

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

İdil SAKAOĞULLARI

DÜZCE - 2008

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
İdil SAKAOĞULLARI**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA**

DÜZCE - 2008

ÖZET

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

İdil SAKAOĞULLARI

Yüksek Lisans Tezi

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA

Mayıs, 2008, 107 Sayfa

Dünya’da sürekli büyüme gösteren Turizm endüstrisi, Türkiye için önemli gelir kaynaklarından. Turizm endüstrisinin gelişebilmesi için yapılması gerekenlerden birisi işgören performansını üst seviyede tutmak olmalıdır. İşgören performansının yüksek olmasında alınan eğitimin etkili olduğu söylenebilir. Geliştirilen bu araştırma ile hizmetiçi eğitim ile performans ilişkisi irdelenmeye çalışılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin işgören performansına etkisini belirlemektir. Bu yolla, verilen hizmetiçi eğitimin işletmenin ve işgörenin amaçlarına ulaşmada etkisi ortaya çıkarılmış olacaktır. Ayrıca hizmetiçi eğitim yöntemlerinde işgören performansına etkisi bakımından farklılık olup olmadığı aranacaktır. Bu amaç doğrultusunda, Ankara’daki 38 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri içinden araştırmaya katılan, değişik bölümlerde görev yapmakta olan 107 yönetici üzerinde bir anket uygulanmıştır. Elde edilen verileri betimlemek amacı ile ankette yer alan her bir ifade frekans ve yüzde dağılımları alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak hizmetiçi eğitim ile işgören performansı arasında ilişki aranmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; Ankara’da yerleşik dört ve beş yıldızlı otellerde performans değerlendirme ve hizmetiçi eğitim çalışmaları yapılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan istatistiksel analizlere göre; hizmetiçi eğitim ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin işgörenlerin performanslarını arttırdığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, otel işletmeciliği, hizmetiçi eğitim, performans değerlendirme

ABSTRACT**THE EFFECT OF IN SERVICE TRAINING ON EMPLOYEE
PERFORMANCE: AN APPLICATION ON 4-5 STARS HOTELS IN ANKARA****İdil SAKAOĞULLARI****M Sc Enstitute of Social Sciences
Department of Tourism and Hotel Management
Adviser: Asst. Prof.Dr. Atilla AKBABA****May, 2008, 107 Pages**

Tourism industry which is an important source of income is in a worldwide permanent development process in Turkey. One at the activities that should be done for continuous development in tourism industry is to increase employee performance which can be achieved through training education. This study investigates the relationship between training methods and employee performance. Therefore , the effects of education and training on employee achievement can be determined.

Accordingly it is also aimed to investigate the diffraction of performance indicators among training methods. Data obtained from 107 managers from various departments of 4-5 star hotels in Ankara is used the examine the hypothesized relationships.

Key Words: Tourism,hotel management,inservice training,performance evaluation

TEŞEKKÜR

Yapılan bu araştırma birçok kişinin katkılarıyla gerçekleşmiştir. Araştırma sũresince eksik ve yetersiz olduğum yerlerde bilgi ve zamanlarını esirgemedен verenler olmuştur.

Her şeyden önce danışmanım Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA'ya vermiş olduğu destek ve yardımlardan dolayı iten teőekkũrlerimi sunarım. Bunun yanında tez çalışmam boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ailem ve dostlarıma teőekkũrũ borç bilirim.

Saygılarımla

İdil SAKAOĞULLARI

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	x

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi.....	6
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Otel İşletmeleri.....	10
2.2. Performans Kavramı	12
2.3. Performans Ölçme ve Değerleme	14
2.4. Performans Değerlendirmenin Önemi	16
2.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları	17
2.5.1. Ücret Yönetimi	18
2.5.2. Kariyer Yönetimi	18
2.5.3. Stratejik Planlama	19
2.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	19

2.5.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları	19
2.5.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma	20
2.5.7. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	20
2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri	20
2.6.1. Sıralama Yöntemi (Basit Sıralama)	21
2.6.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	22
2.6.3. Davranış Temelli Derecelendirme Cetveli (BARS)	24
2.6.4. Davranışsal Gözlem Skalaları	25
2.6.5. Kritik Olay Yöntemi	25
2.6.6. Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yöntemi	27
2.6.7. Hedeflerle Yönetim	28
2.6.8. Çalışma Standartları Yaklaşımı	28
2.6.9. Doğrudan Endeks Yöntemi	29
2.6.10. Grafik Derecelendirme Yöntemi	29
2.6.11. Karşılaştırma Yöntem	30
2.6.12. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	31
2.6.13. Kontrol Listesi Yöntemi	32
2.6.14. Kendi Kendini Değerlendirme (Öz değerlendirme)	33
2.6.15. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	35
2.6.16. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	35
2.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	37
2.7.1. Hoşgörülülük	38
2.7.2. Tek Yönlü Ölçüm	38
2.7.3. Hale (halo) Etkisi	38
2.7.4. Kontrast Hataları	38
2.7.5. Benzerlik Hatası	39
2.7.6. Pozisyondan Etkilenme	39
2.7.7. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	39
2.8. Hataların Olmaması İçin Alınabilecek Önlemler	39

BÖLÜM III

EĞİTİM VE HİZMETİÇİ EĞİTİM

3.1. Eğitim Kavramı	41
3.2. Eğitimin Tanımı	42
3.3. Mesleki Eğitim	43
3.4. Mesleki Eğitim Olarak Turizm Eğitimi	45
3.5. Turizm Eğitiminin Amacı	46
3.6. Hizmetiçi Eğitim	48
3.6.1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı	48
3.6.2. Hizmetiçi Eğitimin Genel Amaçları	48
3.6.2.1. Sosyalleştirme Eğitimi.....	49
3.6.2.2. Değişikliklere Uyum Eğitimi	50
3.6.2.3. Bilgi Tazeleme Eğitimi	50
3.6.2.4. Bir Üst Görevlere Hazırlama Eğitimi	50
3.6.3. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri	50
3.6.4. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Yararlar	51
3.6.5. Hizmetiçi Eğitimin Başarı Koşulları	52
3.6.6. Eğitim Programlarının Hazırlanması	57
3.6.7. Eğitim Yöntemleri	59
3.6.7. 1. Görev Başlı Eğitim Yöntemleri	60
3.6.7. 1.1.Yönetici Gözetiminde Eğitim	60
3.6.7.1.2. Yetki Göçerimi	61
3.6.7.1.3. İş değiştirme (Rotasyon) Yolu ile Eğitim	61
3.6.7. 1.4. Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim	62
3.6.7. 1.5.Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim	63
3.6.7. 2. Görev Dışı Eğitim Yöntemleri	63
3.6.7. 2.1. Konferans, Seminer ve Kurslar	64

3.6.7. 2.2. İşletme Oyunu Yöntemi	65
3.6.7. 2.3. Rol Oynama	66
3.6.7.2.4. Örnek Olay	67
3.6.7.2.5. T. Grup Yöntemi	67
3.6.8. Eğitimin Değerlendirilmesi	68
3.6.8.1. Eğitim Vermemenin Maliyetini Hesaplama	69
3.6.8.2. Başarı Kayıtlarından Yararlanma	70
3.6.8.3. Eğitiminin Özellikleri	70
3.6.8.4. Eğitim Planlaması	72

BÖLÜM IV

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ:

ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Yöntem.....	78
4.1.1. Veri Toplama Yöntemi.....	78
4.1.2. Evren ve Örneklem.....	79
4.1.3. Veri Çözümleme Yöntemi.....	81
4.1.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi.....	81
4.2. Araştırmanın Bulguları.....	83

SONUÇ	91
--------------------	----

KAYNAKÇA	96
-----------------------	----

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Performans Değerlendirilmesinde Basit Sıralama Yöntemi	22
Tablo 2: Performans Değerlendirilmesinde Alternatif Sıralama Yöntemi	22
Tablo 3: Puanlama Tablosu	24
Tablo 4: Kritik Olaylar Yöntemi İçin Bir Örnek	27
Tablo 5: Grafikselsel Derecelendirme (Rating) İçin Örnek	30
Tablo 6: Kontrol Listesi Yöntemi İçin Bir Örnek	32
Tablo 7: Öz Değerlendirme Formu	34
Tablo 8: 360 Derece Değerlendirme Tablosu	36
Tablo 9: Hizmetiçi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yaraları	54
Tablo 10: Ankara'daki Otellerin Araştırmaya Katılımları	80
Tablo 11: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı	83
Tablo 12: Konaklama İşletmeleri Turizm Eğitimi Almamış Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı	83
Tablo 13: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Çalıştığı Bölümlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı	84
Tablo 14: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Bölümlerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı	85
Tablo 15: İşgörenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri İçin Eğitici Temini	86
Tablo 16: Hizmetiçi Eğitim Veren Otel İşletmesinin Amaçları	86
Tablo 17: Otel İşletmelerinin Eğitim İhtiyacının Belirlenme Şekilleri	87
Tablo 18: Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri	87
Tablo 19 : Yöneticilerin Performans İle Hizmetiçi Eğitim İlişkisini Değerlendirmeleri.....	88

Tablo 20: Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimin Yöntemlerinin Performansa Etkinsi Bakımından Karşılaştırılması	89
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: Değerlendirme Döngüsü	15
---	----

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Formu.....	105
-------------------------------	-----

BÖLÜM I

Giriş

Türkiye’de de turizm endüstrisi, 1980 yılından sonra büyük bir gelişme göstermiştir. Özellikle turizm gelirleri, dış ödemeler dengesi ve istihdam gibi nedenlerden dolayı önemsenmektedir. Bunlara ek olarak turizm kişi ve kuruluşlara gelir etkisi yaratmakta, devlete birçok kalem altında vergi olarak gelir sağlamakta, döviz kurlarında denge oluşturmakta, alt ve üst yapılaşmayı özellikle turistik bölgelerde hızlandırmakta, ulusal kalkınmaya olumlu etki yaratmaktadır (Sezgin, 2001: 64).

Turizm, ülke ekonomisindeki yeri açısından değerlendirildiğinde, Türkiye’ye 2007 yılında 17 milyon yabancı turist geldiği saptanmıştır. Turizm geliri 15 milyar dolara ulaşmıştır ve yıllık ortalama % 4 büyüme sağlanmıştır. Turizm endüstrinin yarattığı dolaylı istihdamla birlikte endüstrideki toplam istihdam ise 3 milyonu geçmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007).

Türkiye’nin turizm potansiyeli, iklimi, kültür mirası, doğal güzellikleri bakımından yüksektir. Bu yüksek arz olanağı turizmin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Turizm talebinin büyük bölümünü Akdeniz, Ege ve Marmara bölgeleri karşılamaktadır. Ülkemize gelen turistlerin önemli bir oranı kitle turizmini tercih etmektedir. Kitle turizmini, kültür turizmi ikinci sırada takip etmektedir. Türkiye’ye gelen turistlerin çoğunluğunu AB (Avrupa Birliği) üyesi ülkelerin vatandaşları oluşturmaktadır (TUIK, 2005).

Turizmin ekonomik önemi göz önünde tutulduğunda var olan turizm olanaklarının korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ele alınması gereken önemli bir konu, sunulan hizmetin niteliğidir. Hizmet kalitesi olarak adlandırabileceğimiz bu kavram, gereksinimlerin karşılanması amacıyla meydana getirilen ürün; zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyet; tüketicilerin mülkiyetiyle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalar olarak

tanımlanabilir. Hizmet kalitesinin ortaya çıkardığı müşteri memnuniyeti, turizmin ülkemizde hedeflenen düzeye gelmesi için önemli bir etkidir. İşte bu noktada işgörenin önemi ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesinin arttırılmasında önemli bir etken hizmeti verendir. Hizmet kalitesinin yükseltilmesinin yanı sıra rekabet edebilme çabaları için yine insan unsuru ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin değişen rekabet koşullarında daha güçlü mücadele edebilmeleri için verimli olmaları, müşteri isteklerini karşılamaları, çalışanların yüksek moralli ve katılımcı olmaları etken olmaktadır (Tavmergen, 2000; Çetin, 2002; Yatkın ve Gökhan, 2003; Özmen ve Arbak, 2004; Liu ve Geoffrey, 2005). İş gücünden beklenen yüksek katılım ve verimlilik nitelikli, eğitim görmüş işgörenden geçmektedir. Kısaca, turizm endüstrisinde çalışan iş gücü hizmet kalitesi ve verimliliğin artmasında birinci etkidir. Yüksek kalitede hizmet sunumu nitelikli eleman gerektirmektedir (Ross, 1997). Yine aynı şekilde iş gücünün bu beklentileri karşılaması için de ciddi bir eğitim alması zorunlu olmaktadır. İnsan ögesinin yani iş gücünün etkinliği, verimliliği ve mesleki başarısı; almış olduğu eğitimin bir sonucu olmaktadır (Dallı, 1988; Küçükaltan, 1998; Akova, 2000; Kanten, 2002).

İşgörenlerin verilen görevleri istenilen düzeyde yapabilmeleri için bazı niteliklerini geliştirmiş olmalıdırlar. Bu niteliklerin neler olduğu endüstride, özellikle otellerde ortaya çıkan ihtiyaçlardan belirlenmektedir. Bu nitelikler yapılan işlere bağlı değişiklikler göstermesine karşın genel olarak belli başlı nitelikler öne çıkmaktadır. Bu niteliklerin geliştirilmesi ve yapılan işlerin daha pratik yapılması için hizmet içi eğitimlerin yararı vardır. Bu nitelikler şu şekildedir (Aktaş ve Tarcan, 2002; Gürdal, 2002; Ahipaşaoğlu, 1997; TUGEV, 1994):

Yabancı dil bilgisi: Değişen ve gelişmekte olan Türkiye'nin bütün sektörlerinde olduğu gibi turizm endüstrisinde de yabancı dil bilen personel çalıştırmak bütün işletmelerin personelinde aradığı birinci niteliktir. Bu niteliğe sahip olan personel önbüro ve servis hizmetlerinde çalıştırılmaktadır.

Mesleki bilgi: Konaklama endüstrisi özellikle gelişmekte olan turizm endüstrisine paralel olarak turizm meslek liseleri ve üniversitelerden eğitim almış kalifiye personel çalıştırma ihtiyacı duymaktadırlar. Böylelikle daha iyi hizmet ve verimlilik elde etme amaçlanmıştır.

Çalışma disiplini: Turizm emek-yoğun bir sektör olduğundan, personelin çalışma disiplinine sahip olması gerekmektedir. Aksi halde yapılacak bireysel bir hata tüm işletmeye yansır ve diğer çalışanların motivasyonunu da bozar.

Dış görünüm: Bütün sektörlerde olduğu gibi, turizm endüstrisinde çalışanların misafirlere olumlu bir izlenim vermesinin ilk aşaması dış görünümdür. Düzgün ve temiz giyimli personel daima olumlu bir izlenim yaratır.

İşletme kurallarına uyum: İşletmenin en iyi ve en etkin hizmeti sağlaması açısından işgörenin iş kurallarına uyum sağlaması ve ekip çalışmasını benimsemesi işletmenin personelde aradığı niteliklerden bir kaçıdır. İşletme kurallarına uymayan bir personel, diğer çalışanların da etkin ve verimli çalışmasını engeller ve motivasyonlarının bozulmasına yol açar.

Uygun bir kişilik: Turizm endüstrisi aynı zamanda bir kültürler arası dayanışma ve kaynaşmayı da beraberinde getirir. Bundan dolayı işletmeler ve yöneticiler işletmeye alacakları personelde uygun bir kişilik ararlar.

Lise-üniversite eğitimi: Turizm endüstrisi kalifiye personel çalıştırmak isteyen sektörlerin başında gelir. Bu kalifiye elemanda aranan ilk özelliklerden biri de turizme yönelik bir okulda eğitim almış olmasıdır.

Güçlü bir çalışma isteği: İşini severek ve isteyerek yapan bir personel işletmenin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Bundan dolayı konaklama endüstrisi personeline güçlü bir çalışma isteğini yaratmak amacıyla personelinin sürekli motive eder.

Mesleğe gönül verme: Personele gerekli olanaklar ve iyi bir motivasyon verildiğinde işini severek yapar. Sektör bunu sağlamak amacıyla personele maddi ve manevi destek sağlar.

Hızlı öğrenme isteği: Mesleğe gönül verme ile paralel olarak öğrenme isteğinde de yüksek bir hıza ulaşılır. Aksi halde personel işletme içinde etkin ve verimli çalışamaz.

Turizm endüstrisinde konaklama işletmeleri, yeme-içme işletmeleri, seyahat işletmeleri (kara, hava, deniz ulaştırma işletmeleri; ulaştırma ve konaklama

hizmetlerini üreten ve pazarlayan tur operatörleri ve seyahat acenteleri) ve diğer turizm işletmeleri (turizm endüstrisine mal ve hizmet üreten işletmeler, tanıtım ve reklamcılık işletmeleri gibi) bulunmaktadır (Küçükaltan, 1998). Turizm endüstrisinin omurgasını konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Ulaştırma işletmeleri de önemli bir yere sahip olmalarına karşın turizm endüstrisinin dışında hizmet vermelerinden dolayı önemsenmemektedirler. Araştırma konusuna uygun olarak hizmet içi eğitim bu üç alanda diğerlerine nazaran daha yoğun uygulanmaktadır.

Bu araştırmada hizmet içi eğitimin işgören performansına etkisi araştırılmaktadır. Hizmet içi eğitimin temelinde işgörenin mesleki anlamda olumlu gelişimine katkı sağlamak olacağından etkin bir hizmet içi eğitim sonucunda performansının artması beklenen bir sonuç olmalıdır. Ancak bir çok alanda yapılan eğitimler amacına uygun olmamakta, kaynak ve zaman israfına neden olmaktadır. Bu araştırmada hizmet içi eğitimin işgören performansına etkisi araştırılırken eğitim programının nasıl hazırlandığı, eğitime alınacak işgörenlerin seçim ölçütleri ve performans değerlendirme yöntemleri de irdelenecektir. Dolayısıyla sürece bir bütün olarak bakılarak yapılması olası hatalara karşı tedbir alınmış olacaktır. Bu konular araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın girişi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları yer almaktadır. Bu bölümde kuramsal çerçevenin oturtulması sağlanmış, araştırmanın amacı kısa ve açık olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Konunun neden önemli olduğu konusu da yine bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın geçerli olduğu alanın sınırlanması ve hangi varsayımlara dayanılarak araştırmanın yapıldığı yine bu bölümün sonunda yer almaktadır.

İkinci bölümde işgören performansının değerlendirme amaçları, ölçme yöntemleri ve yararlarından bahsedilmektedir. Günümüzde işgören performansı kavramı kabul edilmekte ve müdahale ile arttırılabilir bir olgu olduğu bilinmektedir. İşletmelerin işgörenlerinin durumunu bilmek amacıyla düzenli aralıklarla performans değerlendirme yapmaları gerekmekte ve daha da önemlisi değişimi ve süreci yönetmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümü, hizmet içi eğitim konusunu içermektedir. Bu bölümde; hizmet içi eğitimin amacı, yöntemleri ve yararları yer almaktadır. Her alanda olduğu gibi işletmelerde de eğitim verimliliğin, kalitenin vazgeçilmez bir unsurudur. İşletmeler eğitilmiş işçilerini her zaman hazır bulamayabilirler, bu durumda kendi işgücünü kendi yetiştirme yoluna giderler hizmet içi eğitimde bu gereksinimin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümü yapılan araştırmanın evren-örneklem seçimi, veri toplaması ve veri çözümleme üzerine oluşturulmuştur. Bu bölümde, araştırmanın yöntemi belirlenmiş, veri toplama aracı seçilmiş bununla beraber uygulama süreci anlatılmıştır. Yapılan istatistik testleri ile hipotezler sınanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanmış ve doldurulan 107 anket formundan elde edilen bulgular SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın uygulama alanı Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerdir. Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılmasının ana nedeni, konaklama işletmelerinin turizm endüstrisinin önemli bir bölümünü oluşturmasıdır (Mısırlı, 2002). Turizm endüstrisinde doğrudan istihdamın %75'i otelcilik dalında gerçekleşmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri endüstrinin önemli bir bölümünü temsil etmektedir. Ayrıca kent otelleri sürekli açık olduğu için devamlı istihdam sağlamaktadır ve hizmetiçi eğitim almış iş gücünün istihdam oranı yüksektir (Dallı, 1988).

1.1. Problem Cümlesi

- Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim işgören performansını etkiler mi?

1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerinin ekonomik amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlar, kendilerinden beklenen verimi göstermeleri gerekmektedir. Turizmde, insan unsuru (işgören) işletme amaçlarına ulaşmada önemli bir etkiye sahiptir. Mesleki eğitim alan işgören, düşük maliyetli üretim yapmakta, verimli çalışmakta, yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı; turizm endüstrisinde çalışmakta olan işgörenlerin performanslarının artırılmasında hizmet içi eğitimin etkisini ve bu etkinin düzeyini araştırmaktır. Bu sayede hizmet içi eğitimin amaçlarından birinin performans artırımı olması gerektiğinin turizm endüstrisinde test edilmesi sağlanmış olacaktır.

Belirtilen genel amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezi;

- **h₁:** Otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim alan işgörenlerin performansları olumlu etkilenir.

Alt Hipotez

- **h₂:** Hizmetiçi eğitim yöntemleri arasında performansa etkisi bakımından anlamlı fark vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Ülkelerin temel amaçlarından birisi kalkınmışlık düzeyini yükseltmektir. Kalkınmışlık düzeyi; okunan kitap, gazete sayısı, izlenen tiyatro, film, opera, tüketilen et, süt, su, enerji ve üye olunan sivil toplum örgütlerinin sayısı ile ölçülmektedir. Kalkınmada en önemli unsurlardan birisi ekonomik gelişmedir. Ekonomik gelişme toplumun satın alma gücünü ifade etmektedir. Ekonomik gelişimin sağlanması, geliştirilebilir sektörlerin desteklenmesini zorunlu kılmaktadır (Dinler, 2000:510). Türkiye’de 1980’li yıllardan sonra Turizm endüstrisine ilgi artmış turizm yatırımları devlet tarafından desteklenmiş, vergi indirimi, düşük faizli krediler, elektrik su tüketiminde indirimli fiyatlandırma gibi birçok kolaylık

sağlanmıştır. Bu doğrultuda tesisleşme ve yatak kapasitesi artmıştır. Bugün Turizm endüstrisi birçok sektöre iş olanağı yaratarak ekonominin hareketlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu yararlar alt yapı tesislerinin yapılması, istihdamın artması ve ödemeler dengesine olumlu etkisi gibi çoğaltılabilmektedir. Sonuç olarak turizm endüstrisi ulusal ve bölgesel kalkınmaya fayda sağlayan bir araçtır.

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve ekonomik koşullar işletmeleri üretim araçlarını etkin kullanmaya itmektir. Bunun sonucu olarak işgörenlerin verimli çalışıp çalışmadıkları kontrol altında tutulup, verimli çalışmalarını için uygun koşulların sağlanması amaçlanmaktadır. Bu gerekçeyle ortaya çıkan performans kavramı işgörenin işini ne derece başarılı yaptığının belirlenmesi ile ilgilenmektedir. Bu sayede işgörenin işini tam yapıp yapmadığı denetlenmekte dahası tam yapması sağlanmaktadır. Böylece işgörenden istenilen verim alınmış olmaktadır. Diğer yandan işgören performansını artırmada hangi yöntemlerin daha başarılı olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede yüksek fayda sağlayacak yöntemler tercih edilebilecektir. Bu şekilde verilen hizmetiçi eğitim amacına daha yüksek oranda ulaşmış olacak ayrıca işletme gereksiz maliyet ve zaman kaybına uğramamış olacaktır.

Performans değerlendirme sonucunda performansı düşük çıkan işgörenler için değişik yöntemler geliştirilmektedir. Bunlardan en çok tercih edileni mesleki eğitim vermektir. Araştırmanın önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada verilen mesleki eğitimin işgören performansına beklendiği gibi katkı sağlayıp sağlamadığının araştırılması konu edilmiştir (Preffer, 1995:29).

Turizm işletmelerinin hizmet içi eğitimlerinin sonucunda işgören performansında değişim yaşanması henüz tam olarak belirlenmemiş bir durumdur. Yapılacak araştırmalar bu konuda daha çok fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır. Diğer yandan elde edilen geniş bilgilerle gereksiz eğitim programlarından uzaklaşıp zaman ve emek kaybı yaşamadan işgören performansına en yüksek etki yapacak eğitim programları geliştirilebilecektir.

Otel işletmeleri açısından araştırmanın önemi özetlenecek olur ise; hizmetlerin kalitesi ve çeşitliliği giderek arttırılmaktadır. Maliyetler mümkün

olduğunca düşürülmelidir. Bu iki temel yaklaşım ile işgörenlerin eksiklikleri giderilmelidir. Otel işletmelerinin insan kaynakları bölümünün en temel işlevlerinden biriside hizmet içi eğitimidir. Dolayısı ile otel işletmelerinde verimlilik arttırılmalı, kaliteli hizmet verilmeli ve bu süreç sistemli olarak sürdürülmelidir. Verilen hizmetiçi eğitimlerle işgörenler mesleki bilgilerini arttırarak, davranışlarını değiştirerek, sorun çözme yeteneğini geliştirerek ve ekip çalışmasına uyum göstererek işletme amaçlarına ulaşmada katkı sağlayacaktır (Aldemir, 2001; 189).

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacına ulaşması için var olduğu kabul edilen konular belirlenmelidir. Aşağıda belirtilen konular araştırmanın amacına ulaşmada temel oluşturması bakımından önemlidir.

- Veri toplanan otel yöneticileri, işgörenlerini değerlendirirken, nesnel ve yetkin oldukları kabul edilmiştir.
- Araştırma anketinin, araştırma amacına uygun veriler (yapılan güvenilirlik ve geçerlilik testlerine göre) topladığı kabul edilmiştir.
- Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işgörenlerinin aldıkları hizmet içi eğitimin gereğini yerine getirdikleri kabul edilmiştir. İş ortamının ve kişisel beklentilerin getirmiş olduğu tatminsizlik ile ortaya çıkan performans düşüklüğü (Demirkol, 2002) olmadığı kabul edilmiştir.
- Otellerin uyguladıkları performans değerlendirme çalışmalarında elde ettikleri sonuçların doğru olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, zaman ve ekonomik etkenlerden dolayı araştırma amacı, alanı ve süresi sınırlandırılmıştır. Bu yüzden belirli bir uygulama alanı seçilmiştir. Ancak seçilen alandan elde edilen verilerin önemsenir düzeyde olmasına özen gösterilmiştir.

- Araştırma Ankara'da yerleşik dört ve beş yıldıızlı otellerin, Ağustos - Aralık 2007 tarihi itibari ile istihdam ettiği yöneticilerin değerlendirmesi ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, işgörenlerin niteliği hakkında bilgi toplamaya yönelik olmasına karşın, katılımcılardan (işletme yöneticileri), işgörenlerin değerlendirilmesi istenmiştir.

- Araştırma bulguları Ankara'da bulunan dört ve beş yıldıızlı otelerde çalışmakta olan yöneticilerin değerlendirmesi ile sınırlıdır.
- Araştırmada ulaşılan sonuç, araştırma anketinde bulunan ifadeler ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Otel İşletmeleri

Konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir yer edinen otel “konaklayan insanlara; geceleme için yer, yiyecek-içecek ve aynı zamanda diğer yararlanıcılar için yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerin sağlandığı bir işletme” olarak tanımlanmaktadır (Medlik,1997: 4).

Diğer bir tanımda otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanları ile uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanmıştır (Olalı,1973: 25).

Bir başka tanımda otel; yapısı, donanımı, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir şeklinde tanımlanmıştır (Kozak ve diğerleri,2001: 50).

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Aktaş, 2002: 25):

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Konuklar ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır,
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmaldır,
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında önemsenen ölçütler aşağıda verilmiştir (Kozak ve diğerleri, 2001: 51-55):

1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri: Bu işletmeleri kendi içinde termal turizm tesisleri, sayfiye otelleri, kongre otelleri, dağ ve spor otelleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

2. Faaliyet Süresi Bakımından Oteller: Bu tür sınıflandırma ise otel işletmelerinin yılın tamamı ile faaliyette (açık) olması veya yılın bir kısmında faaliyette olması kriterine göre devamlı hizmet veren oteller ile mevsimlik oteller diye sınıflandırılmaktadır.

3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri: Hava alanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller ve liman otelleri olarak sınıflandırılmaktadır.

4. Büyüklükleri Bakımından Oteller: Bu sınıflandırma ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte, bunlar; küçük, orta ve büyük ölçekli otel işletmeleri olarak sınıflandırılabilir.

5. Hukuki Özellikleri Bakımından Oteller: Türkiye’de hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri iki sınıfa ayrılmaktadırlar. Bunlar; belediye belgeli otel işletmeleri ve turizm işletme belgeli otel işletmeleridir.

a. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri: Bu işletmelerin denetimleri belediyeler tarafından yapılır ve fiyatları da yine belediyeler tarafından tespit edilir. Ayrıca bu otellerin sınıflandırılması Türkiye’de yerel yönetimler tarafından yapılmakta olup birinci sınıf oteller, ikinci sınıf oteller şeklinde olabilmektedir (Şener,2001: 28).

b. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri: Türkiye’de otel işletmelerinin hukuki bakımdan diğer bir sınıflandırma şekli de “Turizm İşletme Belgeli” otel işletmeleridir. Bunlar bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmeleri olarak sınıflandırılırlar (Kozak ve diğerleri, 2001: 51-55).

6. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri: Otel işletmelerinin mülkiyetlerine göre yapılan bir sınıflandırma şeklidir. Özel otel işletmeleri, kamu otel işletmeleri ve karma otel işletmeleri olarak sınıflandırılırlar (Olalı ve Korzay, 1993: 44).

2.2. Performans Kavramı

Performans değerlendirme birçok konuda yapılmaktadır. İşletme, makine, araç, organizasyon ve işgören performansı ayrı ayrı yöntem ve amaçlar çerçevesinde uygulanır. Araştırma gereği bu bölümde işgören performansı ile ilgilenilecektir.

Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme; bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansı ölçmeye imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Performans ise, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmasında katkıda bulunan örgüt içi bir elemanın katkı derecesidir. Bundan dolayı birçok işletme gösterilen performansa karşılık verilecek ödülleri ve/veya yapılan katkıyı belirleyebilmek için performans değerlendirme gibi bir sistematik mekanizmayı kullanmaktadır (Aldakhilallah ve Parente, 2002).

Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995). Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirmesi doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğu nu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında yardımcı olur (Turgut, 2001).

Daha kapsamlı bir tanımla ise; performans değerlendirmesi, bir amirin astının performansını belli periyotlar içinde (aylık, altı aylık, yıllık gibi) gözden

geçirmesini ve bunu, bir değerlendirme görüşmesi yardımıyla astı ile tartışması (genellikle fakat her zaman değil) süreci olarak tanımlanabilir (Fletcher, 2001). Bu süreçte, işgörenin sadece güçlü ve zayıf yönleri belirlenmez bunun yanında işgörenin geliştirilmesi, eğitilmesi ve kişisel yeteneklerinin arttırılmasına yönelik çalışmalarda belirlenir.

Performans değerlendirme sistemleri, tamamlanmış bir hareketin, görevin ya da bir sürecin etkisini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Bu sistemlerin amacı, en uygun performansı desteklemek, verimsiz çalışan departmanların nereler olduğunu tespit etmek ve gelişimini izlemektir. Ayrıca, performans değerlendirme faaliyetleri, işgöreni motive edebilen mekanizmalardan biridir. Somut amaçlara sahip olanlar, olmayanlara oranla daha fazla performans göstermektedirler (Roberts ve Keith, 2002).

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan ve performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içeren bir performans yönetimi geliştirmektedirler (Boylu ve Sökmen, 2002).

Yaygın olarak birinci derece amirler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri için olası diğer kaynaklar içerisinde, çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları birinci derecedeki amirlerin üzerindeki daha üst amirler ve müşteriler de sayılabilmektedir. Amirlerin değerlendirmeye en yakın kişiler olduğu düşünülse bile, diğer kaynaklardan, performansa yönelik farklı bilgilere ulaşmak mümkün olabilmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Performans değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş bir kullanım alanı vardır. Bunları; insangücü planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret, ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitim-geliştirme programlarını hazırlama ve değerlendirme, mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma ve kariyer planlama olarak belirtmek mümkündür (Özçelik, 2000).

Genel olarak ifade etmek gerekirse; bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturulmasında ilk adım, içinde bulunulacak sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonun sıkı bir analizi, performans değerlendirme sisteminden neler bekleneceğini de ortaya çıkaracaktır (Arslan 1999). Performans değerlendirmesi, işgören performansının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi, değerlendirmenin kaydedilmesi ve işgörene geri beslemenin yapılması adımlarını içerir. Yöneticiler, performans değerlendirmesini, işgörenin performansını değerlendirmede ve tanımlamada kullanır, ayrıca geliştirilmesi gereken performans alanlarını tanımlar. İşgören ise bu bilgiyi, iş performansını değiştirmede kullanır (Durna, 2002).

2.3. Performans Ölçme ve Değerleme

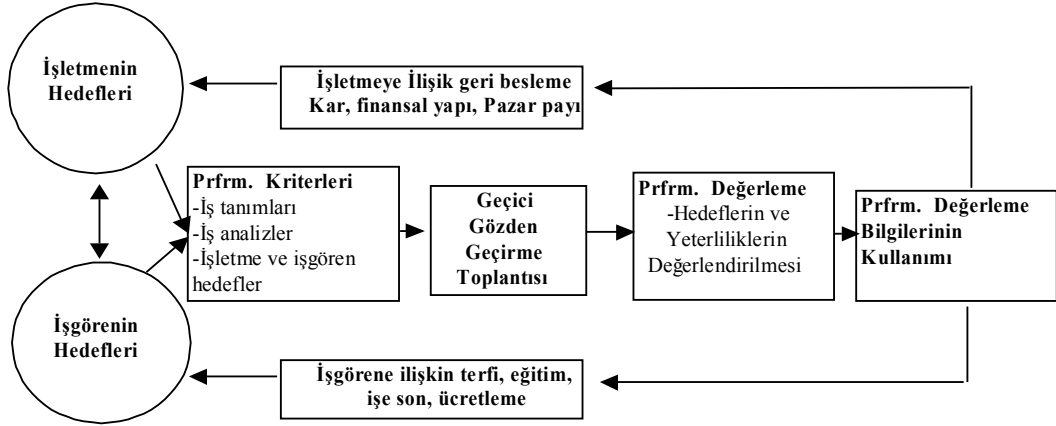
Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı olgulardır. Performans değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlarıdır. Bu tür bir yorumlamada söz konusu öznelliğin azaltılabilmesi için çeşitli yöntem ve sistemler geliştirilmeye çalışılmışsa da, bunların sınırlı etkileri olmuş, performans değerlendirmenin içerdiği öznellik tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Kısacası, bugüne kadar geliştirilmiş olan tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistematik hatalara hala rastlanmaktadır.

Buna karşılık performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belirli bir iş sürecinin performansı, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı vb. ölçütlerle ölçülebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması oldukça zordur (Haktanır ve Haris, 2005).

Performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği her zaman için işletmenin bütün olarak performansının artışını sağlayamamaktadır. Böylesi paradoksal bir sonucun temel nedeni performans değerlendirmenin içerdiği öznellikle açıklanabilir.

Keza performansın ölçümü yerine, performans değerlendirme yoluna gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu durumlarda “alt sistem optimizasyonu”na neden olabilmektedir. Daha açık bir deyişle, çalışanların performans hedeflerinin yanlış ya da diğer hedefleri dikkate almadan belirlenmesi, alt sistem hedeflerine üst sistem hedeflerini göz ardı etme pahasına ulaşmaya yönelik çabaları yoğunlaştırmakta ve bunun sonucunda çalışanlar ya da alt birimler, birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilmektedirler (Meekings, 2005).

Şekil: Değerlendirme Döngüsü



Şekil 1: Geliştirilen Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Palmer, A.J (1993), "Performance measurement in local government", Public Money & Management, pp.31-6.

Şekilde görüldüğü gibi işletme ve amaçlar arasındaki bağılılığın sürmesi bir değerlendirme süreciyle koşullandırılmıştır. Bu değerlendirme sürecinin en önemli bileşeni işgörene yönelik performans değerlendirmesidir. Çünkü işgören işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaktadır. İşletmede insanı değerlendirmek, parayı, malı, makineyi ve binaları değerlendirmekten çok daha zor olduğundan, özünde işgören performans değerlendirmesinin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlendirmesini doğru biçimde yapabilme, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen sorunu olmaktadır.

2.4. Performans Değerlendirmenin Önemi

Birçok işveren, performans değerlendirme işlevini, yılda bir ya da altı ayda bir yapılan büyük bir zorluk, bir yığın kağıt israfı ya da performans sistemine dayalı, sonu gelmeyecek hararetli tartışmaların yapıldığı bir toplantı olarak görmektedirler. Ancak, gerektiği gibi kullanıldığında, etkili bir değerlendirme süreci, etkin bir iletişim olanağı ve eksikliklerin tespitini kolaylaştıran bir araç olarak kabul edilmelidir. Performans değerlendirme hem işverene hem de işgörene oldukça yararı olan bir sistemdir (Donati ve Bernstein, 2003).

Genel olarak tüm işletmelerde ve özel olarak da otel işletmelerinde performans değerlendirme sistemini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında pazar yapısının değişmesi yer alır. Küreselleşme, artan rekabet, hizmetlerde çeşitlenme, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim sırasında oluşan yüksek maliyetler, yenilik ve ürünleri ve hizmetleri pazara sunma hızının artırılması gibi alanlarda başarılı olmak için yüksek performans gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin gereğini ve önemini arttıran diğer bir neden ise otel işletmelerinin en değerli kaynağı olan insanın mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilme ihtiyacıdır (Benligiray, 1999).

Performans değerlendirme sistemlerini inceleyen konaklama endüstrisindeki araştırmacılar, değerlendirmelerin uygulama tarzlarından daha çok değerlendirmenin işletmeye sağlayacağı faydalar üzerinde odaklanmışlardır (Woods, Sciarini ve Breiter 1998). Performans değerlendirmenin gereği ve işletmeye sağlayacağı yararları konusunda birçok görüş dile getirilmiştir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 1999; Kozak, 2002):

- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Personel planlanmasının etkinliğini artırır.
- Yönetim ve personel arasındaki iletişim kopukluklarını giderir.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.

- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Performans değerlendirme işten ayrılacak kişilerin belirlenmesini sağlar.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve arayışlar için hazırlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Personeli değerlendirmenin önemini ve gereğini güçlü bir biçimde ortaya koyan bir gerçek de şudur; çalışma yaşamında bireyler arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performansında ve başarı düzeyinde geçen zaman içinde değişiklikler meydana gelmesidir (Canman, 1995).

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feedback) almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır (Palmer, 1993).

2.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin temel amacı, işgörenin işletmeyle olan bağına göre genel davranışlarının analiz edilmesi, bir nevi işgörenin saptanan standartlara ve diğer iş arkadaşlarına göre yargılanmasıdır. Performans değerlendirmede asıl

beklenen sonuç kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilere göre çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak, kişinin hangi yönde geliştirileceğine karar verilebilecektir (Erdoğan, 1991).

Bir başka amacı ise, organizasyondaki çalışanları iyiden kötüye doğru sıralamak değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma, daha sonra benimsenme derecesini ortaya çıkarıp, örgütsel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirildiği ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli olarak korunmasıdır (Arslan, 1999). Ayrıca, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyla, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Germirli, 2003).

2.5.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Kurumların birçoğunda, performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke, performansı düşük olanların düşük, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç, yüksek performans ve başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır (Zaccarelli, 1988: 11-15).

2.5.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içerisindeki statüsü, itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları ve iş ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından kullanılabilir (Crego ve diğerleri, 1993: 160).

Performans değerlendirmenin sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin

kariyerlerinin geliştirilmesi ve daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.

2.5.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen, ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Performans değerlendirme de her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem farklı kurumlarda farklı şekillerde uygulanabilir. Çünkü kurum bünyeleri farklıdır. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir (Benligiray, 1999).

2.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları bölümü için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları uygulanır. Ancak çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Fakat, performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur (Cowling ve Mailer, 1981).

2.5.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Ayrıca aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir (Erkut, 2004).

2.5.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alanda sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ve belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak, burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Fındıkçı, 1999).

2.5.7. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları tarafından incelenmesi sonucunda ilginç sonuçlara ulaşılabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir. Bir anlamda performans değerlendirme uygulaması ile kurumun resmi çekilmiş olur. Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına ışık tutması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 1999).

2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Organizasyonlarda performans değerlendirme çalışmalarının sistematik ve biçimsel anlamda ilk uygulamaları 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Fredrick Taylor'un iş ölçümlerine bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmalarıyla biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kritik olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994).

Kurumlar performans değerlendirme çalışmalarını üç temel amaç üzerinden yürütürler. Birincisi mevcut durumu görme. İkincisi gelecekteki gelişmelere uyum sağlayacak işgören durumunu görme. Üçüncüsü ise kriz anında işgören performansını görmedir. Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Bu nedenle, ilgili bilimsel yazıların incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir (Aydemir,1995).

2.6.1. Sıralama Yöntemi (Basit Sıralama)

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Diğer şekilde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir (Gürüz, Özdemir, 2004).

Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. Örneğin 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekmektedir (Kaynak,1988).

İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Bu yöntemde genellikle kişinin genel basan durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi

ifadelerle belirtilen tek bir genel ölçüt dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada birkaç ölçütün dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlenmesi oldukça zor ölçütler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Tablo 1: Performans Değerlendirilmesinde Basit Sıralama Yöntemi

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları
1	İzzet Avcı
2	Rüştü Okur
3	Can Mercan
4	Orhan Işık
5	Nazım Er
6	Şenol Şen
7	Fevzi Hızır

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından, pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerdeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kaniya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile müdür yardımcılarını listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır.

Tablo 2: Performans Değerlendirilmesinde Alternatif Sıralama Yöntemi

Sıra No	En İyi Performansa Sahip 5 Kişi	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip 5 Kişi
1	Derya Yılmaz	1	Murat avcı
2	Enis Yanmaz	2	Hasan Rıza
3	Deniz Derya	3	Serpil Narin
4	Utku Cuma	4	Sezai Uysal
5	Taylan Türk	5	Mehmet Güçlü

2.6.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir. Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar

olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler.

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Gürüz, Özdemir, 2004).

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelerle göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme ölçütü esas alınmaktadır. Bazı durumlarda kullanılan değerlendirme ölçütlerinin sayısı artırılmakta ve astların kümelerle dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır (Kaynak,1988).

Bu yöntemler, ancak daha önce de belirtildiği gibi, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir (Merden, 1995).Bu yöntemde, amirlerden çalışanların belirli bir yüzdesini, belirli sayıdaki performans kategorisine yerleştirmesi istenir (Scherreik, 2001).

Zorunlu seçim yönteminde değerlendiren, personelin başarısını ortaya koyan her bir ifade kümesinden tek bir ifadeyi seçmek durumunda kalır. Her kümede yer alan tümü negatif ya da pozitif olan ifade sayısı iki veya daha çok olabilir.

- Örneğin: 1. Çabuk öğrenir Sıkı çalışır
 2. Çok iyi iş çıkarır Çalışması diğerlerine iyi örnek teşkil eder
 3. Sık sık işe gelmez Sürekli işe geç kalır
 4. İşte çok hata yapar İş yoğun bir dikkatle takip etmez

Verilen bu örnekte her kümede iki ifade yer almaktadır. Her küme personelin belirli bir yönünü ifade eder. Her ifadeye önemine göre ağırlıklı bir puan verilir.

Tablo 3: Puanlama Tablosu

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

2.6.3. Davranış Temelli Derecelendirme Cetveli (BARS)

Bu yöntem, işgörenleri başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme ölçөгüdür. Kritik olaylar ve grafik dereceleme yaklaşımlarının önemli kısımlarını birleştirir. Değerlendirmeci, işgöreni bir cetvel üzerindeki maddelere göre inceler. Ancak, bu noktalar, genel tanımlar ve özellikler değil, belirli bir işteki fiili davranış örnekleridir. İşgörenin iyi ya da kötü performansını işaret ederler (Coşkun, 1998).

Çalışanların becerilerini ölçmenin ve onlara hangi alanlarda kendilerini düzeltmeleri gerektiği konusunda geri besleme vermenin çabuk ve etkili bir aracıdır. En önemli yararlarından biri, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Aynı zamanda, işe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusunu yapılmasını önler. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Olumsuz yanları ise, yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli zaman hazırlığının uzun olması, iş analizlerinin her zaman güncel halde tutulmasının zorunlu olması, değerlendirme sürecindeki yargıların önemli olmasıdır (Palmer, 1993).

Davranışsal Beklenti Skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli

ölçütleri için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir (Merden, 1995).

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları:

- İşgörenin diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına kaynaklık eder,
- İşgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir (Canitez, 2000).

2.6.4. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal Gözlem Skalalarında iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır (Sabuncuoğlu,2000).

Davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla de astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır(Kaynak,1988).

2.6.5. Kritik Olay Yöntemi

Astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak geri besleme sağlanır. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık,

dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirilmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur (Merden, 1995).

Kritik Olay Yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans ölçütleri belirlemek gereklidir. Astlarını gözlemleyen amirleri, kritik olayları kaydetme konusunda bu ölçütler daha doğru yönlendirecektir (Sabuncuoğlu, 2000).

“Kritik Olaylar” denilen teknik, yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyalarına işler. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici çalışanları bu kategorilere göre değerlendirir, olumlu ve olumsuz sonuçları çalışanların dosyalarına işler. Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde, yönetici bu notlara bakarak değerlendirmesini yapar (Palmer, 1993).

Kritik olaylar yöntemi personele geri bildirim bulunmak için ideal bir yöntemdir. Yöntem, değerlemeciden kaynaklanan hataları en aza indirir. Yöntemin en büyük sakıncası ise, uzunca bir zaman almasıdır. Kritik olay meydana geldiğinde kayıt edilmesi gerekir. Fakat genelde değerlemeciler bu koşulu ihmal ederler ve değerlendirme süresinin bitmesine yakın aklında kalan olayları kayıt ederler. Bu durum yöntemin güvenilirliğini bozar (Geylan, 1992).

Tablo 4: Kritik Olaylar Yöntemi İçin Bir Örnek

<p>Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ</p> <p>1- Etkililik</p> <p>a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.</p> <p>b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.</p> <p>c) Görevlerini anladığı görülüyor.</p> <p>d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.</p> <p>Olay: -----</p>
<p>2- İş Bilgisi</p> <p>a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.</p> <p>b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.</p> <p>c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar</p> <p>d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor</p> <p>Olay: -----</p>
<p>İNSAN İLİŞKİLERİ</p> <p>1- İletişim</p> <p>a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.</p> <p>b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.</p> <p>c) Örgütsel konularda becerikli.</p> <p>d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.</p> <p>e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>Olay: -----</p>
<p>2- Başkalarıyla ilişkiler</p> <p>a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.</p> <p>b) Diplomatça davranıyor.</p> <p>c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.</p> <p>d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.</p> <p>Olay: -----</p>
<p>DİĞER</p> <p>Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklerle dayansın.</p>

Kaynak: Palmer, A.J (1993), "Performance measurement in local government", Public Money & Management,.

2.6.6. Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yöntemi

Değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Kaynak, 1988).

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleleyen amir, bunlara ait katsayıların ne

olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak "daima, sıklıkla, nadiren" gibi ayırmalara da yer verilir (Merden, 1995).

Çeşitli değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır (Aytaç, 1997).

2.6.7. Hedeflerle Yönetim

Bireysel standartların değerlendirmelerde en sık kullanıldığı yöntemlerden biridir. Hedef; bireyin çalışmaları ile ilgili hedefler, satış hedefleri, kalite hedefleri olabilir. Bireyin bu hedeflerine ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirmeleri yapılabilir. Örneğin pazarlama ve satış bölümünde faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans ölçütü belirlenebilir. Bu şekilde bireyin belirli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır. Özellikle üretim, satış, pazarlama ağırlıklı kuruluşlarda bu yöntem tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise bu tip kuruluşlarda bireylerin performanslarının ve kariyer gelişimlerinin doğrudan rakamsal değerlerle ve hedeflere ulaşma düzeyiyle değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Hedeflerle yönetim, performans değerlendirmede çalışan yönetici diyalogunun yaratılmasına imkan veren yöntemlerden biridir. Bununla birlikte, bu yöntemin başarısı için gerekli önkoşullar; hedeflerin sayısal olarak belirlenmesi ve ölçülebilir olması, yazılı hale getirilmesi, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olması ve ulaşılması öngörülen tarihin ve sürenin saptanması olarak sıralanmaktadır. Ayrıca bu yöntemin başarısı için hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ve yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı yaratılmalıdır (Barutçugil, 2002 :188).

2.6.8. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her bir çalışmanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade eder. Ağırlıklı olarak yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışan personele uygulanır. Çalışma standartlarının oluşturulmasında

kullanılan yöntemler ise; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler sayılabilir (Barutçugil, 2002:189).

2.6.9. Doğrudan Endeks Yöntemi

Bu yöntemde; işin gerektirdiği nitelikler ve ölçütler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmekte ve bu puanların toplamıyla genel performansın sayısal indeksi elde edilmektedir (Gürüz, Özdemir, 2004).

Bu yöntemde göre, belirlenmiş her iş belirli parçalara ayrılmaktadır. Her bir parçanın zaman, hareket etütleri yapılarak önem derecesine göre puanlar verilir. İşgören her bir bölümü başarma durumuna göre belirlenen puan üzerinden değerlendirilir (Gürüz, Özdemir, 2004). Örneğin: 100 puanlı bir oda temizleme işi bir kirlilerin toplanması, iki temizlik üç temiz malzemelerin konulması olarak üç ayrı bölüme ayrılabilir. Birinci bölüme 30, ikinci bölüme 40, üçüncü bölüme 30 puan verilerek bu puanlara göre işgörenin işi tamamlamasına göre 100 üzerinden belirli bir puan verilir. Bu sonuçlara göre işgörenin performans değerlemesi için veriler elde edilmiş olur.

2.6.10. Grafik Derecelendirme Yöntemi

İşletmelerde performans değerlendirmesinde en çok kullanılan, geleneksel, en eski ve en yaygın yöntemlerden birisidir (Flippo, 1980). Bu yöntemde, değerlendiricilerden, değerlendirecekleri her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir. Bu formlarda, arkadaşlık, işbirliği, girişimcilik, güvenilirlik gibi personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren (genellikle 1 ile 5 arasında, 1-Çok yetersiz ve 5-Mükemmel gibi) ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar vardır. Her sıfatın bir sayısal değeri vardır. Değerlendirme, niteliklerin karşısındaki rakamların işaretlenmesi suretiyle yapılır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, niteliklerin karşısında bulunan sayısal değerlerin toplanması ile elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her işgörenin diğerine oranla ne derecede başarılı olduğu saptanır (Coşkun, 1998;Özbay, 1996; Canitez ve Solmuş 2000).

Tablo 5: Grafiksel Derecelendirme (Rating) İçin Örnek

Adı Soyadı: :	Tarih:			
Çalıştığı Bölüm:.....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Ekip çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer.....				

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yöntemini dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz (Barutçugil, 2002).

2.6.11. Karşılaştırma Yöntem

İşgörenlerin birbirleriyle tek tek karşılaştırılarak yapılan değerlendirme yöntemidir. Karşılaştırma yönteminin değişik uygulamalarından “sıralama yöntemi” ile “ikili karşılaştırma” yöntemi en çok uygulanan karşılaştırma yöntemlerindedir (Ataay, 1990).

Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirme yapandan, çalışanlarını en başarılıdan en başarısıza ya da en iyiden en kötüye şeklinde sıralaması istenir. Bunu yapabilmek için, değerlendiricinin, bütün çalışanları kağıt üzerinde bir liste halinde tutması gerekir. Bu listede çalışanları; en iyiyi No.1, daha sonra en kötüyü No.n şeklinde derecelendirir. Daha sonra ikinci en iyiye No.2 ve ikinci en kötüye No.n-1 ve bu şekilde değerlendirmeye devam eder (Ataay, 1990).

İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntem, çalışanları ikili olarak karşılaştırmak ve sonuçlara göre bir sıralama yapabilmek için daha sistematik bir yöntemdir. Değerlendirmeci bütün işgörenleri birbirleriyle ikili olarak eşleştirir ve onları “daha iyi”, “aynı” ve “daha kötü” şeklinde değerlendirir. Daha sonra sonuçları düzenleyerek, en iyi performans gösterenden en kötü performans gösterene doğru bir sıralama hazırlar. Karşılaştırma sayısı; “ $N(N-1) / 2$ ” formülü yardımıyla bulunabilir. N, karşılaştırılacak personel sayısıdır. Daha sonra sonuçlar tablo haline getirilir (Cowling ve Mailer, 1981; Flippo, 1980).

Her iki yöntemin genel olarak avantajlı yönü kısa zamanda ve hızla yapılmasıdır. En önemli sakıncası ise değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ve kendisine geri bildirimde bulunulmamasıdır.

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları:

- İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir (Cantez, 2000).

2.6.12. İşaretleme Listesi Yöntemi

Değerlendirmeyi yapan kişinin yükünü azaltmak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde, değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Sonuçlar bir rapor şeklinde hazırlanır ve insan kaynakları bölümü tarafından değerlendirilmek üzere gönderilir. Yöntemin özelliği; değerleyicilerin, işgörenin durumunu belirten ifadelerden hiç birine uymasa bile, yine de en uygun bir terimi seçmek zorunda olmasıdır. Bu metodun dezavantajlı yönlerinden biri, çalışanın karakteristik ve diğer

özellikleri ile ilgili ifadelerin sayısını belirlemenin, analiz etmenin ve ortaya konulmasının zorluğudur. Ayrıca, farklı iş çeşitleri için ayrı ayrı soru listelerinin hazırlanması da gerekmektedir. Avantajlı yönü ise, pratik ve kolay olmasıdır. Farklı işlere rahatlıkla uygulanabilir (Flippo, 1980; Uyargil, 1994; Özbay, 1996; Geylan, 1992).

2.6.13. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenin performansını ve niteliklerini tanımlayan ifade ve kelimeleri seçerek önceden hazırlanmış form üzerinde işaretler. Bu tür değerlendirme formlarında, belirli bir iş için tanımlanan 20 ya da 30 madde bulunur. İşgören bölümü, her maddeye önemine göre belirli ağırlıkta puanlar verir. Buna **ağırlık kontrol** adı verilir. Bu ağırlıklı puanlar, yöntemin kantitatif bir sonuç taşımamasını sağlar. Böylece işgörenler arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olabilir (Coşkun, 1998).

Bu yöntem, daha ziyade çeşitli şartlar veya yaklaşımlarla işgörenin performansını değerlendirmeye yöneliktir. Yöntem yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ekonomik ve az eğitim gerektirmesi avantajlı yönüdür. En büyük sakıncası, değerlendirme yapacak olan kişiye esneklik tanınmasıdır (Erdoğan, 2000; Coşkun 1998).

Tablo 6: Kontrol Listesi Yöntemi İçin Bir Örnek

İŞİN NİTELİĞİ Çok titiz ve dakik.
 Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.
 Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.
 Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.
İŞİN NİCELİĞİ İş hacmi çok yüksek.
 İş hacmi ortalamanın üzerinde.
 İş hacmi yeterli.
 Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.
 Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.
İŞ BİLGİSİ Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.
 Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.
 Yeterli bilgiye sahip.
 İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.
 Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.

<p>SORUMLULUK</p> <p>..... İşi mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.</p> <p>..... İşi iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.</p> <p>..... Bazen yol göstermek gerekiyor.</p> <p>..... Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.</p> <p>..... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.</p>
--

Kaynak: Palmer, A.J (1993), "Performance measurement in local government", Public Money & Management.

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir (Bingöl, 1998; Fındıkçı, 1999).

2.6.14. Kendi Kendini Değerlendirme (Öz değerlendirme)

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi uygun görülmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle bu değerlendirme saptanan hedefler temelinde yapıldığı zaman, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenir. Kendileri hakkında nezaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta değerlendirmenin sonucunda işgörenlerin davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimidir. Çalışanların özdeğerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunmak ve tek tek elemanlara ilişkin çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır (Palmer, 1993).

Tablo 7. Öz Değerlendirme Formu

İŞGÖRENLERE: İş performansınızın kapsamlı bir değerlendirmesini yapabilmek için, sizin kendi performansınız hakkında ne düşündüğünüzü bilmek önem taşıyor. Sorumlu olduğunuz iş alanlarına göre düzenlenen bu form, yorumlarınızı düzenli bir şekilde ifade etmede size yardımcı olacaktır. Aşağıdaki sorulara cevap verin, ayrıca önemli gördüğünüz noktaları da ekleyin.

Aşağıdaki konularda görüşünüz nedir ?

1. Taşadığınız sorumluluklar.
2. İş arkadaşlarınızla ve yöneticilerle ilişkileriniz.
3. İşinizin çeşitli yönleriyle ilgili problemlerinizi.
4. Performansınızın daha iyi olması için gerekenler.
5. İşinizin daha iyi nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirleriniz.
6. Bu organizasyon, sizin organizasyondaki rolünüz ve/ya da çalışma ortamınız ve bunun sizin üzerinizdeki etkileri.

Tablo 7’de, kendini değerlendirmenin genel yapısı görülmektedir. Çoğu organizasyon, bu tabloda görüldüğü gibi, öz değerlendirmelerini düzenli bir şekilde yapabilmeleri için işgörenlere genel konular verir. Bu konular çalışanların iş tanımlarında belirtilen konulardır.

Öz değerlendirme tekniği hedeflere göre yönetim ya da kritik olaylar tekniği gibi başka bir performans değerlendirme tekniğiyle birlikte kullanıldığında daha etkili olur. Böylece her elemanın tam bir tablosu ortaya çıkmış olur, bu da yöneticiye performans değerlendirmesi yaparken büyük bir anlayış gücü kazandırır. Periyodik performans değerlendirmelerinden ayrı olarak, ara dönemlerde çalışanların öz değerlendirme yapmaları, özellikle belli bir konuda bilgiye ihtiyaç duyulduğunda çok yararlı olur (Palmer, 1993).

Çalışanların öz değerlendirmeleri, kapsamlı ve titiz bir performans değerlendirmesi görüşmesine hazırlamanın gerekli bir adımıdır. Bu adım, tam bir performans değerlendirme süreci oluşturmak üzere yöneticinin değerlendirmeleriyle birleştirilmelidir. Çalışanlardan öz değerlendirmelerini istemenin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yönetici,

çalışanların performansını daha tam bir şekilde değerlendirebilir (Kaynak ve diğerleri 2000).

2.6.15. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Değerlendirmenin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Yöntemde, adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır (Özbay, 1996).

Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmesi gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Bu bilgiler işgörenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşılabilecek sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye yönelik neticeler verir (Erdoğan, 2000).

2.6.16. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

İlk zamanlarda, performans değerlendirme yöntemleri, tamamen, işgörenlerin işlerini beklendiği gibi yapıp yapmadıkları üzerine odaklanmıştı. Performans ve ortak amaçlar ya da kişisel amaçlar belirleme arasında bir bağlantı yoktu. Fakat, daha sonraları, işgörenin gösterdiği performansı tam olarak belirleyebilmek için üst, üst ve iş arkadaşları gibi birden çok değerlendiricinin görüşlerini kapsayan 360 derece performans değerlendirme yöntemi benimsenmeye başlamıştır (Workforce, 2002). Günümüzün modern anlamdaki performans sistemi içerisinde, örgütün her kademesinden geri besleme almayı ön gören bu yaklaşım 360 derece geri bildirim, bir performans değerlendirme tekniği olarak ön plana çıkarmıştır (London ve Beatty, 1993).

Bu yöntemde, çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve

çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendirilen kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, güvenilir ve iyi bir yöntem olarak görülmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001).

Yöntemin avantajlı yönleri arasında; çok yönlü bir geri besleme sağlanması, çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermesi, çok sayıda değerlendiriciye imkan vererek bir kişinin duygusallığını engellemesi, çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlaması sayılabilir (Arslan). Ayrıca, 360 derece değerlendirme, zor bir personelin yönetilmesi konusunda da yararlı olabilir. Yönetici, özel olarak böyle bir personelle ilgilenmek yerine, söz konusu kişinin bulunduğu departmandaki gruptan bilgi toplayabilir ve bu bilgilerin özetiyle birlikte, sunulan önerileri ve çeşitli yaptırımları kapsayan bir geri bildirim raporu söz konusu personele verilebilir (Wimer, 2002).

Tablo 8: 360 Derece Değerlendirme Tablosu

Değerlendirme	Amiri	Astı	Kendi	Emsali
İletişim	1-10	1-10	1-10	1-10
Liderlik	1-10	1-10	1-10	1-10
Değişime Uyabilme	1-10	1-10	1-10	1-10
İnsanlarla İlişkiler	1-10	1-10	1-10	1-10
Görevin Yönetimi	1-10	1-10	1-10	1-10
Üretim ve İş Sonuçları	1-10	1-10	1-10	1-10
Başkalarının Yetiştirilmesi	1-10	1-10	1-10	1-10
Toplam				

Yukarıda yer alan boyutlara ilişkin amiri, astı, kendisi ve emsal görev arkadaşı 10 luk sistemde 1-10 arasında her bir boyuta ilişkin not verir. Tüm

katılımcıların değerlendirmeleri hesaplanarak işgörenin performans grafiği çıkarılır. Her konumda birden çok kişi yer alır mümkün olduğu kadar çok kişiye sorulmalıdır. Müşterilerle ilişkisi olan kişiler için müşteri sütunu açılmalı ve yeterince tanıyan müşterilerden tabloda yer alan boyutlara göre puanlama yapılması istenir.

360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı noktalar ise; özellikle değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar da artış olabilmesi, değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığının artabilmesi, değerlendiricilerin 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişinin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınmalarıdır (Turgut, 2001).

360 derece değerlendirme yöntemi ile benzer olan, sadece değerlendirmeci sayısına bağlı olarak farklı bir yöntem olarak değerlendirilen 180 derece performans değerlendirme ise; 360 derece değerlendirmedeki gibi bütün bileşenlerle değil sadece ast ve üst gibi, bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler olarak tanımlanabilir (Arslan, 1999).

2.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir.

Bu bölümde üzerinde durulacak hata türleri, çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin belleğinin çok güçlü olmamasından, bazen de kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir (Uyargil, 1994: 74). Değerlendirme sırasında ortaya çıkan en temel ve yaygın hataları şu şekilde sıralamak mümkündür.

2.7.1. Hoşgörülülük

Hoşgörülülük, çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimine işaret etmekte ve çalışanla kişisel bir ilişkisi olduğunda, ona performansının doyum sağlayıcı oranın altında olduğunu söylemekten kaçındığı ya da çalışanlarını suçlamak için bir gerekçe olmadığını

düşündüğü durumda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, kimi zamanda, çalışanları motive edeceğini düşünerek, performanslarını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Hoşgörülüğün tersi ise katılıktır. Bu durumda da, çalışana ait tüm performans bulgularının yetersiz ya da uygunsuz olduğuna inanılır (Canitez ve Solmuş, 2000: 109).

2.7.2. Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlendirmenin önemli sakıncalarından biridir. Burada, değerlendirmesi yapılan kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri bakımından değerlendirilmesi söz konusudur. Sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Fındıkçı, 1999: 302).

2.7.3. Hale (halo) Etkisi

Yöneticinin, çalışanını, belirli bir iş alanındaki yeterliliğini ya da performans boyutu üzerindeki etkililiğini dikkate alarak, onu, diğer alanlarda da, gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirmesidir. Yöneticiler, çalışanlarının, değerlendirme formu üzerinde yer alan, performanslarına ait her alt boyutu ayrı ayrı düşünmek yerine, tüm alt boyutlar için aynı değerlendirmeyi yaparlar. Hale etkisi, yöneticinin, çalışanın performansını yalnızca bir alandaki yetersizliğini ya da eksikliğini tüm alanlara genellemesiyle de gerçekleşebilir (Canitez ve Solmuş, 2000: 109).

2.7.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorsa, ardi ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, “vasat” bir işgören, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendirilirse, yönetici tarafından başarılı olarak görülebilecektir (Kaynak, 2000: 226).

2.7.5. Benzerlik Hatası

Değerlendirme yapanlar, kendilerini algıladıkları karakter yapısıyla karşısındaki insanı değerlendirirlerse benzerlik hatası yapmış olurlar. Yani, değerlendirici, değerlendirdiği kişiyi kendisiymiş gibi kabul eder. Örneğin, eğer değerlendirici, kendisini agresif biri olarak kabul ediyorsa, değerlendirdiği kişiyi de agresif biri olarak görür ve ona göre değerlendirme eğiliminde olabilir (DeCenzo ve Robbins, 1996: 336).

2.7.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki ise düşük performans düzeyinde değerlendirirler (Uyargil, 1994: 80).

2.7.7. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Kaynak, 2000: 225).

2.8. Hataların Olmaması İçin Alınabilecek Önlemler

Performans değerlendirme sürecinde, hem değerlendirmenin bir insan tarafından yapılması hem de değerlendirilenin bir insan olması sonucunda yukarıda belirtilen hataların yapılacak olması kaçınılmazdır. Bu hataların olmaması için alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil, 1994: 74-82);

- Değerlendirme yapılırken, mümkün olduğu oranda birden fazla değerlendirici kullanılmalı ve değerlendiricilerin eğitilmiş olmasına dikkat edilmelidir.
- Değerlendiricilerin, değerlendirdikleri kişilerin performanslarına ilişkin dönem boyunca not tutmaları önemlidir.

- Kişiler, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdırlar.
- Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanılmalı ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirme yoluna gidilmelidir.
- Değerlendiriciler, kısa sürede çok kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.

Genel olarak bu önlemler alındığında performans değerlendirme sürecinde başarılı olunabilir. Ayrıca, değerlendiricilerin genel anlamda, değerlendirdikleri kişileri doğru olarak gözlemlemesi de önemlidir. Değerlendiriciler, hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

BÖLÜM II

EĞİTİM VE HİZMETİÇİ EĞİTİM

Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Yaşam boyu eğitim, eğitimin süreklilik ve çok boyutluluk özelliklerinin bileşiminden ortaya çıkmıştır. Yaşam boyu eğitim, eğitim sürecinin insan yaşamı boyunca sürmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırmaktır (Tutar, 1998).

3.1. Eğitim Kavramı

Günümüz toplumlarının kalkınmasında önemli etkenlerden birisi eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarında eğitilen bireyler sosyal ve ekonomik alanda daha rahat yaşamlarını sürdürme olanağı bulmaktadırlar. Bireylerin kişisel gelişimi, birbirleri ile iletişimi ve toplumsal düzen eğitim ile sağlanmaktadır. Eğitimli birey, toplumda sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeye katkı yapmaktadır. Özellikle yüksek öğretim ve mesleki eğitim almış bireyler, ekonomik gelişmenin temel unsurlarındandır. Dolayısı ile ana amaç olan kalkınma için gerekli bir dizi etkenin harekete geçmesinde eğitim başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Parlak, 2005).

Diğer bir yandan, eğitim ile bilgi birbirini tamamlayan unsurlardır. Bilgi eğitim kurumlarında verilmekte ve bireylerin bilgiyi nerede ve nasıl kullanmaları gerektiği öğretilmektedir. Bilgi, sosyal düzeni korumanın ve ekonomik amaçlara ulaşmanın en önemli unsurudur (Tutar, 1998). İnsanlar üretim sürecinde bilgileri ile yararlı olmaktadır. Bilgili insanlar üretim sürecini, bilgileri ile kavramakta ve etkilemektedirler. Üretim alanında kullanılan mesleki bilgi eğitim ile olmaktadır.

Eğitime toplumsal boyutta bakıldığında, toplumda her bireyin, yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik görevlerini yerine getirmek, toplum içinde kendine bir konum sağlamak gibi nedenler için gerekli davranışları öğrenmesi gerekmektedir

(Başaran,1996:11). Eğitim kurumları bireylerin bu nedenle ortaya çıkan gereksinimlerini karşılamaktadır. Bireyler eğitim ile kendilerine gereken toplumsal davranışları öğrenmektedirler.

İyi bir eğitim ile bireylere kazandırılacak nitelikler, toplumsal amaçlara ulaşmada önemli etkiye sahiptir. Bu da eğitimin vazgeçilmez yönünü ortaya çıkarmaktadır. Eğitimin uzun bir süreç olması nedeniyle ilgili her kişi ve kurumun (devlet, eğitim verenler, bireyler, aileler ve işletmeler) üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Eğitimle ilgili kurumların, özellikle devletin benimseyeceği eğitim politikası, bireyin sosyal hayatta uyumlu ve başarılı olmasında etkili olmaktadır (Parlak, 2005).

Sonuç olarak, eğitimin meydana getirdiği nitelikli insan, kişisel yaşantısında mutlu, işinde başarılı, çevresine duyarlı ve yardımsever olmaktadır. Eğitimdeki başarı, peşinden kalkınmayı, aydınlanmayı ve yaşam kalitesinde yükselmeyi getirmektedir. Eğitimli bireyin çok olduğu toplumların sosyal, ekonomik ve siyasi kaygı çekmeyecekleri söylenebilir (Başaran, 1996:97).

3.2. Eğitimin Tanımı

Eğitim, Arapça “terbiye”, Latince “educatio” sözcükleri ile ifade edilmektedir. Eğitim kavramını ilk olarak kullananların Yunanlılar olduğu düşünülmektedir. Osmanlı’larda eğitimin karşılığı olarak kullanılan “terbiye”, Arapça ilim ve edep öğretme, besleyip büyütme, yetenekleri geliştirme sanatı anlamına gelmektedir (Öztürk, 1990).

Kant’a göre eğitim, insanın bütün kabiliyetlerini kazanarak ana amacına ulaştırılmasıdır (Gündüz, 2005). Bireylerin var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve yeni yeteneklere sahip olması, eğitim ile sağlanabileceğinden bahsedilmektedir. Böylelikle iş hayatı için gerekli olan beceri eğitim kurumlarında verilebilmektedir.

Lester Simith’e göre eğitim, her neslin kendisinden sonra gelecek olanlara o güne kadar ulaşmış gelişme aşamasını korumak ve olanak varsa yükseltme amacıyla verdiği kültürdür (Öztürk, 1990). Bu tanımda ise, eğitimin kültürlerin korunmasındaki katkısından bahsedilmektedir. Toplumun sahip olduğu kültür birikimi eğitim yolu ile kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır.

Ertürk (1992)'e göre; “eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile istenilen değişiklikleri meydana getirme veya yeni davranışlar kazandırma sürecidir” (Taymaz, 1992).

Sezgin (1988)'e göre eğitim, kişinin davranışlarının önceden tasarlanmış ve düzenlenmiş deneyimlere dayalı olarak istenilen yönde değiştirilmesidir.

Preston eğitimin amacını; “Bireyin etrafında, gelişmesinin her aşamasında, istenilen tepkileri ve umulan değişimleri en iyi biçimde oluşturabilecek bir çevre düzenlemektir.” olarak tanımlamaktadır (Büyükkaragöz ve Çivi, 1996:25).

Eğitimin bireye kazandırdıkları konusunda ulaşılan noktalar, bir bireyden beklenebilecek tüm niteliklerin oluşması istenilen tüm bilgi, beceri ve davranışların elde edilmesi olarak açıklanabilir. Eğitimin temelini oluşturan kavramlar; yetenek geliştirmek, yaratıcılık, kişilik kazandırma, gelecekteki yeni durumlara uyum, yeni sorunlara çözüm üretebilme, tutum ve davranış kazanma olarak sıralanabilir. Bireydeki değişimin, eğitim aracılığı ile ne boyutlara ulaştığı toplumun bireyden beklediği tüm özellikleri kazanabilmesi ile ölçülmektedir (Karabulut, 2004).

Ulusal anlamda eğitim ise, devletin ilgilendiği bir konudur. Eğitimin amaçlarına ulaşmada, devletin eğitim sistemini iyi planlaması gerekmektedir. Eğitim sisteminin planlamasında, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerinde uygunluk, insan gücü ve istihdam ilişkilerinin dikkate alınması gerekmektedir (Sezgin, 1988). Eğitimin çıktısından yararlanacak sektör ve alanların gereksinimlerine uygun eğitim yapılması istenilen bir durumdur. İlgili alan ve konuların iyi araştırılması eğitim sisteminin uygun planlanmasını sağlayacaktır. Böylece ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşılabilecektir.

3.3. Mesleki Eğitim

Ekonomik alanda, bireyin üretime katılabilmesi için gerekli niteliklere sahip olması beklenmektedir. Mesleki açıdan aranan nitelikler eğitim yardımı ile bireye kazandırılabilir. Bu amaçla verilen eğitim “mesleki eğitim” olarak adlandırılmaktadır. Mesleki eğitim, bireylere çalışma hayatında gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazandıran bunun yanında mevcut yeteneklerini çeşitli yönleri ile geliştirmeyi amaçlayan eğitim sürecidir (Hacıoğlu, 1992).

Mesleki eğitimin gerekliliği iş gücü piyasasında ortaya çıkmaktadır. İş gücü arzı ile iş gücü talebi arasında nitelik ve nicelik bakımından denge kurulabilmesi için mesleki eğitimin yaygınlaştırılması, etkinliğin ve verimliliğin yükseltilmesi gerekmektedir (Sezgin, 1988). Mesleki eğitim ile iş gücü talebi karşılanarak sektörün faaliyetlerini verimli ve etkin sürdürmesi sağlanmaktadır. Öyle ki çalışma hayatının temelini iş gücü oluşturmaktadır. İş gücünün yetişmesinde ana kaynak mesleki eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar sayesinde toplumun artan istek ve yüksek beklentilerine cevap verebilecek bireylerin yetiştirilmesi sağlanmaktadır (Karaağaçlı, 1996).

Mesleki eğitimin temelini iş-insan-eğitim üçgeni oluşturmaktadır. Mesleki eğitimin ham maddesini insan, sürecini eğitim, amacını da iş (istihdam) oluşturmaktadır (Hacıoğlu, 1992). Böylelikle sektörün beklentileri doğrultusunda, potansiyel iş gücünün eğitilerek istihdam edilebilir hale gelmesi sağlanmaktadır.

Mesleki eğitime istihdam açısından bakıldığında; bir ülkenin mesleki eğitim sisteminin ulusal rekabet gücünü belirleyen önemli bir unsuru olduğu anlaşılır. Ekonomiye dayalı eğitimli iş gücü gereksinimini karşılayan mesleki eğitim kurumları hem işletme ölçüsünde hem de ulusal ölçüde rekabet gücüne katkı sağlamaktadır (Mısırlı, 2001).

Mesleki eğitim bireylere çalışma hayatında gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazandıran bireyin yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim sürecidir. Mesleki eğitimin başarısı, bireyin mesleki eğitimden önce aldığı temel eğitim döneminde başarılı olmasına bağlıdır (Ahipaşaoğlu ve diğ., 2002).

Açıklamalardan anlaşıldığı gibi, mesleki eğitim bireylerin niteliklerinin yükseltilerek ekonomide üretim sürecine katkı sağlar hale getirilmesi sürecidir. Mesleki eğitim ekonomik büyümede etkili önemli bir faktördür. Mesleki eğitimin amacına uygunluğu nitelikli iş gücü istihdamını yaratacaktır. Nitelikli iş gücü istihdamı da ekonomik atılımda etkili olacaktır. O halde mesleki eğitimde amaç, mesleğin gerektirdiği niteliği kazandırmaktır. Bunun içinde gerekli olan işin yapılabilmesi için aranan nitelikler olmaktadır. Dolayısı ile iş analizleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle işe dönük bilgi ve uygulamalar üzerinde durulmaktadır.

İş analizi; işin yapılışında kendine has özelliklerin belirlenmesi işlemidir (Oral, 2001:208).

Mesleki eğitimde iş başında hangi becerilerin gerekli olduğu tespit edilir. Gereksinim duyulan bilgi ve becerilere göre eğitim programları belirlenir. Eğitim kurumlarından mezun olanların bu bilgi ve becerileri kazanmış olarak mezun olması sağlanır (Mısırlı, 2002). Sektör ile işbirliğine gidilerek işbaşında gerekli bilgi ve becerilerin belirlenmesi, eğitim verilirken yararlı olacaktır. Bunun yanında, mesleki eğitimin başarılı olması, öncelikle bireylerin temel eğitimde belirli bir eğitim seviyesine ulaşmış olmasına, ilgi duyduğu meslek becerisine ve sosyal değerlere sahip olmasına bağlıdır (Hacıoğlu, 1992). Bireyin ilgi duyduğu alanda mesleki eğitim alması da mesleki eğitimin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Türkiye’de meslek standardı ve belgelendirme ile ilgili yapılan önemli bir çalışma “İstihdam ve Eğitim Projesi”dir. Projenin amacı ile iş gücü kaynaklarının geliştirilmesi, istihdamın planlanması ve eğitim- istihdam arasında güçlü ilişkiler kurulmasıdır (Mısırlı, 2001). Turizm sektöründe belirlenen mesleklere göre şekillenecek eğitim modelleri eğitim sisteminin amacına ulaşmasında etkili olacaktır.

3.4. Mesleki Eğitim Olarak Turizm Eğitimi

Turizm eğitimi; turizm alanında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri, yiyecek işletmeleri gibi işletmelerin nitelikli iş gücünü karşılamaya yönelik olmaktadır. Bunun yanında halkın turizm hakkında bilinçlendirilmesi ve turizm sektörünün gelişmesi için eğitmen olma ve bilimsel araştırma yapma olanağı yaratmaktadır. Yaygın olarak turizm eğitimi turizm sektörüne nitelikli iş gücü yetiştirmektedir (Tayfun, 2001).

Turizm sektöründe en kaliteli hizmetin verilebilmesi için, iş gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan yüksek düzeyde yararlanılması esastır. Bundan dolayı iş gücünün yeterli düzeyde mesleki eğitim alması gerekmektedir (Aymanıkuy ve Aymanıkuy, 2002).

Turizm eğitiminin amacına ulaşması için turizm eğitimine etki eden faktörlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin etkinliği ve yetkinliği turizm eğitiminin başarısını etkileyecektir.

Turizm eğitimi ülkemizde yeni bir alandır. Başlangıcı 1960'lı yıllara uzansa bile, geniş çaplı turizm eğitimi 1980'li yıllardan sonra sayısı hızla artan turizm lisesi, meslek yüksek okulu ve yüksek okullarda verilmektedir. Günümüzde birçok ad altında lise, meslek yüksekokulu, yüksekokul ve fakültede turizm eğitimi verilmektedir (Tayfun, 2001).

3.5. Turizm Eğitiminin Amacı

Olalı (1982)'ya göre, mesleki turizm eğitiminin amacı; işletme verimliliğini artırmak, iş gücünün insani yönünü geliştirmek, yetki-yetenek-sorumluluk arasında denge oluşturmak, sorun çözebilme ve sonuçları kontrol edebilme yeteneklerini kazandırmaktır.

Bayer (1998)'e göre, turizm eğitiminin amacı, toplumda turizm bilincini yerleştirmek, turizm kaynaklarını koruyarak, ziyaretçilere memnuniyet verici düzeyde hizmet sağlamak bilinci ve çabasını çalışanlara yerleştirmektir (Ural ve Pelit, 2002).

Mesleki turizm eğitimi; sektörün araştırma ve planlama çalışmalarını geliştirecek, işletme verimliliğini artıracak, sektörde ve dünyadaki gelişmeleri izlenebilecek bilimsel yöntemlerin ortaya çıkarılmasıdır (Aymankuy ve Aymankuy, 2002).

Rekabet edebilecek kalite düzeyi için turizm eğitimi gereklidir. Turizm eğitiminin sektörel amaçları maddeler halinde sıralanacak olursa, bu sıralama aşağıdaki gibidir (Öztaş, 2002: 93):

- Turizm sektörüne nitelikli eleman yetiştirmek,
- Turizm sektörünün gelişmesine katkıda bulunmak,
- Farklı kültürlerle iyi iletişim kurmak,
- Toplumsal turizm bilinci geliştirmek,
- Diğer sektörlerle işbirliğini geliştirmek,
- Turistik arz potansiyelini belirlemek ve korumak,
- Turizm sektörünün gelişimini sağlamak ve sorunlarını çözmek.

Mesleki eğitim, kişilere turizm sektöründeki nitelikli iş gücü seviyesindeki mesleklere giriş için yeterlilik kazandırmayı hedeflemektedir (Sezgin, 1988). Diğer bir deyişle sektörün nitelikli personel gereksinimini karşılamaktır.

Turizm sektöründe hizmet veren işletmelerin başarısını, çalışanlarının sahip olduğu turizm eğitiminin yeterliliğine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (McDonald ve Hopkin, 2003). Mesleki turizm eğitiminin, özellikle işletme ölçüsünde karlılığı artırıcı, maliyetleri düşürücü ve kaliteyi yükseltici özelliklerinden bahsedilmektedir.

Hizmetiçi eğitimin içinde yer aldığı yaygın eğitim; “Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden çıkmış bireylere; gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak için örgün eğitimin yanında veya dışında onların, ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda, ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte, çeşitli süre ve düzeylerde yaşam boyu yapılan eğitim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümü”dür (Demirel, 1996: 31).

Toplumun yaşam boyu eğitim gereksinimini karşılamakta olan yaygın eğitim kurumları, sürekli ve hızlı değişim içinde bulunan toplumu yeni kültürel değerlere, ekonomik dalgalanmalara ve teknolojik gelişmelere hazırlamakla ilgilenirler (Başaran, 1996:170).

Turizm işletmelerinde çalışmalarına rağmen mesleki turizm eğitimi almamış işgörenlerin işleri ile ilgili bilgilerin verilmesi, yeteneklerin kazandırılması yönünde yapılan eğitimidir. İşgörenler eğitim sonunda sertifika ile belgelendirilir. Vakıf, dernek ve sendika gibi kurumlar yaygın eğitimi iş başı eğitim şeklinde verir (Aymankuy ve Aymankuy, 2002).

3.6. Hizmetiçi Eğitim

Yaygın eğitimin altında yer alan hizmetiçi eğitim çalışmakta olan personelin değişik dönem ve gerekçelerle işletme çabalarıyla eğitimden geçirilmesidir. İlerleyen sayfalarda hizmetiçi eğitimin amacı yararları ve uygulamaları hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.6.1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı

Hizmetiçi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.

Hizmetiçi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1974:86).

Hizmetiçi eğitim, sektör ayırımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere yapılan eğitimidir. Hizmetiçi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarınıdır (Tanyeli, 1970:9).

3.6.2. Hizmetiçi Eğitimin Genel Amaçları

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım eder. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür (Mager, 1967:24).

Çalışan personelin hizmetiçi eğitim yolu ile yetiştirilmesinde sorumlu olan uzman veya yönetici kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını belirlemek ve bunu göre program hazırlamak zorundadır. Personelin nitelik bakımında yetersizliği nedeniyle, görev gereksinmelerinin yerine getirilebilmesi halinde hizmetiçi eğitim kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluluk olarak görülür. Aşağıda maddeler halinde belirtilen durumlarda personelin hizmetiçi eğitime ihtiyacı olduğu kabul edilir (Schwarte, 1970:55).

1. Kuruma yeni personel alındığında
2. Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde
3. Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde
4. Sistemde değişiklik yapıldığında
5. Yeni teknoloji uygulandığında
6. Hizmet içi eğitimin zorunlu olduğunu gösteren durumlarla karşılaşıldığında,

Eğitimin Ekonomik amacı, “ üretim için eğitim” sözü ile özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde en uygun noktaya varmak şeklinde saptanır. Hizmet içi eğitim türleri, sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi olarak sınıflandırılabilir.

3.6.2.1. Sosyalleştirme Eğitimi

Sosyalleştirme eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimdir. Sosyalleşme eğitimi, işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duymasını sağlar. Sosyalleşme eğitimi işgörende olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite kısa sürede artar, işgören devir hızı azalır.

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmenin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır.

Sonuç olarak, eğitimde ekonomik, sosyal ve insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik 2 amacı vardır. Bu iki amaç bir birinden ayırt edilemez. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler (Sabuncuoğlu, 1997:114)

3.6.2.2. Değişikliklere Uyum Eğitimi

Örgütlerin yaşaması, büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakipleriyle rekabet gücünü koruyabilmesine bağlıdır. Bilim ve teknolojiye, mevzuatta meydana gelen değişiklikler işletme içindeki çeşitli yöntem, işlem ve tekniklerin de değiştirilmesi ihtiyacını yaratmaktadır. Örneğin, muhasebe işlemleri ile ilgili olarak yeni çıkan bir yasa, bu yeni bilgilerin işletmenin muhasebe bölümünde çalışanlara aktarılmasını zorunlu kılmaktadır. Vergi usulleri, sermaye piyasası işlemleri vs. hakkında çıkarılan birçok yasa ve yönetmelikler, yeni bilgi teknolojileri, yeni yatırım alanlarına girme gibi gelişmeler, değişime uyum eğitimiyle öğretilmektedir (Yüksel, 1998:180).

3.6.2.3. Bilgi Tazeleme Eğitimi

Okullarda verilen kurumsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlıdır. Bu kullanım alanlarını genişletmek ve aynı zamanda unutulmuş bilgileri tazelemek, sorunların çözümünde alışılmış yöntemlerin yanı sıra yeni yöntemlerden yararlanılmasına imkan yaratmaktadır. İş ortamından edinilen tecrübelerle yeni bilgiler birleştirildiğinde çalışanlar yeni atılımlar için cesaret kazanmaktadırlar.

3.6.2.4. Bir Üst Göreve Hazırlama Eğitimi

Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde, personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir. Her düzeyde personele bir üst düzey görev için eğitim

verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkan verir.

Yukarıda sayılan türden eğitimlerin hizmetiçi eğitim olarak verilmesi yanında bazı araştırmacılar daha da ileri giderek uzmanlık programlarının da işletme içinde verilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. John Peters'e göre işletmeler elemanları işletme masteri (MBA) programlarına göndermek yerine işletme içinde kendi "öğrenen örgütlerini" kurmalıdırlar. Örgüt dışında öğrenilenlerin ancak %20'si uygulanabilmekte, diğer kullanılmayan bilgiler unutulmaktadır. Halbuki örgüt içinde öğrenilenlerin %80'i uygulanabilmektedir. Yazara göre 2000'li yıllarda, öğrenen örgütleri kendi elemanlarını yetiştirecek, formel MBA programlarına da asli görevleri olan bilimsel araştırma görevi kalacaktır (Yüksel, 1998:181).

Hizmetiçi eğitiminin genel amaçları şunlardır (Üzümcü ve Bayraktar, 2004):

1. Yeni işe girenleri işe alıştırmak: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.

2. Başarıyı artırmak: Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.

3. Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak: Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla "yetersizleşme" sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç gösterir.

4. Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlanabilir.

5. İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak: Bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

6. Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetiştirmeye zorlamaktadır. B zorlama kuşkusuz hizmetiçi eğitimi gerekli kılar.

7. Teknolojik yeniliklerin uygulandığı işletmelerde kol işçisinin yerini bilgi işçisi almaktadır. Bilgi işçisi gelişmiş toplumların ve ekonomilerin başarılı olmalarını sağlayan önemli bir üretim faktörüdür. Bilgiyi ve kavramsal düşünceleri kullanmayı bilen personel daha etkili olabilmekte ve verimliliği artırmaktadır.

8. Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim ve hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmetiçi eğitim yolu ile giderilebilir.

3.6.3. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri

Eğitim programlarının uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, program varlığının belirli nedenlere dayanma ve uygulanmasında ilkelere uyulma durumu ile yakından ilgilidir. Hizmetiçi eğitim etkinliklerinde aşağıda yazılı özellikler göz önünde bulundurulur (Taymaz, 1997:12).

1. Hizmetiçi eğitimin amaçları saptanırken ve plan hazırlanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir.

2. Hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken personelin eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, özgeçmişleri dikkate alınır. Kurumun amaçları ile bireylerin beklentileri dengeli tutulur.

3. Hizmetiçi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelere, sorunlarına ve amaçlarına uygun biçimde geliştirilir.

4. Hizmetiçi eğitim programlarına katılan personel yetişkin insandır. Yaşları, deneyimleri, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir. Nitelikleri göz önünde bulundurularak küçük ve homojen gruplar oluşturulur.

5. Hizmetiçi eğitim programları iş ve hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.

6. Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri hizmetiçi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde düzenlenir.

7. Kurumda her alan ve kademede çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.

8. Hazırlanan eğitim programları iş veya görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandıracak şekilde kurum içinde veya dışında, iş başında veya iş dışında uygun yerde gerekli ortam sağlanarak uygulanır.

9. Hizmetiçi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.

10. Hizmetiçi programlarına katılanları tanımak amacıyla ön, program uygulamasındaki eksiklikleri saptamak için ara, katılanların başarısı ve programın yararlık derecesini belirlemek için son değerlendirmeler yapılır. Ayrıca programın yararlı olma derecesini saptamak üzere katılanların işlerine döndükleri üç veya altı ay sonra izleme değerlendirmesi yapılır.

3.6.4. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Bir kurumda hizmetiçi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar amaçların kapsamında yer alır. Kurumlarda hizmetiçi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığında mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirme de aynı yaklaşımlar yapılır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle eğitim programının

sonunda kurum ve bireylerin aşağıdaki yararları sağlamaları beklenir (Bursalıoğlu ve Taymaz 1989:46).

Tablo 9: Hizmetiçi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yararları

Kurumsal Yararlar	Bireysel Yararlar
1. Personel tatmini artar	1. İşinden memnuniyet artar
2. Ürünün maliyeti azalır	2. Güdülenir
3. Ürünün kalitesi yükselir	3. Kazancı artabilir
4. Üretim zamanında yapılır	4. Yeterlik kazanır
5. Verimlilik artışı sağlanır	5. Ufkunu genişletir
6. İletişim kolaylıkla sağlanır	6. Çekingenliği azalır
7. İş güvenliği sağlanır	7. Yenilikleri izler
8. Gelişmelere uyum sağlanır	8. terfi eder
9. İşten ayrılmalar azalır	9. İş kazalarından korunur
10. Kontrol işlem ve yükü azalır	10. İşyerine uyum sağlar
11. Bakım, Onarım giderleri azalır	11. İnsan ilişkileri artar
12. Kurum kendisini kolaylıkla yeniler	12. İşinde devamsızlık yapmaz
13. Teknoloji üretilir ve uygulanır	13. Başarısını artırır
14. İş kazaları azalır	
15. Meslek hastalıkları önlenir	
16. İş metodları geliştirilir	
17. İşletmenin imajı düzelir	

Kaynak: Noe Raymond A. (çeviren: Canan Çetin); **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında kuramsal yararlar daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülür.

3.6.5. Hizmetiçi Eğitimin Başarı Koşulları

Hizmetiçi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa, kuşkusuz eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmetiçi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insangücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet

eder. Ancak, bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmetiçi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (Tutum, 1976:131):

1. Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim etkinlikleri personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitim değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılmayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

2. Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç, kurumsal yararlar sağlamaya yönelik olabilir. Ancak, eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştıramayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da bireyin "benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır? "sorusuna kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

3. Hizmetçi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse, başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

4. Birey hizmetiçi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.

5. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim personelinin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini

geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

6. Hizmetiçi eğitim kurumda yalnız bir alan ve kademedede yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanı sıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademedede çalışanların yetiştirilmesi, iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınmaz.

7. Hizmetiçi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini, sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılayamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olmayacaktır.

8. Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmetiçi eğitim ile çözümlenemez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmetiçi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.

9. Kurumda hatalı personel politikası, hizmetiçi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları gözönünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Bu durumda birey yapılan eğilimin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar.

10. Hizmetiçi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilmez. Hizmetiçi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.

3.6.6. Eğitim Programlarının Hazırlanması

Personel eğitimi programları üç tipte olabilir: bazıları, belirli bir mesleki eğitimi temel alır; bazıları, kişinin genel eğitim düzeyini geliştirir; bazıları ise, yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır veya gelecekte yönetici olacak kimseleri yetiştirir (Taymaz, 1997:93).

İşletmelerde eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra, eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:167).

Eğitimin amacının belirlenmesinden sonra hangi konularda yapılacağını da belirlenmesi gerekir. Örneğin, eğitim çamaşırhanede yıkama programları yada oda temizliği konularında yapılabilir. Bu durumda, alt konuların bu çerçevede çizilmesi eğitimin amacına ulaşması açısından önemlidir (Akoğlan, 1997:36).

Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır. Bazı durumlarda eğitim programları dış organlar veya uzmanlarca da hazırlanabilir. Bir işletmede eğitim bölümü yoksa bu işleri insan kaynakları bölümü üstlenir ve eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra genellikle yıllık eğitim programları çıkarılır.

Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:167; Sabuncuoğlu, 1997:126-127):

— **Eğitim Konularının Saptanması:** Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

— **Eğitim Organlarının Belirlenmesi:** Burada birkaç seçenekten söz edilebilir. Örneğin, işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirilebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıdan

işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır.

— **Pedagojik Yöntemin Seçimi:** Eğitim programlarının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneği, bilgi yığınına ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, “yapmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.

— **Eğitim Tekniğinin Seçimi:** Burada söz konusu olan iş dışı ve iş başı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

— **Eğitilecek Kişilerin Seçimi:** Eğitim gereksinimleri ve istekleri göz önünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim, düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

— **Eğitim Süresinin Saptanması:** Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan bir de eğitim sürelerinin belirlenmesidir.

Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle iş göreni iş başından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

— **Eğitim Yerinin Belirlenmesi:** Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan bir tanesi de eğitimin nerede yapılacağıdır.

3.6.7. Eğitim Yöntemleri

Eğitim Yöntemleri, eğitim programında yer alan konuların eğitilen kişiye aktarılış biçimini belirler. İşletmelerde eğitim çalışmalarının hangi yöntemler ile yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Personel eğitimi, işletmenin ve işin karakterine göre dar veya geniş tutulabilir. Bir yandan bir ustabaşı biri işin nasıl yapılacağını birkaç saatte (veya birkaç dakikada) yeni işçiye anlatabilirken, öbür yandan uzun zaman alacak özel kursların düzenlenmesi gerekli olabilir. (Hatipoğlu, 1994:550). İşletmelerde hizmet içi eğitim çalışmaları iki yol ile gerçekleştirilmektedir. Bunlar; Görev başında (işbaşı), ve görev dışında eğitim yöntemleridir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:167). Bunlardan hangisinin uygulanacağı kararı ise, eğitimin maliyeti, program konuları, araç, gereç ve tesis imkanları, eğiticilerin durumu, öğrenme ilkeleri ve katılımcı grubun yapısı göz önüne alınarak verilir. Bu aşamada, teorik olarak verilecek eğitimin zor konulardan basit konulara doğru (tümden gelim) ya da basit konulardan zor konulara doğru (tüme varım) aktarılacağı konusuna da karar verilir. Özellikle yetişkinlere dönük hazırlanan eğitim programlarında yöntemle ilgili böyle bir karar verilirken şu konuların da dikkate alınması gerekir (Akoğlan, 2001:38):

- Yetişkinler öğrenmeyi istemelidirler
- Öğrenmeye ihtiyaç hissetmelidirler
- Yapararak öğrenmede daha başarılı olurlar
- Kurallar ve genel prensiplerle öğrenirler
- Eskiden öğrenilmiş bilgilere sahiptirler
- Eğitimci yada yöneticilerden etkilenirler
- Öğrendiklerini hemen uygulamak isterler
- Okuduklarının %10'nunu, duyduklarının %20'sini, gördüklerinin %30'unu, yaptıklarının %50'sini hem görüp hem de yaptıklarının %90'nını unutmazlar

3.6.7. 1. Görev Baş İğitim Yöntemleri

Personel sayısı sınırlı olduğu zaman işletmeler tarafından en fazla kullanılan sistem bu işbaşında yetiştirme sistemidir. Bu sistemin yaygın oluşunun birçok nedenleri vardır. İşletmelerdeki işlerin çoğu kısa bir zamanda (bir, iki hafta) öğrenilebilecek tipte işlerdir. Bu gibi işler için özel programlara gerek yoktur. İş başında geliştirme basittir, bu usulde” Eğitim Şubesi” ile emir- komuta denetimi arasında sorumluluk bölünmesi yoktur. (Taymaz, 1997: 85).

Personelin işini yaparken öğrenmesini amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntem gerçek iş koşullarında eğitim sağladığı için; öğrenmenin etkiliğini artırır, hataların anında düzeltilmesine imkan verir, öğrenilenlerin hemen uygulanmasını sağlar, işgücü kaybını önler.

3.6.7. 1.1.Yönetici Gözetiminde Eğitim

Tercih edilen en eski eğitim yöntemlerinden biridir. İşletmeye yeni gelen ya da iş değıştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğeri çalışanın ya da ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilmesi esasına dayanır. (Özdemir, 2007).

Yönetici astlarını herkesten daha yakından tanıyan kişidir. Yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi yöneticidir. Üst astının zayıf yönlerini tanıdığı için bunu gidermek amacıyla yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir. Örneğin, işe yeni giren bir işçi kendine verilecek işin niteliklerini, gereklerini, ustalık ve hünerlerini öğrenmek zorundadır. Eğer daha önce işe ilişkin bir görgüsü ve yeteneği yoksa çoğu kez çalışacağı atölyede görgü ve deneylerle beceri kazanmış bir ustabaşının yanına verilir. Bu sonuncu kişi işin nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla göstererek onun yetişmesine yardımcı olur.

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetlerinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Bununla beraber bazı eleştiriler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:130):

- “Bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir.

- Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir.
- Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.
- Eğitim sırasında fire ve ıskartalar ya da iş kazaları oluşabilir.

3.6.7.1.2. Yetki Göçerimi

Yetki göçerme yolu ile kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, “vekalet yolu” ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini arttırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır. Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevsel bir seyahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde “fırsatı kullanması” istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:173; Akoğlan, 2001:38).

Gerçekte bir üst astını samimi ve güvenilir bir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarından biri astına gerekli ve yeterli ölçüde sorumluluk vermesidir. En azından yönetici astına “bu konuda ne düşünüyorsunuz?” sorusunu sık sık yöneltmekle onu, düşüncesini açıklamaya, yanlışlarını düzeltmeye ve yöneticiye yardımcı olmaya zorlar. Yönetici amaçları belirledikten sonra işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakır ve sadece onu sonuçta denetler (Sabuncuoğlu, 1997:131).

3.6.7.1.3. İş Değiştirme (Rotasyon) Yolu ile Eğitim

Oldukça yeni ve etkili eğitim tekniklerinden biri olarak benimsenen ve uygulanan rotasyon tekniğinin belirgin niteliği iş görenin yetişmesi amacıyla çeşitli işlerde belirli sürelerce çalıştırılmasıdır. Amaç ileride çok önemli üst görevlere atanacak kişilerin işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanımasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir.

Yöntem çok yönlü iş bilgisine sahip eleman yetiştirdiği için önemlidir. Rotasyon yönteminde, öğrenme ilkelerinden katılım ve ilişkilendirme yoğun biçimde kullanılır. (Akoğlan, 2001:29).

Bu yöntemin uygulanabilmesi için işletmede içe yönelik bir işe alma politikasının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle görev değiştiren işgörende görevde yükselme duygusu yerleşebilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:174).

Bu yöntem, daha çok üst ve orta kademe yöneticilerinin, özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde kullanılmaktadır. Bu yöntemin güçlü yönleri; çalışana işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlar, yöneticilere ve yönetici adaylarına teknik yeterlilikler kazandırılır, aynı işi yapmaktan bitkin ve isteksiz hale gelen çalışanların, işlerinden duydukları tatmin derecesini arttırmak için etkili bir yöntemdir. Zayıf yönleri ise; İşinde uzmanlaşmış bireylerin başka işlerde de çalışmalarını önermekle işletme aleyhinde verimin azalması gibi bir sorun yaratabilir. (Özdemir, 2007).

3.6.7.1.4. Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim

Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan iş başı eğitim yöntemlerinden biridir. Bilindiği gibi modern işletmelerde karmaşık ve değişik özellikler gösteren işler gün geçtikçe daha teknik düzeye ulaşmakta, daha ince ustalık ve hüner gerektirmektedir. Bu nedenle işçilerin eğitimine eğitici formasyonu bulunmayan usta başlarına bırakmak hele bir diğer görgülü işçiye yüklemek güç değil olanak dışı görülmektedir. İşçileri iş başında en iyi şekilde yetiştirmenin formülü, kalifiye işçi, usta, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen eğitim formeni (veya monitör) denilen belirli kişilerin teknik ve pedolojik bilgilerle donatılarak işçi eğitime yöneltmelerinde bulunmuştur. Bir işçinin eğitilmesi görevi, eğitici formasyonu bulunmayan bir ustabaşına verilmesiyle, aynı işçinin sistematik bir eğitimden geçirilmiş, teknik, sosyo-psikolojik ve pedagojik konularda yeterince eğitilmiş formenlerle yetiştirilmesi arasında önemli farklar bulunduğu bir gerçektir. (Sabuncuoğlu, 1997:131).

3.6.7. 1.5.Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim

Eğiticinin katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem görsel hem de işitsel iletişim kullanılır. Katılımcı bu yöntem aracılığıyla her hangi bir şeyin en uygun biçimde yada ustaca nasıl başarılacağını görür. Bu yöntemde özellikle firmaya yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanır. Böylelikle, kişileri eğitimi daha kolay, daha hızlı ve kalıcı olur. Personel yapmaları istenen şeylerle ilgili sadece konuşarak pratik yaparlarsa öğrenme gerçekleşmez (Raymond,1999:105).

3.6.7. 2. Görev Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik düzeyde olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniğidir.

Bu yöntemlerin uygulamasında adaylar işletmedeki görevlerinden belirli bir süre izinli olarak ayrılarak tüm zamanlarını yetiştirme uğraşısına ayırırlar. Çoğu kez çalışma saatleri ve işyeri dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemidir. (Onal, 1993:190).

Bu eğitimin avantajları ise; Teorik bilgilendirme sağlaması, düşünsel yetenekleri arttırması, dersane ortamında eğitim imkanı vermesi nedeniyle okul eğitimi almayan personeli motive etmesi şeklinde sıralanabilir.

Bu eğitim yöntemleri şunlardır (Akoğlan, 2001:39):

- Konferanslar, seminerler ve kurslar
- İşletme oyunu yöntemi
- Rol oynama
- Örnek olay
- T. Grup yöntemi (duyarlılık)

İş dışında eğitim yöntemini seçerken eğitime katılacakların sayısı, eğitim maliyeti, kullanılacak eğitim araçları ve işgörenin öğrenme yeteneği göz önünde bulundurulur (Yüksel, 1998:206).

Seminer ve benzeri toplantılar aracılığı ile işgörenlerin kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri amaçlanır. Ancak bu eğitim yöntemlerinin uygulanması sonucunda elde edilen bilgilerin ve öğrenilen davranış biçimlerinin tümü ile işletme yaşamına aktarılması gerçekleşmeyebilir.

3.6.7.2.1. Konferans, Seminer ve Kurslar

Bu yöntem, örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve kimi açılardan tartışılacak özellikler sergiler. Bir konuşmacının bir çok kişiye ders anlatması ve izleyicilerin davranışlarını denetlemesi biçiminde algılanan bu yöntem (Seminer, konferans, kurs), geleneksel örgüt kuramındaki yetkici yapıya sahip olmakla eşdeğer gözüktür. Çalışma yaşamında çok sık kullanılan bir yöntemdir.

Bu yöntem çok sayıda iş görenin eğitilmesini ön gördüğünden, ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik, eğitim den sağlanan yararlar karşılaştırıldığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür. Diğer bir deyişle eğitici, programlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:174-175).

Konferanslar: Bazı kaynaklarda “düz anlatım” şeklinde geçen bu yöntem en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir. Yetkili ve uzman bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlar. Çeşitli konularda iş görenlerin bilgi ufuklarını genişletmek için zaman zaman işletmeler konferans düzenlerler. Bunlar yararlı ve gerekli konular üzerinde geniş dinleyici kalitesini kapsayan klasik bir eğitim tekniğidir. (Sabuncuoğlu, 1997:137).

Konferans yönteminde uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır. Dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu, yeterli katılımı sağlamadığı için bu yöntem iyi bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir. Ancak, kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir (Yüksel, 1998:206).

Seminerler: İşletmeler son yıllarda inceleme gezilerini de eğitim

kapsamına almışlardır. Burada görülen amaç, diğer işletmelerde özellikle benzer işletmelerde çalışma yöntemleri, koşulları, farklılıklar ve teknolojik gelişmeler konusunda işgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırmaktır (Sabuncuoğlu, 1997).

Seminerlerin yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz: oldukça alışılmış geleneksel bir yöntemdir, düzenlenmesi kolay ve az masraflıdır, verilmesi istenen bilgilerin düzenli bir şekilde verilmesine olanak sağlar, konu açık ve direkt metotlarla sunulur, kısa zamanda çok sayıda katılımcıya ulaşılabilir, geniş bir gruba aynı koşullarda eğitim imkanı verir, her kademedeki çalışana bilgi aktarımı için kullanılabilen bir yöntemdir, katılımcıların önceden hazırlı yapmaları gerekmez, eğitim materyalleri kullanıcılara önceden verilebilir, özel öğretim araç ve gereçlerine ihtiyaç yoktur, zaman eğitmenin kontrolündedir.

Olumsuz yönleri ise; genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yöneliktir, tek yönlü iletişim söz konusudur, katılımcıların rolü ve katkıları sınırlıdır, konuyu dinleyicilerin dikkatini çekecek bir dinamizm içinde anlatmak her zaman mümkün olmayabilir, eğitmenlerin konuya çok iyi hakim olmaları gerekir, eğitmenlerin iyi derecede konuşma yeteneğine sahip olması gerekir, tartışmalar sınırlıdır, aktarılan bilgilerin unutulması kolaydır, katılımcıların hızlı anlamalarını gerektirir (**Özdemir, 2007**).

Kurslar: Çalışma saatleri dışında işçi, monitör, yada orta ve üst basamak yöneticileri düzeyinde çeşitli konularda eğitici kurslar verilir. Seminerlere göre daha uzun sürelidirler. Birkaç haftadan bir kaç yıla kadar uzayabilir (Sabuncuoğlu, 1997).

Kurs yöneticiler için tasarlanmıştır. Kursun amacı; yöneticileri personeli ile etkin performans değerlendirme geribildirim oturumları yapmaları için hazırlamaktır (Noe, 1999:115).

3.6.7.2.2. İşletme Oyunu Yöntemi

Bu yöntemde katılımcıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır. İş yaşamında karşılaşılabilecek pazarlama, finans, vb. sorunun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar vermek durumunda oldukları varsayılarak, tepkiler göstermeleri beklenmektedir.

Bir yöneticinin başkanlığında katılımcılar ekiplere ayrılır ve her grup varsayımsal bir işletmeyi oluşturur. Katılımcılar işletme ve çevresi hakkında bilgilendirilir. Onlardan bu verilere dayanarak işletmeyi yönetmeleri istenmektedir. Katılımcıların aldıkları kararlar bir forma doldurularak ya bir jüri veya bilgisayar aracılığı ile değerlendirilmekte ve sonuçlar gruba duyurularak eğitim tamamlanmaktadır (Özdemir, 2007).

Bu yöntemin rol oynamadan farkı, rollerin çok genel oluşu ve işletme işlevlerini kapsamasıdır (üretim, pazarlama, yönetim, finansal konular vb.) (Aldemir, Ataol,Budak, 2001:176).

Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılıyor olması yönetimin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler (Sabuncuoğlu, 1997: 141).

3.6.7.2.3. Rol Oynama

Rol oynama yönteminde eğitime katılanlara yazılı bir metin verilmez, gerçek bir olay kendilerine anlatılır ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini alarak kendilerini oynamaları istenir. Bu yöntemin başarılı olması, katılanların rol oynamadaki yeteneklerinde sınırlıdır (Yüksel, 1998: 207).

Vurgunun problem çözmeden çok beceri geliştirmek üzerine olduğu bu yöntemde, gerçekçi durumlar yaratılarak, katılımcıların o durumlarda kendilerini belirli kişilerde zannetmeleri sağlanır. Katılımcıların eylemleri onlara verilen rollere dayanır: İki yada daha çok kişi gerçekçi bir durumu temsil ederler.

Burada iyi yapılandırılmış canlı bir deneyimin bir sonucu olarak kişinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını sezinlemesine olanak sağlanır. Örneğin gözetimcileri çalışan rolünü üstlenerek bu eğitime tabi tutulmaları, bu kişilerin gerçek iş yaşamında birbirlerinin davranışlarını daha iyi analiz etmelerine imkan verir (Özdemir, 2007).

İşletmelerde ki eğitim uygulamalarında rol oynama ile örnek olay çözümü birlikte kullanılmaktadır. Rol oynamada kullanılan rol değişimi tekniği, görev başında eğitim tekniği diye kabul edilen iş değiştirmesine benzer. Eğitime konu olan

kişilerden rollerinde ki görevlerde bir anlaşmazlığa düştüklerinde rollerini değiştirmeleri söylenerek duruma öteki rol içinde bir çözüm aramaları beklenir. Böylelikle eğitime katılanları konuları, “başkalarının gözüyle görme ve değerlendirme” yetilerini kazanmalarına çalışılır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 176).

3.6.7.2.4. Örnek Olay

Örnek olay incelemesi yönetimde kuram ve gerçeğin bir araya getirilmesidir. Üzerinde durulan soruların bir bütün olarak kavranmasına yardımcı olur. Örnek olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir. Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir (Sabuncuoğlu, 1997:140)

Örnek olay yönteminde eğitime katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar. (Yüksel, 1998: 207).

İlk kez 1920’li yıllarda Harvard Üniversitesi (Business School) tarafından eğitim alanında uygulamaya konulmuş olan bu yöntem, genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır. Burada yönetici olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmalara katılanları çözüm aramaya yönlentmeli, tartışmanın gereksiz yerlere kaydırılmasını önlemeli ve onların tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır. (Özdemir, 2007).

3.6.7.2.5. T. Grup Yöntemi

Bu yöntem ilke olarak demokratik ve katılımcı işlemler aracılığıyla eğitim ve öğretim yaşantılarına sahip olmak için yapılan bir çabadır. Bu yöntemde öğrenci, öğrenmede ve bilgi geliştirmede etkin bir rol almaktadır. Anlatım yönteminde öğrenci, toplantıyı kararsızlıklarla, duraksamalarla terk ederken, grup tartışmasında kararsızlığını diğerlerine açabilmekte, pekiştirme ve geri bildirim sağlayabilmektedir. Çünkü bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmıştır

(Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 176).

Bu teknik 12-15 kişiden oluşan gruplara uygulanır. Bu kişiler farklı ortamlardan gelmiş olabilirler. Bu kişiler daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerine çalışmaya davet edilirler. Bunun anlamı düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Bu grup dışarıdan hiçbir yardım görmeksizin çalışmalarını yürütürken, hareket, davranış ve sözlerde bütünüyle özgürdür.

T. Grup çalışmalarında genellikle üç önemli evre izlenir:

1. İlk günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliği ile karşılaşılır.
2. İkinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözetimcilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.
3. Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.

T. Grup çalışmalarının bir diğer etkisi de eğitim tekniğinde büyük rol oynayan birey davranışlarında yarattığı gelişme eylemleridir. Belirli bir evreden sonra katılanların bilinçlenmesi grup kurallarına daha kolay uyma yeteneği kazandırmaktadır. Başlangıçta yapmacık olarak yaratılan dengesizlik yerini, daha sonraları düzenli ve yararlı ilişkilere bırakmaktadır. Bu olumlu yönde gelişen davranışlar, değişiklik süreci içerisinde doğacak farklı veya şaşırtıcı sonuçlara kısa zamanda uyum sağlama yeteneğini arttıracaktır (Sabuncuoğlu, 1997:139).

Bu yöntemin olumsuz yönleri; katılımcılar özellikle kendi davranışları ile ilgili olumsuz bilgilerden hoşlanmayabilirler. Grup içinde öfke ve çatışma yaşanabilir. Eğitimin iş ile ilişkilendirilmesi konusunda zorluklar yaşanabilir.

3.6.8. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim bir yatırım olarak kabul edilirse belirli dönem sonunda yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bir yandan işletmenin ekonomik amaçlarına eğitimin ne ölçüde katkı sağladığı, öte

yandan, eğitime katılanlara ne gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir. Sağlıklı bir ölçme işleminin yapılması şu koşullara bağlıdır:

- Ölçülebilecek nesnenin bulunması
- Ölçme işleminin sayı ile ifade edilmesi
- Ölçme işleminin objektif olması
- Ölçme işleminin güvenilir olması

Ölçme işleminde genellikle yazılı ve sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçüm testleri uygulanır (Sabuncuoğlu, 1997:143). Eğitim sonucunda yapılan testler ve izleme programı ile personeldeki değişiklikler değerlendirilir ve eğitimden önce yapılmış olan test bulguları ile karşılaştırılır. Bu değerlendirmelerde personelin olumlu bir gelişme göstermiş olması beklenir. Aksi takdirde, eğitim programları yöntem, amaç ve eğitimci yönü ile yeniden gözden geçirilir. (Akoğlan, 2001:39).

Seminer yada kurslara dağıtılan soru formlarında; eğitim yerinin fiziksel konumu tartışılabilir; Konuşmacılar hakkında izlenimler elde edilebilir; eğitimde yararlı görülen konuların soruşturması yapılabilir ve eğitime konu olan kişilerin geleceğe yönelik düşünceleri öğrenilebilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:190).

3.6.8.1.Eğitim Vermemenin Maliyetini Hesaplama

Eğitim vermemenin maliyetini örgütün kaybettiği gelir cinsinden hesaplama esasına dayanmaktadır. Başarı eksikliği görülen yerlerde eğitimsizliğin maliyeti hem gerçek gelir kaybı, hem de potansiyel gelir kaybı olarak düşünülmektedir. İşletmede gerçek ve potansiyel bir iş kaybının varlığı görüldükten sonra bu kaybı işletme için değeri kar cinsinden hesaplanır. Kar kaybının eleman, makine eksikliği, işgücü devri gibi nedenlerle doğup doğmadığı araştırılır. Yöntemin hareket noktası eğitim bütçesini kısarak maliyeti düşürmenin ileride daha fazla gelir kayıplarına yol açabileceği düşüncesidir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001:190).

3.6.8.2. Başarı Kayıtlarından Yararlanma

İşletmede mevcut başarı kayıtları incelenir. İş gücü devri bir istatistik örnek olarak alınabilir. Yöntemin dez avantajı bazen başarı kayıtlarının bulunmayışı, bazen de hat yöneticilerinin kendilerini başarısız göstereceği endişesi ile kayıtları vermek istemeyişleri olarak görülmektedir. Avantajları ise hala mevcut kayıtlardan yararlanılmasını, eğitim işlevini ve ölçek değiştirmeyi kolaylaştırmasındadır (Yüksel, 1998: 210-211).

3.6.8.3. Eğitimcinin Özellikleri

Hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişilerin seçimi eğitimlerin hedeflerine ulaşması, amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir. İşçilere yönelik eğitimlerde daha öncede vurgulandığı gibi eğitimin anlaşılır, net, düzeye uygun olması gereklidir. Bunun için bu konuda kendini geliştirmiş insan kaynakları uzmanları eğitimci olarak tercih edilebilir. Memurlara yönelik eğitimlerde kurum içinden ya da dışından konuyla ilgili bilgili kişilere görev verilmelidir.

Yönetici eğitimlerinde ise genellikle kurum dışından konuyla ilgili uzman, ağırlıklı olarak akademisyenler görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından eğitim verme konusunda yararlanılabilir. Pratik olması, örneklerin uygulamadan gelmesi bakımından bu eğitimler büyük yarar sağlayacaktır.

Eğitmcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezi olması gereklidir. Eğitimcinin mümkün olduğunca iyi bir model oluşturması gereklidir (Fındıkçı, 1999:260).

Eğitmcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 1999:260):

- Eğitimcinin konusuna hakim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmelidir.

- Eğitim sırasında yaparak, yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatılabilmesi, canlandırmalara, dramatizasyonlara yer verilebilmelidir
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci en başta kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.
- Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.
- Yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin eğitim alanına yansımaları ile eğitimden adeta dijital öğretmenliğe doğru gidilmekte ise de öğretmenin eğitime katılanlarla kurduğu iletişim ve etkileşimin öneminin çok büyük olduğu unutulmamalıdır.
- Eğitimci, teorik açıklamalar, yorumlar, kişisel tartışmalar, öneriler, uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayat ve alışkanlıklarını yakından ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tehit etmek, öğretici olmaktan çok kendisi de öğrenen olabilmelidir.

3.6.8.4. Eğitim Planlaması

İlk ve amaçları belirlenmiş bir iş gören eğitimi değişik türlü eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce, uzun süreli eğitim planları ve kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir.

Eğitim planları genellikle her işleşmenin eğitim b6l6mleri tarafından hazırlanır, eğitim komitesi yardım eder ve eğitim kurulunca onaylanır. Bazı durumlarda eğitim planları dış organlar veya uzmanlarca hazırlanabilir. Bir işletmede eğitim b6l6m6 yoksa bu işleri doğal olarak personel b6l6m6 y6klenecektir (Sabuncuoğlu, 1997: 135).

1) Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması.- Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi işin ilk adım eğitim gereksinmelerinin belirlenmesidir. Bu gereksinme eğitim araştırması ile ortaya çıkarılır. Eğitim araştırması gelecekte yapılacak eğitim tekniklerinin t6r6n6 belirlemede başvurulan bir araştırmadır. Eğitim gereksinmesinin saptanmasında rol oynayan ilk y6ntem "değerlendirme raporları" dır. Bu y6ntem personelin g6l6 ve zayıf y6nlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlar.

Eğitim gereksinmesini saptamada en geçerli yol, 6nce iş analizlerinden elde edilen verilere g6re işin gereklerinin belirlenmesi, daha sonra iş g6ren profilinin çıkarılması gerekir. B6ylelikle işin gerektirdiği yetenek, ustalık, bilgi, deneyim ve kişilik 6zelliklerinin iş g6rende bulunup bulunmadığı saptanmış olur. İş ile iş g6ren arasında bir uyum yoksa arasındaki farkı gidermek amacıyla eğitim planları hazırlanır.

Eğitim gereksinmesinin saptanmasında uygulanan bir diğer y6ntem de "g6r6şme y6ntemi" dir. Eğitim konusunda yetkili kişiler her b6l6m y6neticisi ile ayrı g6r6şerek o b6l6mde çalışan personelin hangi konularda eğitim gereksinmesi duyduğunu saptar.

Eğitim planlarının bir diğer 6nemli y6n6 işletmenin kalifiye eleman veya uzman işg6c6 gereksinmesinin ayrıntılarıyla belirlenmesidir. Bu amaçla her işletme uzun, orta ve kısa s6relerde hangi b6l6mlerde ne gibi yeteneklere haiz elemanlara gereksinme duyulduğunu geçmiş tecr6belere dayanarak, şimdiki durumu analiz ederek ve de gelecek yıllar işin tahmin y6r6terek saptamaya çalışır. Bunun işin her şeyden 6nce işletmenin temel sorunlarının ve gelişme s6recinin çok iyi tanınması gereği 6n plana çıkmaktadır. S6zgelimi, işletmede yeni bir b6l6m çalışmaya geçecekse bu b6l6m işin gerekli iş g6renlerin eğitilmesi sorunu ortaya çıkar. Bu

araştırma işletmenin tüm sorunlarını göz önünde bulundurmayı gerekli kılar. Üretimde kalitenin iyileştirilmesi, yeni araç ve gereçlerin işletmeye alınması, ücret sistemlerinde değişme gibi işletme içi sorunlar, rekabet olanakları, pazar araştırılması, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişme gibi dış unsurların yakından incelenmesi ve işletmenin her bölümü tarafından gerek duyulan yetenekli eleman ihtiyacının saptanması zorunludur. Bu nedenle bütün bölümlerin eğitim müdürlüğü ile çok sıkı işbirliği içinde çalışmasında çok büyük yarar vardır (Sabuncuoğlu, 1997: 135).

2) Yıllık Eğitim Programlarının Çıkarılması.- Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri, genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar. Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir (Taymaz, 1997):

A) Eğitim Konularının Saptanması .- Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

B) Eğitimin hangi organlar tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi.- Burada birkaç seçenekten söz edilebilir. Örneğin, işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir, ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıda işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır.

C) Eğitimde uygulanacak pedagojik yöntemin seçimi.- Eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığımını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, "yapmasını sevmek" ya da, "yapmasını öğrenmek" alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın (non directive) bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir

yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.

Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin, önemli olan konu, başlangıçta belirlenen amaçların saptanması ve eğitilenlerin bu yöndeki gelişmelerinin yakından izlenmesidir.

D) Eğitim tekniğinin seçimi.- Burada söz konusu olan iş dışı ve işbaşı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

E) Eğitilecek kişilerin seçimi.- Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim gereksinmesi çalışmaları göz önünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

F) Eğitim süresinin saptanması.- Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle iş göreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

G) Eğitim yerinin belirlenmesi.- Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır.

Büro veya fabrikalarda işbaşında yapılan geleneksel eğitime bir tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ne var ki, bu tip merkezlerde eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır. Bu boşluğu gidermek için eğitim merkezlerinden atölyeler kurulması yönünde gidilmiş örneğin, yan kalifiye bir işçi ve ustabaşının pratik yeteneklerini geliştirilecek olanaklar aranmıştır. Fabrikada görülen işler benzeri veya aynısıyla merkezlerde öğretilmekte, işlerin akışı, tekniği, gerekleri

bütün ayrıntılarıyla işçiyeye gösterilmektedir (Taymaz, 1997).

İşletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurma yolunu tutmuşlardır:

İşletme genel yönetim yerinde kurulan eğitim merkezleri ve fabrikalarda kurulan bölgesel eğitim merkezleri.

Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademeye yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve teorik çalışmalara geniş yer verilir. Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamaklar işgal eden iş görenlerin yetiştirilmesi söz konusudur ve pratik çalışmalar öncelik verilir.

Genel eğitim merkeziyle bölgesel eğitim merkezleri arasında işbirliği ve iş bölümüne gidilmesi gerekir. Çok iyi bir organizasyon dışında tam bir başarıya ulaşmayı güçleştiren önemli engeller de yok değildir. Özellikle genel eğitim merkezine uzak bir işyerinde çalışan iş görenin kursları yakından izlemesi, seminer ve konferanslara katılması son derece güç durumda yaratabilmektedir. Bu nedenle işyerine yakın yerlerde eğitim merkezlerinin açılması teknik ve sanayi gelişim kadar modern sosyolojik eğitimlerin de öngördüğü yararlı girişimlerdir. Gerçekten bölgesel eğitim merkezleri işyerine yakın olmakla gerçek eğitim gereksinmesini çok daha iyi saptayabilmekte ve çok daha yararlı ve etkili sonuçlara ulaşabilmektedir. Bununla beraber bölgesel eğitim merkezleri açmak, bunlar için de gerek teorik eğitime ve gerekse pratik çalışmalara yer vermek son derece pahalı işlerdir. Özellikle pratik çalışma için özel araç ve gereçlerin temini, yer temini, eğitici personel bulunması hem çok güç hem de kısa devrede kar marjını yükseltmeyeceğinde çok masraflı görülmektedir. Oysa işbaşında eğitim bu güçlüklerden ve masraftan geniş ölçüde arındığında, işletmelerin büyük kısmı merkezlerde eğitim uygulamasından kaçınırlar (Taymaz, 1997).

3) Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.- Eğitim de plânlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimde beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve

karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plânsız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur (Sabuncuoğlu, 1997:141).

Eğitim bütçeleri için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı hesaplanır. Örneğin o dönemde yapılacak teknik ve mesleki eğitim, işbaşında eğitim, sevk ve idare eğitimi gibi fonksiyonlara bağlı harcama kalemleri ayrı belirlenir ve bir eğitim bütçesi çıkarılmış olur (Sabuncuoğlu, 1997:141).

Bütçe düzenlenmesinde eğitim türüne göre bir sınıflandırma da yapılabilir. Örneğin, duyarlık eğitimi, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi, çeşitli konferans ve seminerler için eğitim harcamaları eğitim bütçesi içinde ayrı gösterilir.

Eğitim için düzenlenen fonksiyonel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel ya da proje bütçeleri hazırlanabilir. Örneğin, bir işletme belirli sayıda elemanı bir eğitim örgütü tarafından düzenlenen özel bir eğitim programına eleman göndermek istediğinde bununla ilgili proje bütçesi hazırlamak durumundadır.

Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir (Taymaz, 1997):

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlarını katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.

- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makinler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video, teksir makinesi vs. gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri. kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim konseyi tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir (Sabuncuoğlu, 1997:141).

BÖLÜM IV

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırma amacına ulaşmada uygun olacak yöntemin seçimi yapılmış, veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiş, daha sonra evren belirlenmiştir. Evreni oluşturan işletmelere dağıtılan ve toplanan anket sayısı belirtilmiştir. SPSS ile yapılan istatistiksel bulgular tablolaştırılıp yorumlanmıştır.

4.1. Yöntem

Araştırma konusu ile ilgili bilimsel yazın tarandıktan sonra kuramsal çerçeve oluşturulmuş, konunun önemi değerlendirilmiş ve sonucunda, örnek bir uygulama yapmanın destekleyici katkı sağlayacağı ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra araştırmanın amacına ulaşması için uygun bir süreç izlenmiştir.

Araştırmaya bilimsel yazın taraması ve problem cümlelerinin oluşturulması ile başlamıştır. Daha sonra araştırmanın problemlerine göre araştırmanın amacı belirlenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmada kullanılacak veri toplama yönteminin belirlenmesi ile örneklemden veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.1.1. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket: veri toplamak için kullanılan değişik ölçeklerden oluşan soru kağıdıdır. Veri toplamada kolaylık ve zaman tasarrufu nedeni ile tercih edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:51). Anket formu üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, yöneticilerin cinsiyeti, bölümü ve eğitim durumuna ilişkin bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, otel işletmelerinde hizmetiçi eğitimin ne şekilde verildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise hizmet içi eğitimin performansa etkisini ölçen 10 ifade yer almaktadır. Araştırma anketi oluşturulurken bu konuda yapılmış çalışmalardan (Kılıç,2000; Koçlu, 2002; Arslan, 2002) yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formu ilgili birkaç akademisyene gönderilerek değerlendirmeleri alınarak yeniden düzenlenmiştir. Ankete son şekli verilmeden önce iki beş yıldızlı otel insan kaynakları müdürü ve uzmanları ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ile ankete katılacakların anlamayacağı teknik terimler daha sade ifade edilmiştir.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Evren (çalışma evreni); belirli bir bilimsel araştırmada araştırma için gerekli verilerin içinden toplanacağı gruba evren denir. Araştırma bulgularının genellenebileceği alandır. Örneklem ise; evrenden belli kurallara göre seçilmiş, evreni temsil yeteneği olan daha küçük bir gruptur. Örneklemin tamamından veri alınması gerekmektedir. Örneklem büyüklüğü evrene yaklaştıkça araştırmanın güvenilirliği artar (Karasar, 1999:109).

Bu araştırmanın evreni, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerdir. Araştırmada güvenirliliğin mümkün olan en yüksek seviyede ve evreni oluşturan birimlerin tamamının ulaşılabilir olmasından dolayı örneklem seçimi yoluna gidilmemiş; araştırmada evrenin tamamına anket uygulanması hedeflenmiştir.

Araştırmada Ankara ili ve şehir otelleri seçilmesindeki önemli bir etken, şehir otellerinin 12 ay açık olmaları nedeni ile çalışanların sürekli istihdam edilmesidir. Bu nedenle işgören devir hızı düşüktür (Çapar, 2002). İşgören devir hızının düşük olması da hizmetiçi eğitim alan işgörenlerin performanslarını gözleme olanağının yöneticilere sağlanmış olmasından dolayıdır (Tütüncü ve Demir, 2003). Böylelikle değerlendirme yapacak yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi yüksek olmaktadır.

Tablo 10: Ankara'daki Otellerin Araştırmaya Katılımları

Sıra No	Otel Adları	Yıldız Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
1	Ankara Etap Altınel Otel	5	12	7	83
2	Ankara HiltonSA	5	22	18	85
3	Sürmeli Hotel	5	9	6	77
4	Akar Otel	4	4	3	75
5	Prencess Hotel	4	5	4	80
6	Hotel Ramada	4	5	3	100
7	Neva Palas	4	4	3	75
8	Hotel Dedeman Ankara	4	14	10	92
9	İlci Hotel	4	7	6	85
10	Class Hotel	4	5	3	60
11	Mega Residence Hotel	4	6	4	100
12	Hotel İçkale	4	6	4	83
13	Hotel Best Western 2000	4	4	2	50
14	Sheraton Ankara Hotel And Towers	5	21	17	77
15	Hotel Ayma	4	4	3	100
16	Gürkent Hotel	4	4	3	100
17	Mola Hotel	4	5	2	40
18	Plaza Hotel	4	4	3	75
19	Midas Hotel	4	5	3	60
20	Doğa Residence	4	5	2	40
21	Marinem Hotel	4	6	3	50
22	Bilkent Hotel	5	Katılmadı		
23	Metropolitan Hotel	5	Katılmadı		
24	Radison Otel	5	Katılmadı		
25	GAP Otel	4	Katılmadı		
26	Group Angora Hotel Ankara	4	Katılmadı		
27	Sergah Hotel	4	Katılmadı		
28	Houston Hotel	4	Katılmadı		
29	Büyük Hanlı Park Hotel	4	Katılmadı		
30	Tetra Konur Hotel	4	Katılmadı		
31	Aldino Hotel	4	Katılmadı		
32	Best Hotel	4	Katılmadı		
33	Swissotel	5	Katılmadı		
34	Büyük Anadolu Hotel	5	Katılmadı		
35	Gazi Park Hotel	4	Katılmadı		
36	Uluşan Hotel	4	Katılmadı		
37	Ankara Hotel Midi	4	Katılmadı		
38	Esenboğa Airport Hotel	5	Henüz hizmetiçi eğitim verilmemiş		
Toplam	Beş Yıldız	11	86	48	53
	Dört Yıldız	27	81	69	91
Genel Toplam			167	107	71

Ankara'da faaliyet gösteren 38 adet dört ve beş yıldızlı otel tespit edilmiştir. Tüm otellerde çalışan yönetici sayısının yaklaşık 226 kişi olduğu otellerle yapılan telefon görüşmeleri ile belirlenmiştir (Hotel Guide-2006). Yapılan telefon

görüşmelerinde bir otelde hizmetiçi eğitim uygulanmadığı tespit edilmiş ve bu otel araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Kasım-Aralık 2007 tarihleri arası Ankara'daki dört ve beş yıldızlı 37 otele dağıtılan anket formu 17-20 Aralık'ta toplanmıştır. Biri beş yıldızlı olmak üzere toplam yedi otel araştırmaya katılmamıştır. Evren içinde yer alan otel yöneticilerinden 107 anketin değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmıştır. Anket formu dağıtılan oteller Tablo 10'da yer almaktadır.

4.1.3. Veri Çözümleme Yöntemi

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan analizler için SPSS 10.0 for Windows programından yararlanılmıştır. Toplanan verilerin standart sapma, ortalama ve yüzde (tablo 11-18) analizleri yapılmıştır. Araştırmanın hipotezi yine bu programdan yararlanılarak test edilmiştir (tablo 19-20). Araştırmanın hipotezlerinin sınanması için (10 ifadeden oluşan hizmetiçi eğitim sonucunda işgören performansının artıp artmadığının test edilmesi ve hangi hizmetiçi yöntemlerin işgören performansını daha olumlu etkilediğinin bulunması) tek boyutlu varyans analizi uygulanmıştır. Bu test ile değişkenler arasında verilen cevaplara göre anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenir (Karasar; 1999:229).

4.1.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Bir ölçme aracının geçerliği, aracın neyi ölçtüğü ve bu işi ne kadar iyi yaptığını ifade etmektedir. Ölçülmek istenen özellik soyutlaştıkça, elle tutulan, gözle görülen ve iyice bilinen özelliklerden uzaklaştıkça, amaca hizmet gücü olmayan ya da çok sınırlı olan ölçeklerle çalışma durumu oluşur (Tavşancı, 2002:34). Ölçtüğü özelliği ne kadar az hata ile ölçmekte olursa olsun istenilen özelliği, başka özelliklerle karıştırmadan ölçülmelidir. Böyle bir ölçęği kullanmamak, bilimsel anlamda yanıltıcı, uygulama açısından verimsiz olmaktadır ve ölçęğin sonuçlarına dayalı çıkarımlar, yorumlar bir anlam taşımaz. Buna göre ölçęğin geçerliği (Tavşancı, 2002:34):

- Başka bir özelliği değil, ölçmek istediği özelliği ölçmesi,
- Özelliği tam ve doğru bir biçimde ölçmesidir.

Kapsam geçerliği için toplanan veriler aynı zamanda yapı geçerliği için de destek sağlayan verilerdir. Terminolojik ve tanımsal farklılıklara rağmen ölçme aracı geliştirmeyle ilgili olarak geçerlik türleri genelde, kapsamla bağlantılı, ölçütle bağlantılı ve yapıyla bağlantılı olarak gruplandırılmaktadır (Tavşancıl, 2002:37). Araştırmanın geçerliği sağlanması için aşağıda belirtilen noktalar göz önünde tutulmuştur (Altunışık ve diğerleri, 2001:107; Karasar, 1999:105; Ural ve Kılıç, 2005:258;):

- Araştırma anket formu, turizm işletmelerin yöneticilerine uygulanmıştır. En yakın üstlerin değerlendirmesiyle çalışanlar ile en çok görüşen ve en fazla bilgisi olması nedeni ile tercih edilmiştir. Bunun yanında yöneticilerin bilgi, deneyim ve nesnelliği diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır.
- Veri toplama aracının içerik geçerliğinin sağlanması için, ilk olarak ilgili bilimsel yazın taranarak bu alanda daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan anket formları incelenmiş benzerlik gösteren ifadeleri birleştirilerek taslak anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket (ön test) ana kitle içinden seçilen 25 kişilik gruba, her bir ifadeye yüz yüze tartışılarak uygulanmıştır.
- Ön test sonucunda elde edilen veriler ile ana uygulama (son test) sonucunda elde edilen veriler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Bu çalışmada ön test ve son test arasındaki korelasyon kat sayısı $\alpha=0,86$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, ölçüt geçerliliğinin (ön test ve son test arasındaki ilişkinin) yüksek olduğunu göstermektedir.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Otel yöneticilerine uygulanan anketin bulguları demografik ve işgören nitelikleri olmak üzere iki kısımda toplanmıştır. İlk kısımda yer alan demografik özelliklerinde cinsiyet, eğitim durumu, bölümü ile ilgili bilgilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Diğer kısımda yöneticilerin ifadeler üzerine yaptıkları değerlendirmeler demografik özelliklerine göre yapılan test sonuçlarına ilişkin tablo ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tablolar halinde frekans ve % dağılım olarak açıklanmaktadır.

Tablo 11: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Bay	56	52,3
Bayan	51	47,7
Toplam	107	100

Tablo 11'e göre, ankete katılan 107 yöneticinin %52,3'ü (n=56) "bay" ve %47,7'si (n=51) "bayan"dır. Bay yöneticilerin sayısının bayanlardan biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
Lisans Üstü Mezunu	3	2,8
Lisans Mezunu	25	23,4
Turizm Lisans Mezunu	22	20,6
Ön Lisans Mezunu	19	17,8
Turizm Önlisans Mezunu	21	19,6
Lise Mezunu	12	11,2
İlk Öğretim Mezunu	5	4,7
Toplam	107	100

Tablo 12'deki verilere göre, araştırmaya katılan 107 yöneticinin % 2,8 i yüksek lisans mezunudur. Lisans mezunu yönetici sayısı ise 25 ve % 23,4 oranındadır. Turizm lisans mezunu 22 kişi olup % 20,6 oranındadır. Önlisans mezunu sayısı 19 ve % 17,8 dir. Turizm önlisans sayısı 21 olup % 19,6 oranındadır. Otellerde

Lisans	8	7,5	11	10,5	1	1	3	2,8	1	1	1	1	-	-
Turizm Lisans	9	8,5	3	2,8	5	4,7	5	4,7	-	-	-	-	-	-
Önlisans	1	1	2	1,9	2	1,9	5	4,7	5	4,7	-	-	4	3,6
Turizm Önlisans	8	7,5	6	5,6	1	1	6	5,6	-	-	-	-	-	-
Lise	3	2,8	-	-	5	4,7	2	1,9	-	-	1	1	1	1
İlköğretim	-	-	-	-	5	4,7	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	29	29	23	23	19	19	21	21	6	6	2	2	7	7

Tablo 14’de ankete katılan yöneticilerden önbüro bölümünde çalışanların sekizi lisans, dokuzu turizm lisans, biri önlisans, sekizi turizm önlisans ve üçü lise mezunudur. İnsan kaynakları bölümünde çalışan yöneticilerin biri yüksek lisans, onbiri lisans, üçü turizm lisans, ikisi önlisans ve altısı turizm önlisans mezunudur. Kat hizmetleri bölümünde çalışan yöneticilerin bir tanesi lisans, beş tanesi turizm lisans, iki tanesi önlisans, biri turizm önlisans, beşi lise ve beşi ilköğretim mezunudur. Yine tablodaki verilere göre; Turizm eğitimi alanların en çok önbüro bölümünde görev aldıkları söylenebilir.

Tablo 15: İşgörenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri İçin Eğitici Temini

Eğitici kaynağı	f	%
İşletme içi	72	68,2
İşletme dışı	29	27,1
Her ikisi birlikte	5	4,7

Yapılan anket uygulamasında araştırmaya katılan otellerden % 68,2 si hizmetiçi eğitimi için işletme içinden eğitmen bulmaktadır. % 27,1’i de işletme dışından eğitici temin etmektedir. % 4,7’si her iki yöntemi birlikte kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Tabloya göre işletmeler çoğunlukla kendi olanakları ile hizmetiçi eğitim vermektedirler. Bunun en temel nedenlerinden birisi eğitimin

ekonomik yükü olmaktadır. Diğer yandan zaman ayarlamaların işgören ve eğiticiye uygun olması gibi birçok etken işletme içi kaynakları cazip kılmaktadır.

Tablo 16: Hizmetiçi Eğitim Veren Otel İşletmesinin Amaçları (Öncelik Sıralaması)

İşletme amaçları	f	%
İş görenlere işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak	97	90
İş görenlerin işlere ve yeniliklere uyumunu sağlamak	80	74
Hizmet kalitesini arttırmak	75	70
Verimliliği arttırmak	41	38
Motivasyonu sağlamak	35	32
İş görenin işe uyumunu sağlamak	25	23

Anket formunda yer alan çok seçenekli soruya verilen cevaplara göre; otel işletmeleri işgörenin bilgi ve becerisini artırma amacıyla hizmetiçi eğitim vermektedir. Bunun yanında diğer amaçları önem sırasıyla, İş görenlerin işlere ve yeniliklere uyumunu sağlamak, Hizmet kalitesini arttırmak, Verimliliği arttırmak, Motivasyonu sağlamak, İş görenin işe uyumunu sağlamak olarak derecelenmektedir.

Tablo 17: Otel İşletmelerinin Eğitim İhtiyacının Belirlenme Şekilleri

Tercih edilen yöntemler	f	%
Performans değerlendirme sonuçlarıyla	73	68
Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu	69	64
İş görenlerle yapılan görüşmeler sonucu	42	39
Müşterilere uygulanan anketlerle	22	20
İş görenlere uygulanan anketlerle	19	17
Örgütsel analiz ve iş analizi sonucunda	8	7

Tablo 17’de yer alan otel işletmelerinin hangi bölüme ne tür bir eğitimin gerekli olduğuna bazı otellerde bir çok yöntem bir arada kullanılmakta ikin bazılarında da bir yöntem kullanılmaktadır. Yukarıda en çok tercih edilen yöntemler yer almaktadır. Buna göre birinci sırayı performans değerlendirme yöntemi

almaktadır. İkinci sırayı yöneticilerin önerilerine göre hareket etmek, üçüncü sırada işgörenlerin kendi eksikliklerini belirtmeleri üzerine, dördüncü yöntem müşteri anketlerinden ortaya çıkan sonuçlar, beşinci yöntem işgören anketleri ve son olarakta örgütsel analiz ve iş analiz yöntemlerine göre eğitim ihtiyacı belirlenmektedir.

Tablo 18: Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri

Yöntemler	f	%
İşe alıştırma eğitimi,	86	80
Rotasyon yoluyla eğitim yöntemi	75	75
Mesleki kurslar	33	30
Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi	23	21

Otel işletmelerin hizmetiçi eğitim verirken tercih ettikleri birkaç yöntem bulunmaktadır. Bunları tablo 18’de yer alan eğitim gereksinimlerine göre başta yeni alınan personeli işe alıştırma eğitimi, ikinci olarak rotasyon eğitimi, üçüncü olarak ta mesleki bilgi ve becerilerin artırıldığı kurslar, son olarak ta yönetici gözetiminde eğitime nadiren de olsa başvurdukları belirtilmiştir.

Tablo 19 : Yöneticilerin Performans İle Hizmetiçi Eğitim İlişisini Değerlendirmeleri

İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort (\bar{X})	s.s.
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Verimliliği artar	-	-	-	-	4	3,7	22	20,6	81	75,7	4,7	0,52
İşgörenler hizmet içi eğitime katılmalıdır	-	-	-	-	4	3,7	34	31,8	69	64,5	4,6	0,56
Öğrenilen bilgiler iş hayatında kullanılır	-	-	-	-	4	3,7	38	35,5	65	60,7	4,5	0,56
İş bilgi ve tutumuna katkı sağlar	-	-	-	-	4	3,7	40	37,4	63	58,9	4,5	0,57
Mesleki öğrenme ihtiyacını karşılamak için düzenlenir	-	-	-	-	-	-	59	55,1	48	44,9	4,4	0,49

Motivasyonu artar	-	-	-	-	12	11,2	39	36,4	56	52,3	4,4	0,68
Mesleki güveni artar	8	7,5	-	-	4	3,7	22	20,6	73	68,2	4,4	1,1
Mesleki gelişmelerden haberdar olur	-	-	4	3,7	8	7,5	39	36,4	56	52,3	4,3	0,78
İş yapısına uyum sağlar	-	-	8	7,5	4	3,7	52	48,6	43	40,2	4,2	0,83
İşletmeye bağlılığı artar	-	-	8	7,5	4	3,7	67	62,6	28	26,2	4,0	0,77

Tablo 19 da yer alan verilere göre; araştırmanın amacına ulaşmada gerekli olacak bulgulara ulaşılmıştır. 10 ifadede yer alan hizmetiçi eğitimin sonuçlarından performans etkisi yönetici değerlendirmeleriyle verilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip olan verimliliği artar ifadesi (\bar{X}) 4,7 ortalamaya sahiptir. İşgörenlerin hizmetiçi eğitime katılması gerekliliği ise (\bar{X}) 4,6 ortalamaya sahiptir. En son sırayı (\bar{X}) 4,0 ortalama ile işletmeye bağlılığı artar ifadesi yer almaktadır. 10 ifadenin ölçtüğü hizmetiçi eğitim işgören performansını artırır yargılarının tamamına yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 4 ile 4,7 arasında gerçekleşmiştir. Yalnızca hizmetiçi eğitim mesleki güveni artırır yargısına yöneticilerin % 7,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederek beklenenin aksine görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlarla bile katılımcılar katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında görüş belirterek araştırmanın hipotezini desteklemektedirler.

Tablo 20: Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Yöntemlerinin Performansa Etkinsi Bakımından Karşılaştırılması

Tablo 20 tek boyutlu varyans analizinin testi için oluşturulmuştur. Elde edilen verilere göre; otellerde uygulanan hizmetiçi eğitim uygulamalarının performansa etkisi bakımından anlamlı farklar bulunmuştur. Buna göre işe alıştırma eğitimi, yönetici gözetiminde eğitim ve rotasyon yoluyla eğitim ile mesleki kurslar arasında performansa etkisi bakımından anlamlı fark ortaya çıkmaktadır. Bu bulgularla ile mesleki kursların performans arttırmadaki başarısı diğerlerinden daha düşük olduğu söylenebilir.

Diğer yandan anlamlı farkları oluşturan Hizmetiçi eğitim yöntemlerinin hangi ifadelerde farklılık yarattığına bakıldığında; Hizmetiçi eğitim performansı etkiler yargıları içinde, İşgörenin motivasyonu artar, mesleki güveni artar, mesleki

İfadeler	İşe alıştırma eğitimi,			Rotasyon yoluyla eğitim yöntemi			Mesleki kurslar			Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi			F	p
	n	(\bar{X})	s.s	n	(\bar{X})	s.s	N	(\bar{X})	s.s	n	(\bar{X})	s.s		
Verimliliği artar	86	4,7	0,51	75	4,5	0,53	33	4,6	0,52	23	4,8	0,51	27,12	0,25
İşgörenler hizmet içi eğitime katılmalıdır	86	4,6	0,55	75	4,6	0,56	33	4,5	0,57	23	4,7	0,57	15,56	0,45
Öğrenilen bilgiler iş hayatında kullanılır	86	4,5	0,56	75	4,6	0,55	33	4,6	0,58	23	4,4	0,57	32,45	0,17
İş bilgi ve tutumuna katkı sağlar	86	4,5	0,55	75	4,5	0,58	33	4,4	0,58	23	4,5	0,58	11,23	0,75
Mesleki öğrenme ihtiyacını karşılamak için düzenlenir	86	4,5	0,49	75	4,4	0,49	33	4,2	0,51	23	4,3	0,49	24,86	0,94
Motivasyonu artar	86	4,5	0,66	75	4,5	0,70	33	4,0	0,69	23	4,4	0,68	13,55	0,01
Mesleki güveni artar	86	4,6	1,0	75	4,5	1,2	33	4,1	1,1	23	4,4	1,1	21,32	0,01
Mesleki gelişmelerden haberdar olur	86	4,6	0,80	75	4,4	0,78	33	3,9	0,75	23	4,5	0,76	15,24	0,00
İş yapısına uyum sağlar	86	4,2	0,82	75	4,1	0,83	33	4,2	0,82	23	4,3	0,84	12,66	0,54
İşletmeye bağlılığı artar	86	4,2	0,77	75	4,1	0,77	33	3,6	0,78	23	4,1	0,77	17,51	0,02

gelişmelerden haberdar olur ve işletmeye bağlılığı artar ifadelerinde anlamlı farklar oluşmuştur. Eldeki bulgulara göre; mesleki kursların performans arttırmadaki başarısının diğer yöntemlere düşük görüldüğü konular, İşgörenin motivasyonu artar, mesleki güveni artar, mesleki gelişmelerden haberdar olur ve işletmeye bağlılığı artar olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ile araştırma hipotezi kısmen desteklenmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Ülkemizde önemli bir endüstri haline gelen turizmden beklenen görevin büyük olması, turizmin geliştirilme ve başarılı olma olanaklarının değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Turizm endüstrisi; gelir etkisi, dış ödemeler dengesine olumlu etkisi, istihdam sağlama, alt yapı ve üst yapının kurulması gibi yararlar sağlamaktadır. Diğer yandan piyasa koşullarının getirdiği yoğun rekabet, gerek ulusal gerekse uluslar arası ölçekte, işletmeleri rakiplerine karşı üstünlük

sağlamaya zorlamaktadır. Konaklama işletmelerinin bu koşullar altında başarılı olabilmesi için çalışanlarının eğitim eksiklerinin giderilmesi ile işgörenlerin performanslarının artırılması gerekmektedir. Hizmetiçi eğitiminden geçirilen işgörenlerin mesleki becerileri yükselmekte buna bağlı olarak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.

Yapılan bu araştırmada işletme yöneticilerinin değerlendirmeleri ile işgörenlerin aldıkları hizmetiçi eğitim ile hakkında bilgi edinilmeye çalışılmış olup verilen bu hizmetiçi eğitimin dönüşü olan yüksek performansın sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Birçok işletmede olabileceği gibi yanlış eğitim konu ve programları işgörenlerin performansını arttırmada etkili olamamaktadır. Bunun yanında yanlış ifade edilen performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları da işgörenlerin iş güvenceleri, maaş artışları ve terfileri konusunda baskı yaşamalarına neden olmakta buda istenmeyen sonuçları (öz güvensizlik, çatışma gibi) oluşturmaktadır.

Tüm endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de evrensel düzeyde rekabet artmaktadır. Otel işletmeleri düşük maliyetli, kaliteli hizmet sunumu sağlama çabalarını önemli uğraşları arasına almış bulunmaktadırlar. İşgören devir hızı, gecikmeli hizmet sunumu, zayi gibi aksaklıklar doğrudan müşteri memnuniyetine ve işletme maliyetinin yükselmesine yansımaktadır.

Ankara'daki Dört ve Beş yıldızlı otellerin tamamında (yeni açılan bir otel hariç) hizmetiçi eğitim uygulanmakta. Buda bu otellerin hizmetiçi eğitimi maliyetlerini yükseltmesine karşın vermeleri bu eğitimin işletme ve işgören açısından yararını kavradıklarını göstermektedir. Diğer yandan bu otel işletmeleri yaptıkları performans değerlendirme çalışmalarıyla bilimsel olarak veri toplamaktadır. Bu şekilde işletme başarılarına ulaşmada bilimsel yöntemlerle çözüm üretme çabası içinde olduklarını göstermektedir.

Araştırma evrenini 38 adet dört ve beş yıldızlı otel oluşturmaktadır. Bu otellerden 21 tanesi araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler arasında bay ve bayan dağılımı hemen hemen yakın düzeydedir. Turizm endüstrisinde bay ve bayan yönetici oranları eşit oluşması turizm endüstrisinin her iki cinse de hitap ettiği

söylenbilir. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin % 90'ı lise ve üzeri eğitime sahiptir.

Araştırmaya katılan otellerin % 68'i işletme içi, % 27'si işletme dışı, % 3'ü de her iki kaynaktan yararlanarak hizmetiçi eğitim vermektedir. Büyük ve sürekli eğitim veren otellerin kendi bünyelerinden bu ihtiyacı karşılamaları ekonomik gerekçelerle doğru karşılanabilir. Ancak, işletme dışından sağlanan eğitmenlerinde daha etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmanın asıl konusu olan hizmetiçi eğitimin işgören performansına etkisi, araştırmaya katılan yöneticilerin yüksek düzeyde katılımı ile desteklenmiş bulunmaktadır. Diğer yandan uygulanan eğitim yöntemlerinden hangilerinin performansı daha arttırdığı ya da performansa etkisi bakımından aralarında fark olup olmadığı test edilmiştir. Test sonucunda eğitim yöntemleri arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Buna göre işe alıştırma eğitimi, yönetici gözetiminde eğitim ve rotasyon yoluyla eğitiminin mesleki kurslara göre işgören performansını daha arttırdığı yöneticilerce benimsenmektedir. Bu bulgularla ile mesleki kursların performansı arttırmadaki başarısı diğerlerinden daha düşük olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinin genel kabul görmüş olan yöntemlerden birisinin de işgörenin yöneticilerince gözlenerek değerlendirilmesidir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar bu temelde kabul edilebilir doğruluktur.

Diğer yandan hizmetiçi eğitim yöntemlerinin performansa etkileri İşgörenin motivasyonu artar, Mesleki güveni artar, Mesleki gelişmelerden haberdar olur ve İşletmeye bağlılığı artar ifadelerinde anlamlı farklar oluşturmaktadır. Bunun nedeni mesleki kursların performans arttırmadaki başarısının diğer yöntemlere düşük olarak ortaya çıkmasıdır. Mesleki kursları tercih eden Otel işletmeleri yukarıda yer alan konularda diğer eğitim yöntemlerine göre başarısızlık olabileceğini göz önünde tutmaları gerekmektedir. Mesleki eğitim kurslarının mesleğe yönelik hiçbir bilgisi olmayanlar üzerinde uygulanması bu farkın nedeni olabilir. Ayrıca, diğer yöntemlerle eğitim alan çalışanlar var olan bilgilerinin üzerine yeni bilgi almaları söz konusudur. Bu nedenle daha başarılı olmaları beklenen bir durumdur. Ortaya çıkabilecek eksikliklerin değişik çalışmalarla giderilmesi söz konusu olabilir. Söz konusu bu yöntemler eğitim yöntemleri olmayabilir. Otel İşletmesinin oluşturacağı fiziki

ortamlarda toplanabilme, düzenli aralıklarla gezi ve sportif etkinlikler düzenleme gibi yöntemler motivasyon ve mesleki gelişmeye katkı sağlayabilir.

Araştırmanın sonucunda:

1. Otel işletmeleri düzenli aralıklarla işgören performansını ölçmeli ve değerlendirmelidir. Bunu kendi imkanları ile yapamıyor ise uzman kuruluşlardan yardım almalıdır. Verilerin doğru değerlendirilmesi doğru yöntemler geliştirmede etkili olacaktır.
2. Otel işletmeleri düzenli aralıklarla, eğitim alması gereken personeline eğitim vermelidir. Eğitmenin uzman kuruluşlar ve üniversitelerden sağlanması başarıyı daha yükseltebilir. Ancak, maliyetler göz önünde tutulacak olursa işletme içi kaynaklardan yararlanıla biri. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta şekilsel olarak hizmetiçi eğitim veriyoruz ve sizler artık eğitimlisiniz daha balarılı olun beklentisinden ziyade gerçek bir eğitim sürecinden geçirmek başarıyı çok daha yükseltecektir.
3. Birçok yöntemle yapılabilecek hizmetiçi eğitim çalışmaları içinde ekonomik koşulların yanı sıra eğitim amaçlarına ulaşmada en yüksek başarıyı sağlayacak yöntemler kullanılmalıdır.

Yapılan bu araştırma sırasında karşılaşılan sorunlar ise temelde veri toplama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı oteller (yöneticiler, işgörenler) araştırmaya katılmama eğiliminde olmaktadır. Bunun en önemli nedeni olarak bir çok araştırmacı değişik konularda bu otellerden yararlanmak istemektedir. Sık sık anket formu doldurmak durumunda kalan oteller birçok araştırmacıyı geri çevirmektedir ya da ilgisiz kalmaktadır. Ankara ilinde birkaç üniversitenin birçok enstitüsünün bulunması nedeni ile araştırma evreni olarak seçilme durumundadır. Araştırmacıların Ankara dışında ya da değişik işletmelere yönelmeleri bu sorunla karşılaşmamalarını sağlayacaktır.

Bu konuda yapılmış araştırmalar incelenecek olur ise; Yalçın ve İri'nin (2003) yapmış oldukları araştırmada Antalya yöresinde 40 adet beş yıldızlı otel incelenmiştir. Bulgulara göre; bu işletmelerde verilen hizmetiçi eğitim yararlı

sonuçları olduğunu ve % 30'unun en yüksek tercihle oryantasyon yöntemini kullandığı belirtilmektedir. Karşılaştırma yapıldığında oryantasyon yöntemi halen en çok tercih edilen yöntemlerden birisidir. Bu bulgu yöntemin uygulama kolaylığı ve yüksek yararlı olduğunu göstermektedir.

Topaloğlu ve Sökmen'in (2003) Ankara'da faaliyet yürüten sağlık işletmelerinde yaptıkları çalışmada hizmetiçi eğitimin işgören performansına etkisi test edilmiş ve hizmetiçi eğitimin işgören performansını artırdığı belirlenmiştir. İşgörenlerin eğitim sayesinde iş ortamına daha çabuk uyum sağladıkları tespit edilmiştir. Literatürde de yer aldığı gibi işgören verimliliği artmaktadır.

Sökmen'in (2003) Ankara'da yerleşik Beş yıldızlı Otellerde çalışan 205 işgörenden aldığı verilere göre; oryantasyon eğitimi ile performans arasında doğru yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmada eğitimin en önemli sonuçlarından biriside örgüt kültürünün işgörenlerce benimsenmesi artmıştır. Yine bu araştırma ile paralellik gösteren bulgular ortaya konulmaktadır.

Yaylı ve Temiraliyeva'nın (2006) Almaata'daki dört ve beş yıldızlı otellerde yaptıkları çalışmada yine hizmetiçi eğitimin işgören performansını arttırdığını destekler bulgulara ulaşılmıştır. Yapılmış olan örnek araştırmalar bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Bu çalışmanın genişletilmesi için yapılabilecek araştırmalar iki yönde geliştirilebilir. Bunlardan birincisi hizmetiçi eğitim programlarının içeriğinin ve yöntemlerinin geliştirilmesi olacaktır. Bu sayede hizmetiçi eğitimin amacına ulaşmada daha başarılı olması söz konusudur. Geliştirilen ya da uygulanan yöntemlerin amaca uygunluğu ve başarı düzeyleri araştırılabilir. İkinci olarak performans değerlendirme yöntemlerinin otel işletmelerinde gerçekten başarı ile uygulanıp uygulanmadığının araştırılması olacaktır. Performans değerlendirme işletmelerin günümüzde ve gelecekte insan kaynakları yönetimi açısından en önemli unsurlarındandır. İşletmelerin işgörenleri hakkında sahip olabilecekleri en temel veri olması ve stratejilerini de bu verilere göre geliştirmeleri gerekliliği ortadadır.

KAYNAKÇA

- Akçay, Şemsettin. “Aktif Eğitim Metodları İle Eğitimcinin Eğitimi”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss. 461-469, 2002.
- Akova, Orhan. “Önbüro Elemanlarında Arana Nitelikler Üzerine Bir Araştırma”, **Yeni Bin Yılda Turizm ve Türkiye Semineri**, ss. 153-169,2000.
- Aktaş, Ahmet ve Ebru Tarcan. “Konaklama İşletmelerinin İşgören Temininde Kullandıkları Üniversite Kaynağının Yeri ve Önemi: Anyalya Yöresinde Bir Araştırma”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss. 523-532, 2002.
- Aktaş, Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaacılık, Antalya, 2002.

- Aldakhilallah, A.K. ve Parente, H.D. Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals, **Total Quality Management**, 13 (1): 39-51. 2002.
- Aldemir, Ceyhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Gazi Kitapevi Ankara, 2001
- Altunışık, Remzi ve Diğerleri. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2001.
- Arslan, A. “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü ve Önemi”, **Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi**, 1.baskı, TODAİE Yayın No:289, 265-270, 1999.
- Arslan, Funda, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet içi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.
- Ataay, İ.D. “İşdeğerleme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri, İstanbul”: **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, 1990.
- Aydemir, Nilgün, “2000’li yıllara Doğru Özel İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları” **TÜGİAD**, İstanbul, 1995.
- Aymankuy, Yusuf ve Şimal Aymankuy. “Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarının Buldukları Yerlerin Analizi ve Turizm Eğitimi İçin Öneri Bir Model”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, , ss. 29-42, 2002
- Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon yayınları, İstanbul,1997.
- Barutçugil, Prof.Dr. İ., **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2.basım, İstanbul, 2002.
- Başaran, İ.Ethem. **Eğitime Giriş**. Ankara: Yargıcı Matbası, 1996.
- Benligiray, S. “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Yayınları** No:174, 1999.
- Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.basım, İstanbul, 1998.

- Boylu, Y. ve Sökmen A. “Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2: 167-182, 2002.
- Büyükkaragöz, Savaş ve Cuma Çivi. **Genel Öğretim Metodları**. İstanbul: Özeğitim 6. Baskı, 1996.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Canitez, Burcu ve Solmuş, Tarık; “Performans Değerlendirmesi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:16-17, Mart-Haziran, s.108-112. 2000.
- Canman, D. İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri III.Cilt**, Ankara: TODAİE Yayını, 105-122. 1995.
- Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, s. 163, 2002.
- Coşkun, M.S. “İşletmelerde Verimlilik Eksenli Performans Değerlendirmesi ve Bir Uygulama”. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim ve Organizasyon) AnaBilim Dalı, 1998.
- Cowling A.G. ve Mailer C.J.B. Human Resource Management, Great Britain: **The Chaucer Pres**, 1981.
- Crego, Edwin ve diğerleri, **İş Planlama**, İstanbul, Rota Yayınları, 1993
- Çapar, Bülent. “Turizm Sektörü-Turizm Eğitimi Kurumları İşbirliği, Staj Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss. 415-425, 2002.
- Çetin, Şule. “Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Mezunlarının İstihdam Sorunları”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss. 485-494, 2002.

- Dallı, Özen. “Gelişen Turizm Endüstrisinin Ortaya Çıkardığı Eğitime İlişkin Sorunlar”, **TUGEV**, sayı. 5, ss. 1-13, 1988.
- DeCenzo, A.David ve Robbins, P.Stephen; **Human Resource Management**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1996.
- Demirel, Özcan. **Genel Öğretim Yöntemleri**, Ankara: Usem Yayınları, 1996.
- Demirkol, Şehnaz. “Turizm Alanındaki Lisansüstü Programların Analizi ve Sektörel Uyumlaştırmaya Yönelik Görüşler”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss. 87-98, 2002.
- Dinler, Zeynel. **İktisada Giriş**, Bursa: Ekin Kitapevi, 2000.
- Donati Victoria, L. ve Howarsd, L.Bernstein; “Top 10 Administrative Pitfalls in Dealing With Employees”, **Nursing Homes Long Term Care Management**, Vol.52, Issue.10, s.68-73, 2003.
- Durna, U. “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, **Standard Dergisi**, 482, Şubat: 85-90, 2002.
- Elgezdi, Cavit. Dört Yıllık Turizm Eğitimi Veren Yüksekokulların Eğitim ve Öğretim Programlarının Sektör Beklentileri Doğrultusunda Değerlendirilmesi ve Yeni Bir Ders Programı Önerisi, Yayımlanmamış **Doktora Tezi**, **Gazi Üniversitesi**, 2003.
- Erdoğan, İrfan. “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul: **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:248**, 1991.
- Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Erkut, H. “Performans Yeniden Gündemde”, **Mercek Dergisi**, MESS Sendikası Yayınları, Ocak: 48-56, 2004.
- Fındıkçı, İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: **Alfa Yayınları**, 1999.
- Fletcher, C.. “Performance Appraisal and Management:The Developing Research” **Agenda, Journal of Occupational&Organizational Psychology**, 74 (4): 473-488, 2001.

Germirli, N. “Performans Sisteminin Performansı”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contId=722&Id=1: 22.10.2003.

Geylan, R. **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Yayınevi,1992.

Girişkin, Şener. “Konaklama İşletmelerinde İşgören Başarı Değerlemesi ve Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama (Ankara İli Örneği)”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998.

Gündüz, Samettin. “Eğitim ve Toplumsal Değişme”, **Abant İzzet Baysal Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı:10, ss. 149-168, 2005.

Gürdal, Mehmet “Türkiye’de Mesleki Turizm Eğitiminin Yapısal Analizi, Okullaşma-Eğitimin Kalitesi-Staj-İstihdam Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, s. 391-400, 2002.

Gürüz, Demet. Gaye, Özdemir Yaylacı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayıncılık İstanbul,2004.

Hacıoğlu, Necdet. “Yükseköğretimde Mesleki Turizm Eğitimi Geliştirme Perspektifi”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss. 91-100, 1992.

Haktanır Mine ve Haris Peter, “Performance measurement practice in an independent hotel context”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol:17 no:1, 2005.

Herman, Zaccarelli, **Improving Employee Performance** Crips Publications USA, 1988.

Hotel Guide,. www.travelguide.gen.tr, 2007.

Kanten, Selahattin. “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Eğitimi”, **II Turizm Şurası Bildirileri** Cilt:II, 2002.

Karaağaçlı, Mustafa. “Eğitimde Meslek Standardına Duyulan Gereksinim”, **Standart Dergisi** sayı: 416, ss. 64-66, 1996.

- Karabulut, Abdurrahman. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Standart Dergisi**, s: 513, ss. 48-52, 2004.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayın, 9.Basım, 1999.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri ; "İnsan Kaynakları Yönetimi", **İst. Üni. İşlt. Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü** Yayın No:7, 2.Baskı, s.205-228, 2000.
- Kaynak, Tuğray, "Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması", **TÜSSİDE seminerleri**, Gebze, Mart 1988.
- Kılıç, Hasan, **Otel İşletmelerinde Hizmet içi Eğitimin Personelin Verimliliğine Etkisi ve K.K.T.C. Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, izmir, 2000.
- Koçlu, Nuray, **İşletmelerde Hizmet içi Etkinliğinin Değerlendirilmesi Hipokrat A.S. CNS Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.
- Kozak, N., vd. **Otel İşletmeciliği**, Şubat, Ankara:Detay Yayıncılık, 2002.
- Kozak, Nazmi ve diğerleri; **Genel Turizm İlkeler-Kavramlar**, Detay Yayıncılık,
- Küçükaltan, Derman. "Türkiye’de Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama", **Anatolia Dergisi**, ss.51-59, yıl: 9 1998.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. <http://www.kultur.gov.tr/>
- Liu, Abby ve Wall Geoffrey. "Planingtourism Employment: A Developing Country Perspective", **www.sciencedirect.com. 2005.**
- London, M. ve Beatty, R.W. 360-Degree Feedback as Competitive Advantage, **Human Resource Management**, 32 (2,3): 353-372, 1993.
- McDonald, Michel, L ve O. Royston Hopkin. "The Future Of Hospitality Education In Geranada", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15/3, s.156–160, 2003.
- Medlik, S., **Otel İşletmeciliği**, Çev: Ömer L. MET, Uludağ Üniversitesi

- Meekings Alan “Effective review meetings: the counter-intuitive key to successful performance measurement,” **Internatiolan Journal of Productivity and Performance management** vol 54 no 3 2005.
- Merden, Seher, **Endüstre İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama.**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, U.U.Sos.Bil.Enst.Bursa, 1995.
- Meryem Akoğlan Kozak; **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 27, 2001.
- Meryem Akoğlan; **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.36, 1997,
- Mısırlı, İrfan. “Turizm Sektöründe Meslek Standardı ve Mesleki Belgelendirme Sistemi”, **Anatolia Dergisi** cilt:13 s. 1, ss. 39-55, 2002.
- Mısırlı, İrfan. “Turizm Sektöründe Meslek Standardı ve Mesleki Belgelendirme Sistemi”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, s. 453-460, 2002.
- Mısırlı, İrfan. “Turizmde İnsan Gücü ve Eğitimi”, **5. Bilkent Turizm Formu**, ss.15-19, 2001.
- Noe Raymond A. (çeviren: Canan Çetin); **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 105, 1999.
- Nurdan Özdemir (İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri) www.okyanusbilgiambari.com 2007
- Olalı, Hasan , Meral Korzay., **Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım**,
- Olalı, Hasan. **Turizm Politikası ve Planlaması**, İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, no:6, 1982.
- Olalı, Hasan., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi, Yayın No: 64-34, İstanbul, 1973.
- Onal, Güngör **Temel İşletmecilik Bilgisi**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yay., No 456/689, İstanbul, S.190, 1993.

- Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbası, 2001.
- Öner, Necati. “Öğretim ve Eğitime Bir Bakış Eğitim Programları ve Öğretimi”, **Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi**, s. 5-8, 1990.
- Özbay T. İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma. **(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1996.
- Özçelik, D. Ali. **Eğitim Programları ve Öğretim**, Ankara: ÖSYM Eğitim Yayınları, 1989.
- Özdipçiner, N, Selma ve Velittin Kalıncı. “Konaklama Sektörü Çalışanlarının ÖrgüteYönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği”, **Anatolia Dergisi**, cilt. 16 s: 1, ss, 82-92 2005.
- Özmen, Timurcan ve Yasemin Arbak. “Eğitimle Desteklenmeyen Kültürel Değişim Nekadar Başarılı Olabilir?”, **II Kalite Sempozyumu**, ss.1-10, 2004.
- Öztaş, Kadir. **Turizm Ekonomisi**, Ankara: Nobel Kitapevi, 2002.
- Öztürk, Hüseyin. “Eğitim ve Felsefe Eğitim Programları ve Öğretimi”, **Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi**, s. 25-29, 1990.
- Palmer, A.J "Performance measurement in local government", **Public Money & Management**, pp.31-6, 1993.
- Parlak, Bekir. “Eğitimde Kaçınıcı Sınıftayız”, **TC hayat Dergisi**, s. 6, ss. 12-14, 2005.
- Pfeffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, İstanbul: Sabah Kitapları, 1995.
- Raymond A. Noe (çeviren: Canan Çetin); **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 105, 1999.

- Roberts, B.M. ve Keith, R.M. Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy, **American Journal of Health System Pharmacy**, 59 (11): 1097-1105, 2002.
- Ross, F. Glenn. "Hospitality/Tourism Job applications And EducationalExpctation", <http://www.emerald-library.com>.2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi.**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sarıışık, Mehmet ve İsmail Çakır. "Üniversitelerde Lisans ve Önlisans Turizm Öğretiminin Profili", **Turizm Akademik** s: 1 2003, ss. 19-30. 2000.
- Sezgin, İlhan. "Turizm Meslek Eğitimi", **TUGEY** Yayın no: 5, ss. 27-44, 1988.
- Sezgin, M. Orhan. "İtalya'daki Otelcilik Eğitim Sistemi ve Türkiye'deki Turizm Eğitimi", **Turizm Eğitimi Kongresi**, ss. 47-50, 1984.
- Sökmen, Alptekin, Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı İşletmelerin Sınır Birimlerinde Bir Uygulama, **Turizm Akademik**, sayı: 2, 2003.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyum Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2): 141-163, 2001.
- Tavmergen, İge. "Turizm sektörü ve Çalışma Hayatında Kalite", **Standart Dergisi** s:458, ss. 47-50, 2000.
- Tavşancı, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara: Nobel Yayın, 2002.
- Tayfun, Ahmet. "G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nden Mezun Olan Öğretmenlerin Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeleri", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, s: 5, ss. 1-12, 2001.
- Taymaz, Haydar **Hizmetiçi Eğitim**, TAKAV Matbaası, Ankara. 1997.
- Taymaz, Haydar. "Eğiticilerin Eğitimi", **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, ss.447-455, 1992.

- TUGEV. “Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler”, **Tugev** Yayın no:28, s. 24-25, 1994.
- Topaloğlu, Melih ve Sökmen, Alev, İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi, Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi sayı:2, 2003.
- Tuik, (Türkiye İstatistik Kurumu), www.tuik.gov.tr/ 2007
- Turgut, H. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, **Sayıştay Dergisi**, Temmuz-Eylül, 56-68. 2001.
- Tutar, Hasan. “Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi”, **Standart Dergisi**, s: 436, ss. 70-75, 1998.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=2007>.
- Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir. “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt: 5, s: 2, ss. 150-165, 2003.
- Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç. **Bilimsel Araştırma Süreci**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.
- Ural, Ayhan ve Elbeyi Pelit. “Türkiyede Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Örgütlerinin Örgütleniş Biçimleri”, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Konferansı**, s. 75-86, 2002.
- Uyargil, C. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, **İstanbul:İst. Üni. İİİT. Fak** Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Koll Şti. 1994.
- Ünlüöner, K. ve Olcay Atıç. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Ahlaki Sorumluluklarını Yerine Getirebilmesinde Eğitim Düzeyinin Önemi Üzerine Bir Araştırma”, **Turizm Akademik Yıllığı**, s:1, ss. 49-68 2003.
- Üzümcü, P. Tülay ve Süheyla Bayraktar, “Türkiye’de turizm Otel işletmeciliği Alanında Eğitim Veren Yükseköğretim Kuruluşlarındaki Eğitimcilerin

Turizm Mesleki Eğitiminin Etiksel Açıdan İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/program.htm>, 2005.

Wimer, S. The Dark “Side of 360-Degree Feedback,” **T+D**, 56 (9): 37-43. 2002.

Workforce, “The Evulation of Performance Appraisals”, **Human Resource Management**, 81 (1): 33. 2002.

Yalçın, İbrahim ve İri, Ruhan, Hizmetiçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor, **Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi** sayı:1 2003.

Yatkın, Ahmet ve Ertan, Gökhan, “Toplam Kalite Yönetiminde -Önce İnsan Kalitesi”, **Standart Dergisi**, s: 505, ss. 53-59, 2003.

Yaylı, Ali ve Temiraliyev, Kamşat Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi** sayı:1 2006.

Yazıcıoğlu Yahşi ve Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık. 2004.

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Yönetimine Giriş**, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.550, 1994.