektörde daha çok fiziki görünümü iyi ve genç kişilere öncelik tanınmaktadır. Yaşı 21-30 arasında olanların oranı %35,9 iken, yaşı 31-40 arasında olanların oranı %52,2 ve yaşı 41'in üzerinde olanların oranı % 12'dir. (n=92)

Tablo 5: Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	n	%
İlköğretim	1	1,1
Lise	40	43,5
Üniversite	49	53,2
Yüksek Lisans	2	2,2
Toplam	92	100

A grubu seyahat acentalarında çalışan yöneticilerin çoğunluğunu, %53,3'lük oranla üniversite mezunları oluşturmaktadır. Üniversite mezunlarının içine, lisans ve ön lisans mezunları dahildir. Lise mezunları ise, %43,5'lik oranla ikinci sırada yer almaktadır. Lise ve üniversite mezunlarının sayısının çok olmasında, seyahat acentası sorumlu müdürü olabilmek için en az lise mezunu olma zorunluluğu ile iyi derecede yabancı dil bilme zorunluluğunun da etkisi vardır.²⁸⁴ Araştırma kapsamındaki yöneticilerin sadece bir tanesi ilkokul mezunudur ve de çalıştığı işletmenin sahibidir. Lisans üstü eğitim alanların oranı ise sadece %2,2'dir.

²⁸⁴ KOZAK, Metin, *Turizm Mevzuatı El Kitabı*, a.g.e., s.519-520

Tablo 6: Bildiği Yabancı Dil ve Diller

Bildiği Yabancı Dil/Diller	n	%
Çok İyi Derecede İngilizce	8	8,7
İyi Derecede İngilizce	16	17,4
Orta ve Az Derecede İngilizce	6	6,6
Çok İyi Derecede Almanca	2	2,2
İyi Derecede Almanca	2	2,2
Çok İyi Derecede İngilizce ve Almanca	6	6,6
Çok İyi Derecede İngilizce ve Orta Düzeyde Almanca	22	23,7
İyi Derecede İngilizce İyi Derecede Almanca	10	10,9
İyi Derecede İngilizce ve Orta Derecede Almanca	17	18,4
İyi Derecede İngilizce ve İyi Derecede Rusça	2	2,2
İyi Derecede İngilizce ve İyi Derecede Farsça	1	1,1
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çoğunluğu, çeşitli derecelerde İngilizce bilmektedir. Sadece Almanca bilenlerin toplam içindeki oranı %4,4'tür. İngilizce ile birlikte farklı derecelerde Almanca bilen yönetici sayısı tek bir dili bilenlerden daha fazladır. Yöneticilerin %3,3'ü ender diller olarak geçen Rusça ve Farsça bilmektedir. Seyahat acentası yöneticilerinden hiçbir dil bilmeyen yönetici yoktur. Bu durum, araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının sahil bölgelerinde yer almasından ve yabancı turistlere hizmet sunuyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 7: Yönetim Kademesi ve Çalışma Yılı

Çalışma Yılı	Yön. Kademesi	1 Yıldan Az Çalışanlar	1-3 Yıl Arası Çalışanlar	4-6 Yıl Arası Çalışanlar	7-10 Yıl Arası Çalışanlar	11 Yıl ve Üzeri Çalışanlar	Toplam	
							n	%
Üst Kademe		2	9	23	15	12	61	66,3
Orta Kademe		6	12	8	3	2	31	33,7
Toplam	n	8	21	31	18	14	92	100
	%	8,7	22,8	33,7	19,6	15,2	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu, %66,3'lük oranla üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin çoğunluğunu da ofis müdürleri²⁸⁵ oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticilerin oranı ise %33,7'dir. Çapraz tabloya bakıldığı zaman seyahat acentası yöneticilerinin çoğunluğunun uzun yıllardır aynı acentada çalışan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Özellikle üst kademe yöneticilerden uzun süre çalışanların (4-6 yıl ve üzeri) sayısı, orta kademe yöneticilerden uzun süre çalışanlara göre daha fazladır. Orta kademe yöneticilerden 11 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 2 iken, üst kademe yöneticilerden aynı yıl çalışanların sayısı 12'dir.

Tablo 8: Yöneticilerin Çalıştığı Departman

Departman	n	%
Personel	2	2,2
Muhasebe	8	8,7
Operasyon ve Biletleme	22	23,9
Pazarlama	6	6,5
Rezervasyon	10	10,8
Diğer ²⁸⁶	44	47,9
Toplam	92	100

²⁸⁵ Ofis müdürleri, Seyahat acentasının faaliyet gösterdiği bölgedeki ofis veya bürosunda bulunan ve acentanın tüm faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticidir.

²⁸⁶ Diğer kategorisinde yer alan yöneticilerin tamamını ofis müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, % 47,8'ini seyahat acentalarının tüm departmanlarından sorumlu olan ofis müdürleri oluşturmaktadır. Düzenlenen turların sorumluluğunu üstlenen operasyon müdürleri ise, % 23,9'luk oranla ikinci sırada yer almaktadır. Rezervasyondan sorumlu yöneticiler %10,9'luk oranla üçüncü sırada, muhasebeden sorumlu elamanlar %8,7'lik oranla dördüncü sırada ve pazarlama departmanından sorumlu yöneticiler %6,5'lik oranla beşinci sırada yer almaktadır. Personel departmanından sorumlu yöneticilerin oranı ise sadece % 2,2'dir.

Tablo 9: İş Sahipliği ve Yöneticiliğe Atanma Şekli

Atanma Şekli		Terfi Ederek	Başka İşten Geçerek	Kendi İşletmemi Kurarak	Diğer Nedenler	Toplam	
						n	%
İş Sahipliği							
Kendi İşimde Çalışıyorum		4	4	18	----	26	28,3
Ortak Olarak Çalışıyorum		----	1	6	2	9	9,7
Başkasının İşinde Çalışıyorum		33	23	----	1	57	62
Toplam	n	37	28	24	3	92	100
	%	40,2	30,4	26,1	3,3	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin %28,3'ü kendi işletmesinde çalışmaktadır. %9,7'si başka bir kişi ile ortak çalışmakta iken, %62'si başkasının işinde yöneticilik yapmaktadır. Başkasının işinde yöneticilik yapanlardan 33 yönetici terfi ederek, 23 yönetici ise, benzer başka bir işten geçerek yöneticiliğe atanmıştır. Kendi işinde çalışan yöneticilerden 18 tanesi kendi işletmesi olduğu için yönetici kademesinde yer almaktadır. Bu durum iş sahipliğinin yöneticiliğe atanmada etkili olduğunu da ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 10: Turizm Eğitimi Alanlar/Almayanlar

Turizm Eğitimi Alanlar ve Almayanlar	n	%
Alanlar	45	48,9
Almayanlar	47	51,1
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerden, lise, üniversite vb. örgün eğitim kurumlarında turizm eğitimi alan ve almayan yöneticilerin oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Turizm eğitim alıp bu işi yapanların sayısının turizm eğitimi almayan yöneticilerden daha az olması da ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Anketi cevaplarken turizm eğitimi almayan yöneticiler, bildikleri iyi derecede yabancı dil bilgisi sayesinde bu sektörde yöneticilik yapabildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 11: Yöneticilik Eğitimi Alanlar/Almayanlar

Yöneticilik Eğitimi Alanlar ve Almayanlar	n	%
Alanlar	25	27,2
Almayanlar	66	71,7
Cevapsız	1	1,1
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki seyahat acentası yöneticilerinin %71,7'si yönetim ve yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitim programına katılmamış ve konu ile ilgili bir eğitim almamıştır. Ancak yöneticilerin %27,2'si yönetim bilimi ve yöneticilik ile ilgili bir eğitim almıştır. Bu oran bize, sektörde profesyonel olarak yöneticilik yapanların oranının ne kadar düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Alınan Eğitimin Yöneticilik Başarısına Etkisi

Alınan Eğitimin Yararı	n	%
Alınan Eğitimin Yararı Oldu	41	44,6
Alınan Eğitimin Kısmen Yararı Oldu	36	39,1
Alınan Eğitimin Yararı Olmadı	14	15,2
Cevapsız	1	1,1
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %44,6'sı lise veya üniversitede alınan eğitimin seyahat acentasında yöneticilik yapmada çok yararlı olduğunu belirtmektedir. %39,1'i ise, alınan eğitimin kısmen faydalı olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin sadece %15,2'si alınan eğitimin iş yaşamında hiç faydası olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar, alanı ne olursa olsun, örgün eğitimin iş hayatındaki faydasının tartışılmaz olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: İşletme Dışı Bir Kursa Katılan Yöneticiler

İşletme Dışı Kursa Katıldınız mı?	n	%
Katıldım	78	84,8
Katılmadım	14	15,2
Toplam	92	100

Araştırma kapsamında yer alan seyahat acentası yöneticilerinin %84,8'i işletme dışında düzenlenen bir eğitim programına katılırken, % 15,2'si gibi az bir yönetici grubu işletme dışı eğitim etkinliğine katılmamıştır. Bu oran, yöneticilerin kendilerini geliştirme konusunda istekliliğinin ve mecburiyetinin bir kanıtı olarak gösterebilmektedir.

Tablo 14: İşletme Dışı Kurslarda Verilen Eğitimin Temel Eksiklikleri²⁸⁷

İşletme Dışı Kurslarda Verilen Eğitimin Temel Eksiklikleri	n	%
Konuların Uzman Olmayan Kişilerce Verilmesi ve Uygulamalı Bir Eğitimin Olmaması	63	68,4
Konudan Sapılması ve Uygulamalı Bir Eğitimin Olmaması	11	12
Uygulamalı Bir Eğitimin Olmaması ve Diğer Nedenler ²⁸⁸	2	2,2
Başlangıçta Belirtilen Konulardan Sapılması ve Konuların Uzman Olmayan Kişilerce Anlatılması	2	2,2
Cevapsız	14	15,2
Toplam	92	100

İşletme dışı bir eğitim programına katılan yöneticilerden 68,4'ü bu kurslarda verilen eğitimin temel eksikliği olarak, uygulamalı eğitim verilmemesini ve uzman olmayan kişilerce eğitim verilmesini belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 12'si ise, hem kursun başlangıcında belirtilen konulardan sapılmasını, hem de uygulamalı bir eğitimin verilmemesini temel eksiklikler olarak belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, genel eksikliğin, konuların uygulamalı olarak anlatılmamış olması gösterilebilir.

²⁸⁷ Bu soruda katılımcılardan 2 seçenek işaretlemeleri istenmiştir.

²⁸⁸ Diğer nedenler, araç ve gereç eksikliği olarak belirtilmiştir.

Tablo 15: Yöneticilerin Katıldığı Eğitim Etkinlikleri

Eğitim Etkinliklerinin Türleri	n	%
Sadece Seminer, Konferans ve Panele Katılanlar	3	3,3
Sadece Bakanlık Tarafından Açılan Kursa Katılanlar	7	7,6
Özel ve Kamuya Ait Kurumların Açtığı Kurslara Katılanlar	1	1,1
Sadece Teknik Gezilere Katılanlar	2	2,2
Seminer, Konferans ve Panele Katılanlar ile Özel ve Kamu Kurumlarının Açtığı Kurslara Katılanlar	11	12
Seminer, Konferans ve Panele Katılanlar ile Bakanlığın Açtığı Kurslara Katılanlar	8	8,7
Bakanlığın Açtığı Kurslar ve Teknik Gezilere Katılanlar	13	14,2
Seminer, Konferans ve Panele Katılanlar, Özel ve Kamu kurumlarının Açtığı Kurslara Katılanlar ve Bakanlığın Açtığı Kurslara Katılanlar	22	23,9
Tüm Eğitim Etkinliklerine Katılanlar	11	12
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin 22 tanesinin, seminer, konferans ve panellerle birlikte özel ve kamu kurumları tarafından açılan kurslara ve bakanlık tarafından açılan kurslara katıldığı görülmektedir. 13 yönetici, bakanlık tarafından açılan kurslara ve teknik gezilere katılmıştır.²⁸⁹ 11 yönetici ise, hem seminer ve konferansa, hem de özel veya kamu kurumu tarafından açılan bir kursa katılmıştır. Sadece tek bir eğitim etkinliğine katılan yönetici sayısı 13'tür. 92 yöneticiden 11 tanesi tüm eğitim etkinliklerine katılmıştır.

²⁸⁹ Turizm bakanlığı tarafından açılan profesyonel turist rehberliği sınav ve kurslarının bitiminde teknik gezi olarak adlandırılan geziye katılmak zorunludur. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin bir kısmı aynı zamanda profesyonel turist rehberi olduğu için kursa ve geziye birlikte katılmış olmaktadır. Profesyonel turist rehberliği ve teknik gezilerle ilgili olarak bkz: *Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği*, Resmi Gazete, Tarih: 02.07.1986, Sayı: 19152, Değişiklik 15.05.1997, 22990

Tablo 16: Yöneticilerin Katıldığı Eğitim Etkinliklerinin Konusu²⁹⁰

Konusu	n	%
Yönetim ve Yöneticilik ile İlgili Konular	18	9
Eğitim ile İlgili Konular	9	4,1
Yabancı Dil	44	21,6
Çalışma Alanı ile İlgili Konular	52	25,6
Davranış Bilimi ile İlgili Konular	18	9
Bilgisayar ve İnternet	48	23,8
Diğer Konularda	1	0,5
Cevapsız	13	6,4
Toplam	202	100

Yüzde analizi sonucuna göre, yöneticilerin %25,7'sinin (n=52) çalışma alanı ile ilgili konularda eğitim aldığı görülmektedir. Yöneticilerin %23,8'i (n=48) bilgisayar konusunda eğitim almak için kurslara katılırken, %21,7'si (n=44) yabancı dil kurslarına katılmıştır. Yönetim ve yöneticilik ile ilgili kurslara katılanların oranı % 9 ve yine davranış bilimleri ve müşteri ilişkileri konusunda eğitim alanların oranı da %9'dur.

²⁹⁰ Yöneticilerden, katıldığı tüm eğitim etkinliklerinin konularını işaretlemeleri istenmiştir. Birden fazla konuda eğitim etkinliğine katılanlar bu etkinlikleri işaretlemişlerdir.

Tablo 17: Eğitim Programlarından Beklentiler

Eğitim Programlarına Katılma Kararında Etkili Olan Faktörler	1. Derece Faktör	2. Derece Faktör	3. Derece Faktör	Toplam	
				n	%
Programın, işime farklı bir boyut kazandırmasına yönelik beklentim	10	12	17	39	14,1
Programın, istediğim konuları içermesi	3	11	10	24	8,5
Programın, aynı düzey yöneticiler arasında oluşturacağı fark ve terfi	5	8	7	20	7,2
Programın değişen dünyayı izlememe olanak sağlaması	18	22	12	52	18,8
Programın yeni beceriler kazandırması	32	20	18	70	25,6
Program sonunda bir sertifika verilmesi	11	6	15	32	11,7
Diğer nedenler	---	---	---	---	---
Cevapsız	13	13	13	39	14,1
Toplam	92	92	92	276	100

Yöneticilerin çoğunluğu, herhangi bir eğitim programının kendilerine öncelikle “Yeni Beceriler Kazandırmasını” beklemekte ve 32 yönetici birinci derecede önemli faktör olarak bunu görmektedir. Yine, yöneticilerin 18 tanesi, eğitim programlarının “Değişen Dünyayı İzlemeye”ne olanak sağlamasını beklemektedir. Yöneticilerin önemli kısmı, “Eğitim Programlarından İşlerine Farklı Bir Boyut Kazandırmasını” da beklemektedir. Programdan, “İşte Yükselme ve Terfi Etme”ye yönelik bir beklentisi olan yönetici sayısının ve “Programa İsteddiği Konular Olduğu” için katılan yönetici sayısının az olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Yöneticilerin En Çok Geliştirme İhtiyacı Duyduğu Beceriler

Yönetim Becerisi	n	%
Teknik Beceri	17	18,5
Koordinasyon Becerisi ve Analitik Beceri	40	43,5
Beşeri Beceriler ve İletişim Becerisi	35	38
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki seyahat acentası yöneticilerinin, %43,5'i koordinasyon becerisine ihtiyacı olduğunu ve bu beceriyi geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 38'i, beşeri becerilerin geliştirilmesine ihtiyacı olduğunu, %18,5'i ise, teknik becerilere ve bu becerilerin geliştirilmesine ihtiyacı olduğunu belirtmektedir.

Tablo 19: Yöneticilerin Faydalı Bulduğu Eğitim Yöntemi

Eğitim Yöntemleri	n	%
İş Başı Eğitim Yöntemleri	76	82,6
İş Dışı Eğitim Yöntemleri	16	17,4
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, % 82,6'sı iş başı eğitim yöntemlerinin eğitimlerinde daha faydalı olduğunu belirtmektedir. % 17,4'ü ise, iş dışı eğitim yöntemlerinin eğitimlerinde daha faydalı bir yöntem olduğunu belirtmektedir. İş başı eğitim yönteminin tercih edilmiş olması, turizm işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olmasından ve yöneticilerin direk üretim sürecinde yer almasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 20: Yöneticilerin Öğrendikleri Konuları Uygulama Fırsatı

Uygulama Fırsatı	n	%
Uygulama Fırsatı Oldu	26	28,3
Kısmen Uygulama Fırsatı Oldu	51	55,4
Uygulama Fırsatı Olmadı	4	4,3
Cevapsız	11	12
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin, % 28,3'ü eğitim programlarında anlatılan konuları aynen uygulama şansı bulduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %55,4'ü anlatılan konuları kısmen uygulayabildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %4,3'ü ise, anlatılan konuları hiç uygulama şansı olmadığını belirtmiştir. Anket formlarının doldurulması esnasında yöneticiler eğitim programlarında anlatılan konuların teorik olduğunu ve uygulama ile bağdaşmadığını belirtmiştir.

Tablo 21: Eğitim Sonrası Davranış Değişikliği

Eğitim Sonrası Davranışlarda Değişiklik Oldu mu?	n	%
Evet	35	38
Kısmen	46	50
Hayır	---	---
Cevapsız	11	12
Toplam	92	100

Yöneticilerin %38'i bilgi ve davranışlarında hissedilir derecede ve olumlu yönde bir değişme olduğunu belirtirken, yöneticilerin % 50'si ise, bilgi ve davranışlarında kısmi bir değişiklik olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerden davranış ve bilgilerinde hiçbir değişiklik olmadığını bildiren yönetici bulunmamaktadır. Bu durum, yöneticilerin eğitim etkinliklerinden beklediklerini aldıklarının bir kanıtı olarak gösterilebilmektedir.

Tablo 22: Yöneticinin Çalıştığı Seyahat Acentasının Türü

Zincir ve Şubeleri Olan Bir Seyahat Acentasında mı Çalışmaktasınız?	n	%
Evet	34	37
Hayır	58	63
Toplam	92	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %37'si zincir veya şubeleri olan bir seyahat acentalarında çalışmakta iken, %63'ü zincire bağlı olmayan seyahat acentalarında çalışmaktadır.

4.3.2. Yönetici Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Yönetici eğitim faaliyetlerine ilişkin bulgular Ki-Kare analizi ve Varyans analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Ki-Kare ve Varyans analizlerinin sonuçları tablolar halinde gösterilmiş ve hemen tablonun altında yorumlanmıştır. Tablo başlıkları analize göre kurulmuştur.

Tablo 23: Yöneticinin Çalışma Yılıının Yönetim Kademesi Üzerindeki Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:4
$\chi_{hesap} = 16,83$	$\chi_{tablo} = 9,49$	
H ₀ : Etkili değildir.		
H ₁ : Etkilidir. ←		
H ₁ : Kabul		

Yapılan χ^2 analizine göre, işletmede çalışma yılının yönetim kademesi üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Veriler incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin 3 yıl ve daha uzun süre çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Orta kademe yöneticiler ise, 1 yıldan az çalışanlarla, 1-3 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. Turizm işletmelerinde genelde personel devir hızı yüksek olmakta

iken,²⁹¹ bu sonuç bize seyahat acentalarında yönetici devir hızının düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: Turizm Eğitimi Almanın Yöneticiliğe Atanma Şekli Üzerindeki Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:3
$\chi_{hesap}=6,64$	$\chi_{tablo}=7,81$	
Ho : Etkili değildir. ←		
H ₁ : Etkilidir.		
Ho : Kabul		

χ^2 analizi sonucuna göre, turizm eğitimi almış olmak yöneticiliğe atanma üzerinde etkili olmamaktadır. Turizm eğitimi almış veya almamış olan yöneticilerin, işletme içinden terfi ederek, aynı yönetim kademesindeki başka işten geçerek veya kendi işletmesini kurarak yöneticiliğe atandığı görülmektedir. Ancak, veriler incelendiği zaman, hem turizm eğitimi alarak, hem de kendi işletmesini kurarak yöneticilik yapanların sayısının çok az olduğu göze çarpmaktadır. Turizm eğitimi almış olanların çoğunluğu başkasının işinde yöneticilik yapmaktadır.

Tablo 25: Yöneticinin Öğrenim Durumunun, Yöneticinin Bir Eğitim Programında Eğitici Olarak Görev Almasına Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:3
$\chi_{hesap}=14,87$	$\chi_{tablo}=7,81$	
Ho : Etkisi yoktur.		
H ₁ : Etkilidir. ←		
H ₁ : Kabul		

χ^2 analizi sonucuna göre, eğitici olarak işletmede görev almanın yöneticinin eğitim durumuna bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Veriler incelenince, eğitici olarak işletmede görev alan yöneticilerin çok büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu,

²⁹¹ Ayrıntılı bilgi için bkz:TANER, Bahar, Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma, *Anatolia Dergisi*, Yıl:5, Sayı:4, Aralık, 1994, s.41

lise mezunlarından ise, çok az sayıda kişinin eğitici olarak bir eğitim etkinliğinde görev aldığı görülmektedir. Seyahat acentaları düzenlediği etkinlikler için eğitici seçerken, kendi işletmesinde çalışan üniversite mezunlarından yararlandığı göze çarpmaktadır.

Tablo 26: Faydalı Eğitim Yönteminin, Yöneticinin İşletmedeki Yönetim Kademesine Göre Değerlendirilmesi

Analiz Türü: Varyans		SD:90/1
$F_{hesap}=2,32$	$F_{tablo}=3,92^{292}$	
H ₀ : Farklılık göstermez. ←		
H ₁ : Farklılık gösterir.		
H ₀ : Kabul		

Yöneticilerin eğitimlerinde faydalı olan eğitim yönteminin yöneticinin işletmedeki yönetim kademesine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Orta ve üst kademe yöneticilerin çoğunluğu, iş başı eğitim yöntemlerinin kendileri için daha faydalı olduğunu belirtmektedir. Teoriye göre, yönetimde üst kademelere doğru çıkıldıkça iş dışı eğitim yöntemlerine ve soyut bilgilere ağırlık verilmekte iken, anket sonuçlarına göre seyahat acentalarında bunun tam tersinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu durum, turizm sektörünün hizmet sektörü olmasından ve tüm personelin hizmet üretiminde etkin rol almasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 27: Yöneticinin İhtiyaç Duyduğu Yönetim Becerisinin, Yöneticinin İşletmedeki Yönetim Kademesine Göre Değerlendirilmesi

Analiz Türü: Varyans		SD:89/2
$F_{hesap}=4,72$	$F_{tablo}=3,07^{293}$	
H ₀ : Farklılık göstermez.		
H ₁ : Farklılık gösterir. ←		
H ₁ : Kabul		

Varyans analizine göre, orta ve üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yönetim becerilerinin yönetim kademesine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

²⁹² Tablo değeri belirlenirken, serbestlik derecesi 120/1 olarak esas alınmıştır.

²⁹³ Tablo değeri belirlenirken, serbestlik derecesi 120/2 olarak esas alınmıştır.

Teoriye göre, her kademe yöneticinin ihtiyacı olan yönetim becerileri birbirinden farklı olmaktadır. Alt kademe yöneticilerde teknik becerilere ihtiyaç fazla iken, üst kademelere doğru gidildikçe analitik beceriye olan ihtiyaç daha fazla olmaktadır.²⁹⁴ Yönetim kademesi ne olursa olsun yöneticilerin beşeri becerilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Tablo 28: Yöneticinin İhtiyacı Olan Yönetim Becerisinin, Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Departmana Göre Değerlendirilmesi

Analiz Türü: Varyans		SD:89/2
$F_{hesap} = 11,10$	$F_{tablo} = 3,07$	
H ₀ : Farklılık göstermez.		
H ₁ : Farklılık gösterir. ←		
H ₁ : Kabul		

Varyans analizi sonucuna göre, ihtiyaç duyulan yönetim becerisinin yöneticinin çalıştığı departmana göre de farklılık gösterdiği görülmektedir. Turların organizasyonundan sorumlu operasyon yöneticisi koordinasyon becerisine, pazarlama yöneticileri daha çok beşeri becerilere, muhasebe bölümü yöneticileri ise daha çok teknik beceriye ihtiyacı olduğunu belirtirken, ofis müdürlerinin çoğunluğu ise, koordinasyon becerisi ve beşeri beceriye ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. En üst kademe yönetici olan ofis müdürlerinden teknik beceriye ihtiyaç duyan bulunmamaktadır.

Tablo 29: İş Sahipliğinin, İş Dışı Bir Eğitim Programına Katılma Kararı Üzerindeki Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:3
$\chi_{hesap} = 6,91$	$\chi_{tablo} = 7,81$	
H ₀ : Etkisi yoktur. ←		
H ₁ : Etkisi vardır.		
H ₀ : Kabul		

²⁹⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz: HATİPOĞLU, Zeyyat, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e., s.223-224, KOÇEL, Tamer, a.g.e., s.25

χ^2 analizi sonucuna göre, işletme dışı bir eğitim programına katılmada iş sahipliğinin etkisinin olmadığı görülmektedir. İşletme sahibi olup yöneticilik yapanlar da, başkasının işinde profesyonel anlamda yöneticilik yapanlar da genellikle işletme dışı bir eğitim programına katılmıştır. Bu durum, kendi işletmesinde yöneticilik yapan kişilerin de kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını ve bunu işletme dışı eğitim etkinlikleri ile giderdiklerini göstermektedir.

Tablo 30: Yöneticinin Yaşının, Eğitim Faaliyetleri Sonucu Yöneticide Olumlu Davranış Değişikliği Meydana Gelmesine Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:4
$\chi_{hesap} = 4,40$	$\chi_{tablo} = 9,49$	
Ho : Etkisi yoktur. \leftarrow		
H1 : Etkisi vardır.		
Ho : Kabul		

Eğitim faaliyetleri sonucunda, davranışlarda meydana gelen olumlu değişikliklerin yöneticinin yaşına bağlı bulunmadığı belirlenmiştir. Her üç yaş kategorisinde yer alan yöneticiler de eğitim etkinlikleri sonucu bilgi ve davranışlarında olumlu değişiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Veriler incelenince, bilgi ve davranışlarında olumlu değişiklik olmadığını bildiren yöneticinin bulunmadığının görülmesi, analizin doğruluk derecesi ve programın yararlı olduğu konusunda bilgi vermektedir.

Tablo 31: Öğrenim Durumunun, Eğitim Faaliyetleri Sonucu Yöneticide Olumlu Davranış Değişikliği Meydana Gelmesinde Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:6
$\chi_{hesap} = 2,31$	$\chi_{tablo} = 12,59$	
Ho : Etkisi yoktur. \leftarrow		
H1 : Etkisi vardır.		
Ho : Kabul		

Eğitim faaliyetleri sonunda, yöneticilerde olumlu yönde davranış değişikliği meydana gelmesinde yaşın olduğu gibi öğrenim durumunun da etkisi görülmemektedir.

Tablo 32: Seyahat Acentasında Çalışan Personel Sayısının, Seyahat Acentalarının Organizasyon Şeması İçinde Eğitim Bölümü Oluşturulmasına Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:3
$\chi_{hesap} = 44,94$	$\chi_{tablo} = 7,81$	
Ho : Etkisi yoktur.		
H1 : Etkisi vardır. \leftarrow		
H1 : Kabul		

Seyahat acentalarında eğitim işlerini organize eden profesyonel bir eğitim bölümünün olmasında işletmede çalışan personel sayısının etkili olduğu görülmektedir. 1-5 veya 6-20 arasında personel çalışan seyahat acentalarında eğitim etkinliği düzenleyecek sayıda yönetici bulunmamakta ve eğitim etkinlikleri seyahat acentaları için maliyetli olmaktadır. Seyahat acentası yöneticileri işletmede eğitim etkinliği düzenlemenin maliyetli olmasından dolayı işletme dışında yapılan eğitim etkinliklerine katılmayı tercih etmektedir. Ancak, 21-50 arası ve 50'nin üzerinde personel çalıştıran işletmelerde her departmanın müdürleri bulunmakta ve eğitime tabi tutulacak yönetici sayısı eğitim etkinlikleri için yeterli görülmektedir.

Tablo 33: Seyahat Acentalarında Eğitim Bölümü Kurulmasında
Zincir Seyahat Acentalarının Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:1
$\chi_{hesap} = 44,08$	$\chi_{tablo} = 3,84$	
Ho : Etkisi yoktur.		
H1 : Etkisi vardır. \Leftarrow		
H1 : Kabul		

χ^2 analizine göre, seyahat acentalarının eğitim işlerini organize eden ayrı bir eğitim departmanı olmasında işletmenin zincir olmasının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Veriler incelenince, zincir işletmelerin 24 tanesinde eğitim işlerini organize eden ayrı bir departman bulunmakta iken, zincire bağlı olmayan seyahat acentalarının sadece 6'sında eğitim işlerini organize eden bağımsız bir departman olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticileri, eğitim işlerini organize eden departmanların Antalya, Marmaris, Kuşadası gibi illerde bulunan genel merkezlerde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yöneticiler sezon sonunda ve başında bu merkezlerde seminerlere katıldığını belirtmiştir.

Tablo 34: Eğitim İçin İşletme Bütçesinden Pay Ayrılmasında
Zincir Seyahat Acentalarının Etkisi

Analiz Türü: Ki Kare χ^2		SD:1
$\chi_{hesap} = 44,94$	$\chi_{tablo} = 3,84$	
Ho : Etkisi yoktur.		
H1 : Etkisi vardır. \Leftarrow		
H1 : Kabul		

Eğitim için, bütçeden pay ayrılmasında seyahat acentasının zincir bir seyahat acentası olmasının etkisi olduğu tespit edilmiştir. Zincir seyahat acentasında çalışan 34 yöneticiden 30'u, kendilerinin eğitimi için işletme bütçesinden pay ayrıldığını belirtmekte iken, zincire bağlı olmayan seyahat acentasında çalışan 58 yöneticiden 48 tanesi kendilerinin eğitimi için bütçeden kayıtlı herhangi bir pay ayrılmadığını

belirtmişlerdir. Zincir seyahat acentalarının yurt dışı bağlantılı olmalarının ve outgoing çalışmalarının ve personel sayısının,²⁹⁵ bütçeden eğitim için pay ayrılmasında önemli bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.



²⁹⁵ Bütçeden eğitim için ayrılan payın seyahat acentasında çalışan personel sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, eğitimden pay ayrılmasında personel sayısının önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. (Fhesap=63,3<Ftablo=2,68)

SONUÇLAR

Alan araştırması ile ulaşılan veriler bir bütün olarak tek başlık altında gözden geçirilmiştir. Öncelikle araştırma sonucunda ulaşılan bulgular arasındaki ilişki ve bulguların teoriyle olan bağlantısı tartışılmıştır. Alan araştırması ile aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan A grubu seyahat acentalarının orta ve üst kademe yöneticilerinin çoğunluğu, genç, 40 yaşını aşmamış, üniversite mezunlarının fazla olduğu, erkek ve kadınların eşite yakın dağıldığı yöneticilerden oluşmaktadır. İş yaşamları dikkate alınca yöneticilerin çoğunluğu, 4-6 yıldır aynı işletmede çalışan, yöneticilik ile ilgili profesyonel düzeyde eğitim almamış olan, ancak seminer, konferans ve bakanlığın açtığı kurslar gibi eğitim etkinliklerine katılan bireylerden oluşmuştur. Üst kademe yöneticilerin çoğunluğu 4 yıldan daha uzun süre çalışanlardan oluşmakta iken, orta kademe yöneticilerin çoğunluğu 3 yıl ve 3 yıldan daha az çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile acentada uzun süre çalışanların genellikle bir üst yönetim kademesinde yer aldığı görülmektedir. 1 yıldan az süredir çalışanların oranının % 8,7 çıkması, acentaların her yıl yönetim kademesinin farklı basamaklarında yer alan yöneticileri değiştirmediklerini göstermektedir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun zincire bağlı olmayan seyahat acentalarında çalıştığı ortaya çıkmıştır. Zincir seyahat acentalarının iş hacmi daha büyüktür ve daha profesyonel çalışmaktadır. Zincire bağlı olmayan seyahat acentalarında ise daha az personel çalıştığı ve belli bir organizasyon yapısının olmadığı tespit edilmiştir.

Seyahat acentası yöneticilerinin çoğunluğu, çeşitli derecelerde ve sayıda yabancı dil bilen ofis müdürlerinden oluşmuştur. Operasyon ve biletleme müdürleri araştırma kapsamında önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu, çeşitli derecelerde İngilizce bilmektedir. İngilizce ile birlikte Almanca bilen bir çok yöneticinin olması, seyahat acentalarının çoğunun hem Almanca konuşan hem de İngilizce konuşan turistlere hizmet sunmasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin % 62'sinin başkasının işinde çalıştığı, kalan yöneticilerin ise ortak olarak çalıştığı veya kendisinin işletme sahibi olarak yöneticilik yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu durum da, yöneticilerin yöneticiliğe atanma şekli üzerinde etkili olmuştur. Kendi işinde çalışanların tamamına yakını direk iş sahipliğinden dolayı yönetici olurken, işletme sahibi olmayanlar terfi ederek veya uzun süre benzer işte tecrübe kazanarak yöneticiliğe atanmıştır. İşletme sahiplerinin, iş sahibi olduğu için doğrudan yöneticiliğe atanmaları, eğitim almış ve profesyonel olarak bu işi yapmak isteyenlerin önüne engel olarak çıkmaktadır.

Lise, üniversite gibi örgün eğitim kurumlarında, turizm eğitimi almayanların az da olsa turizm eğitimi alanlardan fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun, turizm alanında olmasa da, alınan eğitimi faydalı bulması, mesleki bilgi yanında, yabancı dil vb. diğer disiplinlerinde seyahat acentalarında başarılı şekilde yöneticilik yapabilmede faydalı olabileceği yargısını ortaya çıkarmıştır.

Seyahat acentası yöneticilerinin çoğunluğu kendilerini geliştirmek amacıyla, işletme dışında düzenlenen bir kursa katılmışlardır. Toplam katılımcıların % 15'i gibi çok düşük sayıda bir yönetici grubu işletme içi ve dışı eğitim etkinliğine katılmadıklarını bildirmiştir. İşletme dışı kurslara katılan yöneticilerin çoğunluğu ders saati fazla olan, uzun süre devam eden bir eğitim etkinliğine katılmamış, daha çok seminer, konferans, paneller ile Turizm Bakanlığı tarafından açılmış olan kurslara devam etmişlerdir. Yöneticiler, zamanlarının kısıtlı olmasını, bu kurslara katılamamalarının gerekçesi olarak belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, bu tür kurslarda uygulamalı eğitim verilmediğini, bu nedenle de öğrenilen konuların sektörde tam olarak uygulanamadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler, kurslardaki eğiticilerin, alanlarında uzman olmadıklarını, sektör deneyimlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, kendini geliştirme ihtiyacı hissettikleri alanlar ve katıldıkları programlar; bilgisayar ve internet, yabancı dil, çalışma alanı ile ilgili konuları kapsayan programlardır. Yönetim ve yöneticilikle ilgili konularda eğitim programına

katılan yönetici sayısının az olduğu dikkati çekmiştir. Günümüzde iyi bilgisayar bilgisinin şart olduğu, özellikle elektronik ticaret konusunda yöneticilerin kendilerini geliştirmesinin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, eğitim programlarından kendilerine yeni beceriler kazandırmasını, işlerine ve değişen dünyaya farklı bir bakış açısı vermesini istemişlerdir. Eğitim programlarına, istedikleri konuları içerdiği, terfiye olanak sağladığı ve sonunda sertifika verildiği için katılan yönetici sayısının oldukça az olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin % 66,3'ünün üst kademe yöneticiler olması ve terfi edecek bir üst yönetim kademesinin bulunmaması, yöneticilerin eğitim programlarına terfi amaçlı olarak katılmamalarının nedeni olarak gösterilebilir.

Yöneticiler en çok geliştirme ihtiyacı hissettikleri yönetim becerileri olarak, analitik beceriyi ve beşeri beceriyi göstermiştir. Yöneticilerin sadece % 17'si teknik beceriye ihtiyacı olduğunu söylemiştir. Analitik beceriye olan ihtiyacın fazlalığı, bu beceriye daha çok üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyması ve araştırma kapsamındaki yöneticilerin de çoğunluğunun üst kademe yöneticiler olmasından kaynaklanabilir. Beşeri becerilere olan ihtiyacın fazlalığı turizm sektöründe insan ilişkilerinin büyük önem arzemesinden kaynaklanabilir.

Yöneticilerin tamamına yakını, iş başı eğitim yöntemlerinin, işletme içi ve dışı eğitim etkinliklerinde faydalı bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Yine, yöneticilerin tamamına yakını eğitim etkinliklerinde öğrendikleri konuları sektörde uygulama fırsatı bulmuş, sadece % 4'ü hiç uygulama fırsatı bulamamıştır. Ancak, yöneticilerden eğitim faaliyetleri sonunda, davranışlarında olumlu değişiklik olmadığını bildiren yönetici çıkmamıştır.

Yöneticilerin işletmede çalışma yılının, yöneticinin işletmedeki kademesi üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmede çalışma yılı arttıkça, yöneticilerin daha üst basamaklara yükseldiği ve seyahat acentalarında üst kademe yöneticilerin bu sektörde uzun süre çalışmış kişiler olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, turizm eğitimi almanın yöneticiliğe atanma şekli üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Zaten, iş sahipliği, yöneticiliğe atanmada

önemli bir faktör olarak tespit edilmiştir. Turizm eğitimi alanların çoğunluğu, aldığı eğitimin dışındaki faktörlerin de etkisiyle yöneticiliğe atanmıştır.

İşletme tarafından düzenlenen bir eğitim etkinliğinde, eğitici olarak görev almış olmada yöneticilerin öğrenim düzeylerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Üniversite mezunu olup zincir bir seyahat acentasında çalışan yöneticiler işletmenin düzenlediği seminer vb. eğitim etkinliğinde eğitici olarak görev almıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yönetim becerilerinin, yöneticinin işletmedeki yönetim kademesine ve işletmede çalıştığı departmana göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Üst kademe yöneticiler, koordinasyon becerisi ve analitik beceriye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Operasyon müdürleri, ağırlıklı olarak analitik beceri ve koordinasyon becerisine ihtiyaç duymakta iken, pazarlama departmanında çalışan yöneticiler beşeri becerilere, muhasebe departmanında çalışan yöneticiler de teknik becerilere ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

İş sahipliğinin, herhangi bir eğitim programına katılma kararında etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. İş sahibi olan yöneticiler de eksik olduğu yönleri gidermek amacıyla işletme dışı eğitim programlarına katılmışlardır. Eğitim programları sonunda yöneticide olumlu davranış değişikliği meydana gelmesinde yaşın ve öğrenim durumunun etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgün eğitimde, yaş, öğrenmenin önemli bir faktörü olsa da, burada öğrenme, davranış değişikliğinde önemli bir faktör olarak görülmemektedir.

Seyahat acentalarının organizasyon şemaları içinde ayrı bir eğitim bölümü olmasında, seyahat acentasında çalışan personel sayısının ve seyahat acentalarının zincir seyahat acentası olmasının etkili olduğu belirlenmiştir. Zincir seyahat acentaları ile 50'nin üzerinde personel çalışan seyahat acentalarında bağımsız bir eğitim bölümü olduğu, ancak bu özelliklere sahip az sayıda seyahat acentasının yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının çoğunluğunun, incoming hizmeti sunan ve az sayıda personel ile çalışan seyahat acentaları olduğu ortaya çıkmıştır.

Seyahat acentalarının çoğunluğu sadece yaz aylarında faaliyet göstermekte ve tamamına yakını işletme içi bir eğitim etkinliği düzenlenmemektedir. Yöneticiler, çoğunlukla işletme dışı eğitim etkinliklerine katılarak kendilerini geliştirmişlerdir. Yöneticilerin eğitimi için seyahat acentasının bütçesinden özel bir pay ayrılmadığı görülmüştür. Yöneticiler, eksik yönleri olmakla birlikte, genelde eğitim etkinliklerinin faydalı olduğunu bildirmişlerdir.

Son zamanlarda yaşanan hızlı gelişme ve değişimin etkisiyle gerek bireysel, gerekse toplumsal açıdan sürekli gelişme içinde olan yöneticiler, her geçen gün uyum sağlamak zorunda oldukları yeni durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle seyahat acentası yöneticileri farklı sosyal ve kültürel özellikleri olan insanlara hizmet sunmakta ve yurt içinde meydana gelişmelerle birlikte yurt dışında meydana gelen gelişmelere de ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Aksi halde, bu değişiklikler yöneticinin karşısına toplumsal yaşamda ve iş hayatında bir sorun olarak çıkacak, onun başarısızlığına neden olacaktır. Değişimin hızının ve iş yaşamına olan etkisinin arttığı günümüzde yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı yöneticiler ve özellikle seyahat acentalarının orta ve üst kademe yöneticilerinin kendilerini sürekli geliştirmeleri kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

1.KİTAPLAR

- AHİPAŞ AOĞLU, Suavi, Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması Yönetimi Ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama, Varol Matbaası, Ankara, 1997
- AHİPAŞAOĞLU, Suavi, Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001
- AKAT, Ömer, Turizm İşletmeciliği, Motif Matbaası, Bursa, 1997
- ALSBURY, Alison, Avrupa'da Yönetici Eğitimi, Çeviren:Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, AD Yayıncılık, İstanbul, 1996
- ARIKAN, Rauf, Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1995
- ATAMAN, Ayşegül vd., Eğitim Bilimine Giriş, Gazi Kitapevi, Ankara, 1997
- BARUTÇUGİL, İsmet, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1982
- BAŞARAN, İbrahim, E., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Aydan Web Tesisleri, Ankara, 1998, s.12
- BAUM, Tom, Human Resorche Issues in International Tourism, Copright Licensing Agency Ltd. Tottenham, 1993
- BOUNDS, Gregory M., GREGORY, H.Dobbins, OSCAR, S. Fowler, Managemet A Total Quality Perspective, South-Western College Publishing, 1995
- CAN, Halil , GÜNER, Semih, Turizm Hukuku, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 2000
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998
- CASCIO, Wayne, F., Managinig Human Resources, Mc-Graw-Hill International Editions, Third Edition, 1992
- CULLEN, Noel, The World of Culinary Supervision, Training and Management, Prentice Hall., Copright by Van Reinhold, 1996
- DENİZER, Dündar vd., Otel İşletmeciliği, Turhan Kitapevi, Ankara, 1996

- DENİZER, Dündar, Turizm Pazarlaması, Yıldız Matbaacılık Sanayii, Ankara, 1992
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.135
- DRUCKER, Peter, F., Etkin Yöneticilik, (Çeviren: Ahmet Özden, Nuray Tunalı), İstanbul, 1994
- DRUCKER, Peter, F., Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993
- DRUCKER, Peter, F., Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No:315, Ankara, 1993
- EFİL, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Vipaş A.Ş. Yayın No: 11, Bursa, 1998
- ERDOĞAN, İlhan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1995
- EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 1998
- ERGUN, Tuncay, Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, TODAİ Enstitüsü Yayınları, Yayın No:224, Üçbilek Matbaası, Ankara, 1988
- ERTEKİN, Yücel, Halkla İlişkiler, TODAİ Yayınları, No:259, Ankara, 1995
- FINDIKÇI, İlhami, Bilgi Toplumu Yöneticilerinde Eğitim ve Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996
- GAVCAR, Erdoğan, İstatistik Yöntemler I, Muğla Üniversitesi Vakfı Yayınları, Muğla, 2001
- FİDAN, Nurettin ve EREN, Münire, Eğitime Giriş, Meleksan Matbaacılık, Ankara, 1994
- GÜVENÇ, Bozkurt, İnsan ve Kültür, Remzi Kitapevi A.Ş., İstanbul, 1996
- HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996

- HACIOĞLU, Necdet, Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1997
- HARVEY, Don, BOUVEN, Robert B., Human Resourche Management, Copright by Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, 1996
- HATİPOĞLU, Zeyyad, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993
- HAZAR, Atilla, Turizm İşletmelerinde Animasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999
- İÇÖZ, Orhan, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitapevi, Ankara, 1996
- JOSEPHS, Ray, Zaman Yönetimi, Çev:Özlem Koşar, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996
- KALKAN, Orhan, Turizm Mevzuatımız, T.H.K. Basımevi, Ankara, 1995
- KARAKÜÇÜK, Suat, Rekreasyon, Seran Matbaacılık, Ankara, 1995
- KEITH, Davis, WERTHER, William, Human Resourch and Management, New York: Mcmillan Publishing Co. Inc., 1989
- KOZAK, Nazmi, Turizm Mevzuatı El Kitabı, TURHAN Kitapevi, Ankara, 1999
- KOZLU, Cem, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, İş Bankası Yayınları, 1992, İstanbul
- KÜÇÜKAHMET, Leyla, Öğretim İlke ve Yöntemleri, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1995
- LEAP, Terry, CRINO, Michael, D., Personal/Human Resourche Management, Copright by Macmillan Publishing Comp., New York, 1993
- LEWIS, Forrest, C., Training for the Hospitality Industry, Copright by Educational Institute of the American Hotel and Motel Assocation, South Harisson Road, 1990
- MUCUK, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999
- MULLINS, Laurine J., Managing People in the Hospitality Industry, Third Edition, Associoted Comp., 1998

- NOE, Raymond, A., İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Editör:
Canan ÇETİN, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
İstanbul, 1999
- OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Ltd.Şti.
İstanbul, 1993
- ÖNCÜ, Fikret, Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamik Yayınları,
İstanbul, 1998
- ÖNER, Çiğdem, Seyahat Ticareti, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997
- ÖRÜCÜ, Edip, Modern İşletmecilik, Ünyay Yayıncılık, Muğla, 1997
- PALMER, Margaret, J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın Yapım
Tanıtım Tic. Ltd. Şti. (Çev:Doğan Şahiner), İstanbul,
1993
- PASİNER, Sunuk, Özel Sektör ve Halkla İlişkiler, Halkla İlişkiler
Sempozyumu-87, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler
Fakültesi ve Basın Yayın Yüksek Okulu Basımevi,
Ankara, 1998
- PEKER, Ömer, Yönetici Eğitimi, Todai Yayınları No: 257, Ankara,
1994
- PEKÖZ, Metehan, YARCAN, Şükrü, Seyahat İşletmeleri, Boğaziçi Üniversitesi
Yayınları, İstanbul, 1995
- RAE, Laslie, Planning and Designing Training Programmes,
Published by Gower Publishing Limited , 1997
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitapevi, Bursa,
1993
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Furken Ofset, Bursa, 1997
- SARAÇLIOĞLU, Cahit, Sanayide Uygulanan Eğitim Programları, Çıraklık
Eğitim Merkezi Ve 4. Akşam Sanat Okulu Yayınları,
Yayın No: 13, San Matbaası, Ankara, 1970
- SEYİDOĞLU, Halil, Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Gizem
Yayınları, No:10, 6. Baskı, İstanbul, 1995
- SEZGİN, Orhan, M., Genel Turizm, Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1995

- STRAUSS, George ve SAYLES, Leonard, R., Personnel/Human Problems of Management, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980
- ŞENER, Burhan, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Yayınları, Ankara, 1998
- ŞİMŞEK, Şerif, İşletme Bilimi, Nobel Yayınları, Ankara, 1992
- TATAR, Tevfik, ÜNER, Mithat, İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992
- TEZCAN, Mahmut, Eğitim Sosyolojisi, Feryal Matbaası, Ankara, 1996
- TOSUN, Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992
- TUNCER, Doğan, Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları:14, Ankara, 1986
- WELLS, Ronald, G., Yetki Devri, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993
- YARCAN, Şükrü, Turizm Endüstrisinin Yapısı, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998
- YOZGAT, Osman, İşletme Yönetimi, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1983

2.MAKALELER

- AKMEL, Jale, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü Yaygın Eğitim Programları ve Bir İşbirliği Örneği (TTM Okulu), Turizm Eğitim Konferansı, Yorum Basın Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1992
- ARSLAN, Mehmet, Tedarik Kaynaklarının Yönetiminin Gelişim Evreleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:1999, Sayı:2
- ATAKLI, Aylanur, Eğitim ve Mesleki Başarı, Verimlilik Dergisi, MPV Yayını, 1992/1
- AYKAR, Fulya, Yönetici Eğitimi-Kavramsal Bir Çerçeve, Yönetim Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Ay:Haziran, Yıl:1981
- BAYRAKTAR, Faruk, M., Eğitim Öğretimde Araç ve Gerecin Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Haziran, Sayı:1, Cilt:1, 1994
- BİÇER, Hakkı, İ., KÜSKÜ, Fatma, İnsan Kaynakları Sisteminde Başarı Değerlendirme Sistemleri ve Tekstil Sektörü Örneği, İşletme-Finans Dergisi, Şubat, 1997
- BİLGİN, Kamil, V., Zaman Yönetiminde Kutsal İnek Avı, İletme Finans Dergisi, Yıl:1999, Ay: Nisan
- ÇAMAŞ, Talha, Kongre Organizasyonu, Seyahat Yönetimi, (Derleyen:Şükrü YARCAN), Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1993
- EKİN, Nusret, Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam, İTO Yayını:43, Yıl:1997
- ERGENELİ, Azize, V., Organizasyonlarda Eğitim Gereği ve Hizmet İçi Kavramı, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 1987, Cilt:3, Sayı:1-2, Ankara

- GÜL, Hüseyin, Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, 2000
- GÜNEŞ, İsmail, Türk Turizminde Eğitim Politikası ve Planlaması, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi,1997
- GÜVEN, Meral, Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar, A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1-2, 1998
- HARRİS, Hillary, KUMRA, Savita, International Manager Development, Journal of Management Development, Vol:10, No:7, 2000, s.606
- HOPKINS, Tom, İyi Yöneticiler Tarafsızdır, Executive Excellence, Ay:Haziran, Yıl:1998
- IŞIK, İdil, Y., Eğitim Programlarının Etkinlik Değerlendirilmesine Yeni Bir Yaklaşım, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:1994, Cilt:X
- İÇÖZ, Orhan, BAŞARIR, Arzu, Seyahat ve Turizm Araştırmalarında Anket Tekniğinin Kullanımı, Anatolia Dergisi, 1996, 7/1-2,
- İLHAN, İbrahim, Türk Konaklama Sektöründe Personel Eğitimi ve Mevcut Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma, Anatolia, Ocak-Haziran, 1994
- KİBAR, Sarim, Intencive Seyahat, Derleyen: Şükrü Yarcın, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1993
- KOZAK, Meryem, A, Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:10, 1999
- LUCHTENBERG, Sigrid, Veransteadigungsschwierigkeiten im Unterricht mit Auslaendischen Schülern und Schülerinnen, Diskussion Deutsch, 1986
- MAJURE, Robert, Otelcilik ve Turizm sektöründe Yabancı Dil Öğretimi, Turizm Eğitim Semineri, Yorum Basın Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1992

- MITCHELL, G.E., Tour Designing and Packaging, İnstitute of Travel Career Development, Mt Pleasant, May, 1992
- MUTLU, Esin, C., Çokuluslu İşletme Yöneticileri İçin Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Niteliği, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, C:1, S:1, Haziran, 1994
- MUTLU, Esin, C., Yönetimin Geleceği, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998
- ÖRÜCÜ, Edip; KARABULUT, Elif, Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşletme Finans Dergisi, Yıl:1999, Ay:Temmuz
- ÖZYURT, Aysun, Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu, Human Resources, Nisan-Mayıs-Haziran, 1998
- SELÇUK, Ayhan, Kültürler Arası İletişimi Engelleyen Bazı Faktörler, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:1999, Sayı:5, Konya
- SHELDON, J. Pauline, Tur Operatörlüğü Endüstrisi, Çeviren: M. Kemal Eser, Anatolia Dergisi, Yıl: 1, Sayı:1, 1990
- TANER, Bahar, Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma, Anatolia Dergisi, Yıl:5, Sayı:4, Aralık, 1994
- USER, İnci, Aktif-Katılımcı Eğitim, M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi Özel Sayısı, Cilt:XIV, Sayı:1
- YÜCEL, Recep, İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 1999

3.DİĞER KAYNAKLAR

- AHİPAŞAOĞLU, Suavi, Tur Planlaması ve Yönetimi, Ders Notları, Ankara, 1996
- GÜVEN, Meral, Özel Kurumlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinlikleri ve Sorunlar, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998
- KARABULUT, Elif, İnsan Kaynakları Sürecine Girişte İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- KOÇ, Ahmet, Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1995
- KOZAK, Nazmi, KOZAK, Meryem, Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alan Elemanlarda Aradıkları Nitelikler, TÜRSAB, İstanbul, 1999
- Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, Resmi Gazete, 21.09.1972, Sayı:14320
- Seyahat Acentaları Yönetmeliği, Resmi Gazete, 27.09.1975., Sayı:15369, Madde:3
- TOMAÇ, Yonca, Türkiye'de Seyahat Acentalarının Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1988
- Turizm Sektöründe Ara Kademe İnsan Gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı (MATARGEM), (Danışmanlar: YEŞİLTAŞ, Mehmet, HAZAR, Atilla), Yayın No:26, Ankara, 2000

VAROĞLU, Demet, VAROĞLU, Kadir, Karar verme Becerilerinin Geliştirilmesi

ve Karşılaştırılmalı Bir Çalışma,

<http://www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/btym/yonetim/c.htm>

m 14/04/2001

[http:// www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr), 10 Nisan 2001

YASTIKLI, Sevtap, İşletmelerde Yönetici Eğitimi ve Beş Yıldızlı Otel

İşletmelerinde Orta Kademe Yönetici Eğitimi Uygulamalarına

İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DENEYİM VE YETERLİLİK KOMİSYONU

EK 1 :ANKET FORMU

A Grubu Seyahat Acentalarında Yönetici Eğitimi (Muğla Örneği) konusunda yapmış olduğum bu alan araştırması tamamen bilimsel amaçlı olarak, bir yüksek lisans tezi için yapılmıştır. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve cevaplayana herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir.

İlginize teşekkür ederim.

1- Seyahat Acentasının Adı :.....

2- Seyahat Acentasının Bulunduğu Yer

- 1() Fethiye 2() Bodrum 3() Marmaris
4() Dalyan 5() Dalaman

3- Seyahat Acentasının Personel Sayısı

- 1() 1-5 arası 2() 6- 20 arası 3() 21-50 arası
4() 51- üzeri

4- Cinsiyetiniz 1() Erkek 2() Bayan

5- Yaşınız
1() 21-30 arası 2() 31- 40 arası 3() 41 ve üzeri

6- Öğrenim Durumunuz

- 1() İlköğretim 2() Lise 3() Üniversite
4() Yüksek Lisans 5() Doktora 6() Ofis Müdürü

7- Bildiğiniz yabancı diller ve dereceleri

YABANCI DİL	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	AZ
İNGİLİZCE				
ALMANCA				
FRANSIZCA				
DİĞER				

8- Seyahat acentasındaki yönetim kademeniz

- 1() Üst Kademe 2() Orta Kademe 3() Alt Kademe

9- Kaç yıldır bu seyahat acentasında çalışmaktasınız ?

- 1() 1 yıldan az 2() 1-3 yıl arası 3() 4-6 yıl arası
4() 7-10 yıl arası 5() 11 yıl ve üzeri

10- Seyahat acentasının hangi departmanında yöneticilik yapıyorsunuz?

- 1() Personel 2() Muhasebe 3() Operasyon ve Biletleme
4() Pazarlama 5() Rezervasyon 6() Diğer

11- İş sahipliği

- 1() Kendi işimde çalışıyorum
2() Ortak olarak çalışıyorum
3() Başkasının işinde çalışıyorum

12- Turizm eğitimi aldınız mı? (Lise, üniversite ve dengi okullarda)

- 1() Evet 2() Hayır

13- Yöneticilik eğitimi aldınız mı? (Üniversite ya da benzeri eğitim kurumlarında verilen ve en az 1 yıl süreli ve sonunda sertifika verilen bir eğitim programında)

- 1() Evet 2() Hayır

14- Eğitici olarak çalıştığınız işletmede düzenlenen bir kurs veya seminer vb. organizasyonda görev aldınız mı?

- 1() Evet 2() Hayır

15- Şu andaki yöneticilik görevine atanma şekliniz nasıldır?

- 1() İşletme içinden terfi ettirilerek
2() Aynı yönetim kademesindeki başka işten geçerek
3() Kendi işletmemi kurarak
4() Diğer.....

16- Aldığınız eğitimin (Lise, üniversite vb. okulda) bu sektörde yöneticilik yapmanızda önemli bir katkısı oldu mu?

- 1() Evet 2() Kısmen 3() Hayır

17- Şu ana kadar çalıştığınız seyahat acentasında bir eğitim programına katıldınız mı?

- 1() Evet 2() Hayır

18- Şu ana kadar çalıştığınız seyahat acentası dışında düzenlenen bir eğitim programına katıldınız mı?

- 1() Evet 2() Hayır

19- 21. soruya cevabınız evet ise işletme dışı kursların temel eksikliği nelerdi ? (Önem derecesine göre numara veriniz)

- 1() Başlangıçta belirtilen konulardan sapılması
2() Konuların uzman olmayan kişilerce anlatılması
3() Uygulamalı bir eğitim olmaması
4() Diğer.....

20- 21. veya 22. sorulardan birine cevabınız EVET ise kendinizi geliştirmek amacıyla katıldığınız eğitim etkinliklerini çarpı koyarak işaretleyiniz.

- 1() Seminer, konferans, paneller vb.
- 2() Üniversite ve özel kurumların hazırladığı sertifika programları, kurslar ve paket programlar.
- 3() Turizm Bakanlığının açmış olduğu kurslar (Enformasyon memurluğu kursu vb...)
- 4() Teknik geziler
- 5() Diğer.....

21- Şu ana kadar katıldığınız işletme içi ve işletme dışı eğitim programlarının konuları nelerdi?

- 1() Yönetim ve yöneticilikle ilgili konular
- 2() Eğitim ve eğiticilikle ilgili konular
- 3() Yabancı dil kursu
- 4() Çalışma alanı (departman) ile ilgili konular
- 5() Davranış bilimleri, müşteri ilişkileri vb. konular
- 6() Bilgisayar ve internet
- 7() Diğer.....

22- Herhangi bir eğitim programına katılma kararınızda etkili olan faktörlerden üçünü öncelik sırasına göre numara vererek işaretleyiniz?

- 1() Programın işime farklı bir boyut kazandırmasına yönelik beklentim,
- 2() Programın, istediğim ve ilgilendiğim konuları içermesi,
- 3() Programın aynı düzey yöneticiler arasında oluşturacağı fark ve terfiye olan katkısı,
- 4() Programın değişen dünyayı izlememe olanak sağlaması,
- 5() Programın bana yeni beceriler kazandırması,
- 6() Programın sonunda bir sertifika verilmesi,
- 7() Diğer belirtiniz.....

23- Sahip olduğunuz bilgi birikimi ve tecrübeniz, işinizle ilgili sorunları çözebilmeniz için yeterli midir?

- 1() Genel bilgi birikimim yeterli, yeni bilgilere ihtiyacım yok.
- 2() Bilgi birikimim yeterli, ancak yine de yeni bilgilere ihtiyacım var.
- 3() Bilgi birikimim yeterli değil, yeni bilgilere ihtiyacım var

24- Bir seyahat acentası yöneticisi olarak kendinizi en çok geliştirme ihtiyacı hissettiğiniz yönetim becerisi nedir?

- 1() Teknik beceriler (Bir işin uygulanışı ve teknik yönü)
- 2() Koordinasyon becerisi
- 3() Beşeri beceriler (Müşteri ve insan ilişkileri)

25- İşletmenizde eğitim işini yürüten ayrı bir departman var mı?

- 1() Evet
- 2() Hayır

26- Sizce yöneticilerin eğitiminde en yararlı eğitim şeklinin hangisi olduğunu seyahat acentalarını dikkate alarak belirtiniz.

1() İş başı eğitim yöntemleri 2() İş dışı eğitim yöntemleri

27- Yeni bilgiler ve yeni teknolojiler alanında kendinizi en çok geliştirmeye ihtiyaç duyduğunuz 2 alanı işaretleyiniz

1() Bilgisayar teknolojisi

2() Seyahat acentalarında kullanılan diğer elektronik araçlarla ilgili gelişmeler

3() Uluslararası ilişkiler ve müşteri istekleri

4() Yeni bilgi ve teknolojilere ulaşma ve uyum

28- Katıldığınız eğitim programlarında öğrendiğiniz konuları uygulama fırsatı oldu mu?

1() Evet

2() Kısmen

3() Hayır

29- Seyahat acentalarında eğitim faaliyetleri sizce ne zaman olmalıdır?

1() Sezon başında

2() Sezon sonunda

3() Sezon ortasında

30- Katıldığınız eğitim faaliyetleri sonucunda davranış ve bilginizde değişme oldu mu ?

1() Evet

2() Kısmen

3() Hayır

31- Siz yöneticilerin eğitimi için seyahat acentasının bütçesinden pay ayrılmakta mıdır?

1() Evet

2() Hayır

32- Zincir bir seyahat acentasında mı çalışmaktasınız?

1() Evet

2() Hayır

33- Eğitim konusu ile ilgili istediğiniz açıklama ve önerileri buraya yazınız.

.....

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : *Umut AVCI*
Doğum Yeri : *Fethiye*
Doğum Tarihi : *1975*
Medeni Hali : *Bekar*

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : *1989-1993 Fethiye Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi*
Lisans : *1993-1997 Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi,
Turizm Eğitimi Bölümü*
Yabancı Dil : *Almanca*

MESLEKİ BİLGİLER

1. 1997-1999 Afyon Başmakçı Ticaret Meslek Lisesi, Meslek Dersleri Öğretmenliği
2. 1999-2001 Muğla Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, Meslek Dersleri Öğretmenliği
3. 2001- Muğla Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Programı, Öğretim Görevlisi