



Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Journal of Social Sciences
Cilt/Volume: 2007-1 Sayı/Issue: 14

**TURİZM İŞLETMELERİNİN HİZMETİÇİ EĞİTİM
UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
(OTEL İŞLETMELERİ VE SEYAHAT ACENTALARI
KARŞILAŞTIRMASI)**

Elbeyi PELİT*
Fatih TÜRKMEN**

ÖZET

Turizm işletmeleri içerisinde önemli bir paya sahip olan otel işletmeleri ve seyahat acentalarının hizmet içi eğitim uygulamaları ve yöntemlerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, bu kapsamda Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ve seyahat acentaları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. İşletmelerin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerinin belirlenmesi; konuyla ilgili yapılmış çalışmalar taranmak suretiyle oluşturulan anket aracılığıyla alınmış ve işletme yöneticilerinin hizmetiçi eğitim uygulamalarına yönelik vermiş oldukları yanıtlar yüzde-frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilerek yorumlanmıştır. Ayrıca, uygulanan hizmetiçi eğitim türlerinin otel işletmeleri ve seyahat acentaları bakımından farklılık gösterip göstermediği de t testi kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda, işletmelerin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerinin, işletme (otel işletmesi/seyahat acentası) türlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi Eğitim, Otel İşletmeleri, Seyahat Acentaları.

* Araş.Gör.; Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü.

** Öğr.Gör.; Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

A RESEARCH ON IN-SERVICE TRAINING APPLICATIONS OF TOURISM ENTERPRISES (COMPARISON OF OTEL ENTERPRISES AND TRAVEL AGENCIES)

ABSTRACT

In this study, in-service training practices and methods of hotel enterprises and travel agencies having a major importance in tourism enterprises were determined through a survey conducted on hotel enterprises and travel agencies in Marmara Region. In order to identify in-service methods of enterprises, the data was gathered through a questionnaire that was prepared based on related literature and data collected from enterprise executives was interpreted based on frequency, percentage and standart deviation values. Moreover, in order to determine whether there was a differences between hotel enterprises and travel agencies in terms of in-service training types, Independent Samples t-Test was used. according to the results, it was found that in-service training methods which were carried out in enterpises has shown significant diffirences according to enterprise types.

Key Words: In-Service Training, Hotel Enterprises, Travel Agencies.

A. GİRİŞ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde turizm, sağlık, sigorta, finansal hizmetler, her geçen gün daha fazla insana gereksinim duyulan, istihdam sağlayan sektörler olarak dikkatleri üzerlerine çekmekte ve hızla ilerleme kaydetmektedirler. Yaşanan gelişmeler paralelinde zamanla hizmet sektörlerinin, üretim sektörlerine nazaran daha egemen sektör olacağı da, konuyla ilgili uzmanların üzerinde durdukları hususlardandır (Birkan, 1994). Ancak, günümüzde yaşanan hızlı değişim ortamı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesini ve yaşamlarını sürdürebilmesini büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlı hale getirmektedir.

Faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun, tüm örgütler hızlı ve sürekli değişen bir çevre içerisinde yer almaktadırlar. Bu durum, örgütleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Günümüzde, örgütlerin hayatta kalmaları, bu tehlikelere karşı göstereceği duyarlılık, öngörü ve tedbirlere bağlıdır. Örgütler, ani ve belirsizlik arz eden tehlikeli durumlarla karşıtılıklarında çoğu zaman uygulanan klasik ve sıradan yöntemlerden bir sonuç alamamaktadırlar. Dolayısıyla, önceden tahmin edilemeyen veya anlaşılmasında güçlük çekilen sorunlar, örgütleri krizin yıkıcı etkileriyle karşılaştırmakta ve örgütün yaşam şansını tehlikeye

atabilmektedir (Can, 1999; Haşit, 1999; Tutar, 2000). Söz konusu bu durum, hizmet odaklı faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından daha da önemli olmakla birlikte, faaliyetlerinin tamamına yakın bir bölümünün emek yoğun bir özellik gösterdiği bu sektörde, ortaya çıkan-çıkabilecek söz konusu bu belirsizliklerin üstesinden gelecek olan, yöneticisinden, en alt kademesine kadar işletmede çalışan tüm personel olacaktır ki, bu da ancak onların, gerek genel anlamda, gerekse alanlarıyla ilgili olarak kalifiye, diğer bir ifadeyle eğitilmiş olmalarından geçmektedir. İşletme çalışanlarının, çalıştığı alanla ilgili olarak eğitilmiş olması için işletme yönetiminin izlenecek hizmetiçi eğitim programları ise, bu süreçte önemli bir etkidir.

Bu çerçevede, sürekli gelişen ve değişen bir ortam içerisinde, insan ağırlıklı çalışan turizm işletme türlerinden olan otel ve seyahat acentalarında, söz konusu bu gelişmeleri takip edebilmek için, gerekli olan eğitim uygulamalarına ilişkin mevcut durumun ortaya konulması, emek-yoğun bir özellik gösteren bu işletmelere, bilimsel ölçütlere dayalı veriler sunması bakımından oldukça önemli bir husus olarak yer almaktadır. Bu kapsamda, turizm işletmelerinin uyguladıkları hizmetiçi eğitim türlerini belirleyebilmek amacıyla Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentaları ve otel işletmelerine yönelik bir anket çalışmasına yer verilen bu araştırma ile, turizm işletmelerinin hizmetiçi eğitim uygulamaları saptanmaya çalışılmıştır.

B. İŞLETMELERDE HİZMETİÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI, ÖNEMİ, FAYDALARI, İLKELERİ VE TÜRLERİ

Eğitim, önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir (Karslı, 2003:9). Eğitim sistemi bir bütünlük içinde, örgün eğitim ve yaygın eğitim alt sistemlerinden oluşur. Örgün eğitim belirli yaş gruplarındaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Bu eğitim türünde, genel, mesleki ve teknik eğitim programları uygulanır. Yaygın eğitim değişik yaş gruplarındaki ve seviyelerdeki bireylere amaçlara uygun hazırlanmış programlarla, programların gerektirdiği ortam ve sürelerde verilen eğitimidir. Halk eğitimi, yetişkinler eğitimi, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimler de bu alt sistemin birer öğeleridir (Taymaz, 1997: 3). Diğer taraftan eğitime bir meslek kazandırma açısından bakıldığında, mesleğin hizmet öncesi ve mesleğe girdikten

sonra olmak üzere iki aşamada kazanıldığı görülmektedir. Meslek öncesi yapılan eğitim, “hizmet öncesi eğitim” ve mesleğin yapılması sırasında alınan eğitim ise “hizmetiçi eğitim” olarak adlandırılmaktadır (Gökdeniz, 2004: 26).

Hizmetiçi eğitim konusunda yapılan tanımlar genel itibariyle incelendiğinde; “bir iş yerinde ihtiyaç duyulan kişiler ile çalışan kişilerin, meslek hayatlarının her noktasında ve her safhasında işin gereği olan yeterlilikleri kazanabilmeleri, yeni durum ve şartlara adapte olabilmeleri, bu kişilerin düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür” (Özdemir, 1993; Başaran, 1996; Sabuncuoğlu, 1997) şeklinde bir tanım çıkmaktadır.

Yukarıda verilen tanımdan da anlaşılacağı üzere hizmetiçi eğitim, personelin alanında yenilenmesi, daha yüksek sorumluluk ve mevkiler için hazırlanması, personelin moralinin yükseltilmesi için gereklidir. Bu paralelde hizmetiçi eğitimin, işletmelerde verimi yükselttiği, hatalı işlerin düzeltilmesi ile zaman, para ve malzemede tasarruf sağladığı, yöneticinin ve örgütün başarısını arttırdığı, çalışanlara layık olduğu değer verildiği, personelin endüstrideki gelişmelere ve değişmelere ayak uyduracak şekilde yetişmesine yardımcı olduğu, ve edinilen bilgilerin korunması yönünde avantaj oluşturduğu söylenebilir (Ataklı, 1992; Yalçın, 2002; Uluçam, 1996).

Bir kurumda hizmetiçi eğitim etkinlikleri, personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Kurumlarda hizmetiçi eğitim, genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekmektedir (Taymaz, 1997: 13). Böylece, kendini geliştiren ve işini iyi öğrenen personel işyerinde kalacak ve personel devir hızı azalacaktır. Sonuç itibariyle, işgücü maliyetleri de düşeceğinden, bu noktada, hizmetiçi eğitimin hem işletmeye hem de personele birtakım yararlar sağladığı söylenebilir. Söz konusu bu yararlar genel olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Hizmetçi Eğitimin Faydaları

| 1. Hizmet İçi Eğitimin İşletmeye Sağladığı Faydalar |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerde kar ve karlılık bilincini yükseltir. • İşletmenin imajının yükselmesine yardımcı olur ve işletme hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır. • İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir biçimde büyümesini sağlar. • Yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur, işletmenin kendisini yenilemesi kolaylaşır. • İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir. • İç kaynaklardan personel teminini yükseltir. • Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür. • Örgüt içi iletişimi güçlendirir. • Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır. • Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar. • Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırır. • Üretimde verimlilik artışı olur. • İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır. • Yönetici- personel ilişkilerini geliştirir. • Personelin değişikliklere karşı olan direncini azaltır. • Personelin işinden ve başkalarından şikâyet etmemesini sağlar. • Personel devamsızlığı azalır. • Eğitim ile personele kendini denetleme imkânı sunduğundan gözetimi azaltmaktadır. • Teknolojinin kullanılmasını kolaylaştırdığından, kusurlu üretim ile işletme maliyetlerini azaltır. |
| 2. Hizmet İçi Eğitimin Personele Sağladığı Faydalar |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personelin iş gücü piyasasındaki değerini ve kazanma gücünü artırır. • İşinde daha yetenekli kılarak verimini artırır. • Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir. • Karar verme ve sorun çözme yeteneğini geliştirir. • İletişim yeteneğini geliştirir. • Bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlar. • Geleceğe daha güven ve umutla bakmasını sağlar. • İşletme içinde ve dışında çalışanlara bir saygınlık kazandırır. • Rahat ve emin bir iş yapma olanağı sağlanır. • Kariyer gelişimine yardımcı olur. • Personele iş kazalarının sebeplerini ve kendisini koruma yollarını öğretir. • Yeni sorumluluklar alma korkusunu ortadan kaldırır. • İşe devamsızlığı azaltır. • İş tatminini yükseltir. • İşgörenlerin işletme ile uyumuna katkı sağlar. • Araç-gereç kullanımındaki zarar-zıyanı azaltır. • Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir. |

Kaynak: Bingöl, 1990; Tetik, 1992; Geylan, 1996; Çevikbaş, 2002.

Yukarıda tablo halinde hizmetçi eğitimin faydalarına ilişkin verilen tüm bu faydalardan, maksimum düzeyde yararlanmak için, hizmetçi eğitimin sistemli bir şekilde ve bir program dâhilinde

gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde iyi düzenlenmeyen hizmetiçi eğitim etkinlikleri bazı sorunlara yol açabilir. Özellikle, satışa sunduğu ürünlerin tamamına yakını hizmetlerin oluşturduğu ve emek-yoğun bir özellik gösteren turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitimin uygulanması, şüphesiz işletmeye ve personele sağladığı yararın yanında müşterilere de faydalar sağlayacak ve müşteri memnuniyetinin artmasına yardımcı olacaktır. Diğer taraftan, hizmetiçi eğitimden en üst düzeyde faydalanabilmek için ise, bazı ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu ilkeler genel olarak; hizmetiçi eğitimin sürekli olması, ihtiyaçlara dayalı olması, tüm çalışanlara fırsat eşitliği sağlaması, yöneticilerin çalışanların eğitiminden birinci derecede sorumlu olması, eğitimin çağdaş eğitim gereklerine göre verilmesi, çalışanların eğitim sonucunda kazandırılan niteliklere ve eğitim araçlarına uygun görevlerde çalıştırılması, gerektiğinde işletme içi ve dışındaki birimlerle işbirliği yapılması ve tüm bu aşamaların sonunda da uygulanan programlara ilişkin program ve başarı değerlendirilmesinin yapılması gerekliliği hususlarında yoğunlaşmaktadır (Karacaoğlu, 2001).

Hizmetiçi eğitim, işbaşı (görev başında) eğitim ve işdışı (görev dışında) eğitim yöntemleri kullanılarak verilmektedir. İşbaşı eğitimde eğitimi alacak kişi işletmede ve işinin başındadır. İşdışı eğitim ise, teorik bilgiler vermeye yönelik olduğundan ve uygulama yönü çok az olduğundan, işgöreni işinin başından uzaklaştıran bir yöntemdir (Cengizhan ve Ersun, 2000).

Çalışma yaşamında karşılaşılan hizmetiçi eğitim türleri, işletmelere ve personel istihdam durumlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak, genel itibariyle hizmetiçi eğitim türlerini aşağıdaki gruplar halinde incelemek mümkündür. Bunlar (Yüksel, 2000; Çevikbaş, 2002; Gürüz ve Yaylacı, 2004):

1. İşe yeni başlayan personelin eğitimi (oryantasyon),
2. İşletmede çalışmakta olan personelin göreviyle ilgili eğitimi,
3. Görevi değişecek personelin eğitimi (rotasyon) ve
4. Yönetici eğitimidir.

İşe Yeni Başlayan Personelin Eğitimi: İşe yeni başlamış birey eğitim hayatında ne kadar başarılı olursa olsun, yapacağı iş ile ilgili mutlaka eğitim alması gerekmektedir. İşe yeni başlayan personele yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetleri oryantasyon ve hazırlık eğitimi olmak üzere iki kademe yürütülmektedir. Oryantasyon eğitimi; meslek yaşamına

aday olarak başlayan yada kuruma yeni gelen personele verilen bir eğitim türüdür (Çevikbaş, 2002). Bu eğitim, kişi işletmede çalıştığı süre içinde devam eder ve işletme içinde her görev ve iş değiştirmesinde yeniden başlar (Kozak, 1999). Hazırlık (staj) eğitimi ise; aday olarak işe alınan adaylara işlerinin yürütülmesinde uygulanacak usul ve esaslar hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır (Çevikbaş, 2002). Böylece, bireye hem kurumu ve işi tanıtılır, hem de istenilen yeterlilik kazandırılmış olur (Taymaz, 1997). Staj süresi sonunda da stajyerlere, başarılı olduğu kadar yanlışlarını ve eksiklerini de bildirmek gereklidir (Sabuncuoğlu, 1997).

İşletmede Çalışmakta Olan Personelin Eğitimi: Personelin yaptığı iş ile ilgili yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini bu doğrultuda geliştirmesi amacıyla yapılan eğitimidir. Yönetmelik görev üstlenmiş yada üstlenmemiş olsun tüm personele verilebilecek olan bu eğitim genellikle verimlilik artışı sağlayacak ve personelin işi ile doğrudan doğruya bir ilişki kurmasına yardımcı olacaktır (Met, 1989). Gözlemlendiği kadarıyla günümüz işletmeleri "hazır eleman" niteliğindeki yetişmiş kişileri işe almaktadırlar. Böyle bir politika içinde bu eğitimin yeri çok azdır (Aldemir ve diğerleri, 2001). Ancak unutulmamalıdır ki, bilim ve teknolojiye gelişim, örgüt ve yöntemleri sürekli biçimde etkileyerek, yol, yöntem, işlemler, araç ve gereçler, bilgi, beceri, tavır, davranış ve deneyimlerde değişiklikleri öngörmektedir. Bu durum, çalışan personele verilecek eğitimin gerekliliğini daha da ön plana çıkarmaktadır (Çevikbaş, 2002).

Görevi Değişecek Personelin Eğitimi: Amaç, personelin daha çok sorumluluk ve daha çok beceri gerektiren görevlere geçebilme imkanlarının oluşturulabilmesini sağlamak ve böylece, yöneticilerin personellerinin gelişimine yönelik güçlerinin olup olmadığını belirleyebilmesine imkan vererek personellerinin gelişim süreçlerini hızlandırabilmektir (Aytekin, 1983). Bu sebeple, iş değiştirme yönteminde yapılan her iş değişimi, personelin eğitiminin bir parçası olmaktadır. Böylece, personel birçok işi yapabileme becerisi kazanmaktadır (Geylan, 1996).

Yönetici Eğitimi: Bu hizmetiçi eğitim türü ise, astlara yön verenlerin davranışlarının iyileştirilmesini ve onların karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini içermektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001). Bu nedenle de yöneticilerin planlama, organize etme, koordine etme ve denetleme yeteneklerini geliştirmeye yönelik yönetici eğitimi, işletmelerin üzerinde önemle durdukları bir hizmetiçi eğitim sistemi haline gelmiştir.

Günümüz işletmelerinde gerçek verimliliğe ulaşmanın bir yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu düşünülürse, insandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarda sürekli heyecan yaratabilen organizasyon yöneticileri yakalayabileceklerdir (Yıldız, 2003).

Bir mesleğe yönelmiş kişilerin, diğer bir deyişle belirli bir işletmede belirli bir görevde çalışan personelin iki temel yetiştirme kaynağı mevcuttur. Bunlar; mesleklere değişik düzeylerde elaman yetiştiren “okul” veya “kurs” gibi öğretim kuruluşları ve meslekler bakımından, daha tam anlamıyla personel niteliğinde bulunmayan kişiler, iş başında, işi yaptırarak, çırak, kalfa, usta hiyerarşisinde yetiştirilen iş alanlarıdır. Şüphesiz ki, her iki kaynağında kendine özgü yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Mesleklere değişik düzeylerde (orta ve yüksek öğrenim) elaman yetiştiren okullar ile bunlara benzer örgün eğitim kurumlarıyla, kurs niteliğindeki öğretim kuruluşlarının, mesleklerin gerektirdiği, bilgi, beceri ve davranışlar yönünden kişileri o an için eksiksiz olarak donatsalar bile, söz konusu bu mesleği yerine getirme sırasında, yani işletmede bahsedilen o mesleğini icra etme sırasında, kişi kendini sürekli olarak geliştirmek durumundadır. Nihayetinde, personel, bilim ve teknolojinin ortaya koyduğu hızlı değişiklik ve yenilikler karşısında yetersiz kalmamak için öncesindeki eğitimi hangi düzeyde olursa olsun, çalıştığı işletmede bu yenilikleri yakalayacak düzeyde bir eğitim ortamının içerisinde olmalıdır. İşte bu noktada hizmetiçi eğitim kavramı büyük önem taşımaktadır (Özdemir, 1992: 393). Diğer taraftan eğitime olan ihtiyacın kendini gösterdiği bir başka nokta da, ürünlerin üretiminde varılması gereken, üretim, daha nitelikli üretim ve daha ucuz üretim hedeflerine nasıl ulaşılacağı uğraşdır ki, bu uğraşın muhatabı esas olarak hizmetiçi eğitimidir. Yani söz konusu bu hedefler, hizmetiçi eğitimin temel uğraş alanıdır ve bu noktada hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin uygulanması zorunlu hale gelmektedir.

Tüm sektörlerde, değişen üretim standartlarının gerisinde kalan personel için iki temel çıkar yol ile karşılaşılmaktadır. Birincisi, mevcut personeli yeni üretim nitelikleri bakımından gelişen standart düzeyine erdirmek için eğitmek, ikincisi yetersizleşmiş personel yerine yenisini almak ki, söz konusu bu ikinci yol, işletmedeki işgücü devrinin artmasına yol açacaktır. İşletmelerde işgücü devrinin yüksek düzeylerde olmasının ise, hem işletme, hem de çalışanlar açısından ekonomik ve sosyal bazı kayıplara yol açacağı, ilgili literatürde vurgulanan hususlar

arasındadır (Ünal, 1996: 103; Tütüncü ve Demir, 2002: 2). İşte bu zararları önlemek için birinci yol baz alındığında, hizmetiçi eğitim devreye girmekte ve böylece söz konusu bu eğitim, bir meslek elemanının, mesleğine girişinden, ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında işe yönelik olumlu değişim ve gelişim etkinliklerini kapsayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan tüm rekabetçi üstünlükler, ancak ve ancak çalışanların ufkunun genişletilmesi ile mümkün olabilecektir. Özellikle, turizm sektörünün insan odaklı yapısı, küresel boyutta yaşanan gelişmeleri yakından takip ederek çalışanlarını bilgilendirme gerekliliğini gündeme getirmektedir. Diğer taraftan insan kaynağına yatırım yapılmadığı sürece, fiziksel veya teknolojik donanım ve ekonomik gelişmelerin hizmet kalitesinin artırılmasında ve sürekli geliştirilmesinde tek başına bir anlam ifade etmediği konuyla ilgili literatürde araştırmacıların üzerinde durdukları hususlardandır (Aşıkoğlu, 1997: 38). Hizmet içi eğitim konusuyla ilgili olarak, Hoque (1999), insan kaynaklarının eğitimi ile ilgili olarak "New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry" adıyla İngiltere'de otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmada, işletmelerde geleceğe dönük eğitim ve yetiştirme önceliklerini şu şekilde sıralamaktadır (s. 226):

-Çalışmaya istekli bir işgücüne sahip olmak için, işletme yöneticileri, insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi sürecine önem vermelidirler,

-Kalite bilinci, çevre duyarlılığı, toplum sağlığının gözetilmesi ve tüketici haklarının korunmasına ilişkin eğitimler giderek yaygınlaşacak ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olacaktır,

-Yakın gelecekte turizm endüstrisinde biçimsel ve sistematik bir hizmetiçi eğitim sürecinden geçen işgörenin istihdamı öncelik kazanacaktır.

Turizm sektörünün gelecekteki eğitim ve yetiştirme önceliklerinin önemine ilişkin yukarıda sayılan hususlara rağmen, 1995 yılında İngiltere'de yapılan araştırmalarda, turizm sektörü, beceri eksikliklerinin en yüksek olduğu sektörlerden biri olarak çıkmıştır. Bu konuya yönelik, "Hospitality Training Foundation"nin verileri (1996), İngiltere'de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %64'ünde bir hizmetiçi eğitim geliştirme planının bulunmadığını göstermektedir. Bütün sektörler ele alındığında bu oran %37'ye inmektedir (Jameson, 2000: 44). Durum Türkiye açısından değerlendirildiğinde, sekizinci beş yıllık kalkınma planı çerçevesinde, "Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu"

esas alınabilir. Rapora göre, Türkiye'deki turistik işletmelerde eğitilmiş elaman çalıştırmak yerine, vasıfsız elemanlar istihdam edilme yoluna gidilmektedir. Sektörün gereksinim duyduğu nitelikte insan gücü yetiştirilmesinde özel sektörün sorumluluğu büyüktür ve bu konuda sıkıntılar yaşanmaktadır. Raporda ayrıca konuya ilişkin olarak şu çözüm önerileri getirilmektedir (Seymen, 2002: 19):

- Turizm işletmeleri, kalitenin ayrılmaz bir iyileştirme süreci olan hizmetiçi eğitime önem vermeli, eğitim kurumları ile işbirliği yaparak kendi ihtiyaçlarına uygun eğitim programları hazırlamalı, bunu uygulayacak araştırma-geliştirme birimleri oluşturmalı ve eğitimcilerin eğitimi için gönüllü olarak pratik eğitim verilmelidir.

- Turistik işletme yöneticileri de, eğitime tabi tutulmalı, işgücü planlaması, işbaşı eğitimi, eğitim metodolojisi ve psikolojisi gibi konularda seminerler almalıdır.

Hizmetiçi eğitim uygulamaları işletmede çalışan en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanları kapsamalıdır. Böylece, çalışanların örgütlerine bağlılığı, işlerindeki başarıları ve birbirleriyle olan ilişkileri işletmelerin menfaatleri yönünde gelişme gösterebilecektir. Bunun yanında, yaşanan veya yaşanabilecek krizlere yönelik çalışanların bilgilendirilmesi de eğitim faaliyetleri ile mümkün olabilecektir. Örgüt içerisinde iletişimin doğru sağlanabilmesi adına hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin önemi unutulmamalıdır. Çünkü, işletmelerde verimliliği arttıracak ve beklenmedik olağanüstü dönemlerde işletmelere önemli avantajlar sağlayabilecek yegane unsur bilgili, uyumlu, doğru kararları alabilen insan gücüdür. Bu ise, çalışanlara verilecek eğitim programları sayesinde mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda çalışmanın bundan sonraki bölümde, hizmet endüstrisi içerisinde yer alan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

C. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma ile, turizm işletmelerinin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Turizm sektörü hassas yapısı itibarıyla yaşanan en ufak bir olumsuzluktan büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu sebeple sektörün dinamikliğinden kaynaklanan gelişmelerin çalışanlara her daim aktarılması büyük önem taşımaktadır. Bu gelişmeleri takip etmek ise, turizm işletmelerinin tüm personellerine verecekleri hizmetiçi eğitim ile mümkün olabilmektedir.

Bu doğrultuda, turizm işletmelerinde konuyla ilgili mevcut durumun ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada şu alt amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir:

1. Turizm işletmeleri'nin uyguladıkları hizmetiçi eğitim türlerini belirlemek,

2. Turizm işletmelerinin türlerine göre uyguladıkları hizmetiçi eğitim türleri arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını belirlemek.

Araştırma, turizm işletmelerinin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerini ortaya çıkarabilme ve bu doğrultuda sektöre yönelik öneri getirme ve ilgili literatüre katkı sağlamayı hedeflemesi bakımından önem taşımaktadır

D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, ankete katılan işletmelerin faaliyette buldukları illerin ve işletme türlerinin belirlenebilmesi amacıyla sorulmuş iki soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, araştırmacılar tarafından konuyla ilgili literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan ve işletmelerin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerini (işe yeni başlayan personelin eğitimi, işletmede çalışmakta olan personelin eğitimi, görevi değişecek personelin eğitimi, yönetici eğitimi) belirlemeye yönelik toplam sekiz adet kapalı uçlu ifadeden oluşmaktadır. Bu paralelde yöneticilerin, belirlenen hizmetiçi eğitim türlerine ilişkin verilen ifadelerin, işletmelerinde ne derecede uygulanıp uygulanmadığıyla ilgili katılım derecelerini, 5'li Likert ölçeği doğrultusunda ankete verilen "kesinlikle katılmıyorum (1)", "katılmıyorum (2)", "kararsızım (3)", "katılıyorum (4)", "kesinlikle katılıyorum (5)" seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,94 olarak gerçekleşmiştir. Güvenirlik analizi her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiri ile tutarlılık gösterip göstermediğini, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça

güvenirlilik artar (Ural ve Kılıç, 2005). Bu bağlamda, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenirlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

2. Evren ve Örneklem

Ülkemizde turizm işletmelerinin sayıca en fazla oranda Marmara Bölgesinde bulunması sebebiyle bu araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi içinde yer alan 11 ildeki (İstanbul, Bursa, Balıkesir, Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Kırklareli, Bilecik) seyahat acentaları (A, AG, B, C grubu) ile otel işletmeleri (3, 4 ve 5 yıldızlı) oluşturmaktadır. Söz konusu anket uygulamasına 1 ve 2 yıldızlı otellerin alınmamasının nedeni, zaman ve maliyet kısıtlamaları ve söz konusu bu otel türlerinin, diğer türlerine (3,4 ve 5 yıldız) oranla daha düşük düzeyde örgütlenme yapı ve olanaklarına sahip olmaları ve bu doğrultuda profesyonel düzeyde hizmetiçi eğitim uygulama fırsatları yaratma ortamı-olanakları bakımından da yeterli olmadığı varsayımından kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın evreni içerisinde yer alan işletme sayılarına ilişkin veriler Tablo 2'de yer aldığı şekliye tespit edilmiştir.

Tablo 2: Marmara Bölgesinde Yer Alan İllere Göre Acenta ve Otel Sayıları

| İLLER | Otellet | | | Acentalar | | | | Toplam |
|--------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|---------|-------------|--------|
| | 3 Yıldız | 4 Yıldız | 5 Yıldız | A Grubu | AG Grubu | B grubu | C Grubu | |
| İstanbul | 34 | 47 | 21 | 1081 | 188 | 105 | 153 | 1629 |
| Bursa | 13 | 5 | 3 | 44 | 6 | 8 | 46 | 125 |
| Balıkesir | 8 | 4 | - | 20 | 7 | - | 7 | 46 |
| Kocaeli | 1 | - | - | 18 | - | 3 | 16 | 38 |
| Çanakkale | 5 | 5 | 1 | 9 | 1 | - | 2 | 23 |
| Sakarya | - | - | - | 9 | - | - | 7 | 16 |
| Tekirdağ | - | - | - | 5 | 3 | - | 4 | 12 |
| Yalova | - | - | - | 5 | - | - | 5 | 10 |
| Edirne | - | - | - | 3 | 3 | 1 | - | 7 |
| Kırklareli | - | - | - | 6 | - | - | 1 | 7 |
| Bilecik | - | - | - | 1 | - | - | 2 | 3 |
| GenelToplam | | | | | | | 1916 | |

Kaynak: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, 2004; Türkiye Hotel & Travel Guide, 2004.

Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması söz konusu alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Bu nedenle, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının (topluluğun) özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Cannon, 1994: 137). Diğer taraftan, bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün (hacminin) saptanması, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Ural ve Kılıç, 2005: 40). Bu doğrultuda, bu araştırmada evren içerisinden alınacak örneklemin evrenin tamamına genellenebilmesi için, evreni temsil edecek bir sayı, özellikle araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar paralelinde belirlenecektir. Fakat, örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir.

Araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıka örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; %5'e yaklaştıka ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi (+ -) %2,5'dir diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise 1,96'dır. Bunlara ilave olarak araştırmada örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkeni/değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen ya da heterojen bir özellik göstermesi, değişkenlerin türünün nitel ya da nicel olması, değişken/değişkenlere ilişkin grup sayısı vb. gibi bir çok faktörden etkilendiğinden, araştırmacı örneklem büyüklüğünü yukarıda belirtilen unsurları dikkate alarak hesaplamalıdır (Ural ve Kılıç 2005: 41). İlgili literatürde (Karasar, 1999; Arıkan, 2000; Baş, 2001; Sekaran, 2003) bu konuya yönelik (örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına) çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde, Ryan'ın (1995) geliştirdiği örneklem

belirleme formülünden yararlanılmıştır. Söz konusu formül aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{NPq}{(N-1)B^2 + Pq} \cdot \frac{1}{Z^2}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları ise; **n**= Örneklem sayısını; **N**= Araştırmaya konu olan topluluğu; **P**= Topluluk oranını veya tahminini; **q**= 1-P'yi; **B**= Katlanılabilir hata oranını ve **Z**= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir. Buna göre söz konusu formülün bu araştırmaya uyarlanmasıyla birlikte; N= 1916 işletme; P= 0,5; q= 0,5; B= 0,05; Z= 1,96;

$$n = \frac{1916 (0,5)(0,5)}{(1916 - 1) (0,05)^2 + (0,5)(0,5)} \cdot \frac{1}{(1,96)^2}$$

n= 365 işletme örneklem kapsamına girmektedir.

Araştırmaya ilişkin anket uygulaması 2004 yılının Ağustos ve Eylül aylarında gerçekleştirilmiştir. Anket kapsamına giren turizm işletmelerinin faaliyet yerleri içinde en çok acenta ve otel bünyesinde barındıran İstanbul iline araştırmacılar bizzat giderek uygulamayı gerçekleştirmişler, diğer illere ise, faks, posta ve e-mail yöntemi ile ulaşmışlardır. Örneklem dahil olan toplam 365 işletme için çoğaltılıp dağıtılan ankettan 364 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuş, sonuçta geri dönüşüm %99,7 oranında sağlanmıştır. Anketlerin işletmelere uygulanmasında, örneklem kapsamına giren 365 turizm işletmesi için tesadüfi örneklem yöntemi esas alınmış ve özellikle karar mercisinde etkili söz sahibi konumunda bulunan ve rastgele seçilen işletme yöneticilerine (genel müdür, bölüm müdürleri ve şefler) oluşturulan anket uygulanmış ve elde edilen bulgular amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

3. Veri Çözümleme Yöntemi

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra değerlendirmeye alınan veriler, ankette yer alan işletmelerin faaliyet yerlerinin ve türlerinin belirlenebilmesi için yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak konuya ilişkin

dağılımlar verilmeye çalışılmıştır. Devamında da, işletmelerin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerine yönelik, araştırmacılar tarafından ilgili literatürden elde edilen veriler doğrultusunda 4 boyutta (işe yeni başlayan personelin eğitimi, işletmede çalışmakta olan personelin eğitimi, görevi değişecek personelin eğitimi, yönetici eğitimi) oluşturulan ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin, katılımcıların görüşlerinin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenerek analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Uygulanan hizmetiçi eğitim yöntemlerinin işletmelerin türleri (otel işletmeleri ve seyahat acentaları) itibariyle anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi ise, t testi aracılığıyla yapılmış ve araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Söz konusu analizde 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 12.0 for Windows programı kullanılarak yapılmıştır.

E. BULGULAR

1. Turizm İşletmelerinin Faaliyet Yerleri ve Türlerine Göre Dağılımı

Tablo 3: Ankete Dahil Olan İşletmelerin Faaliyet Yerleri ve İşletme Türleri İtibariyle Dağılımları

| İşletmelerin Dağılımları | | Frekans (f) | Yüzde (%) |
|--------------------------|---------------------------|-------------|-----------|
| Faaliyet Yerlerine Göre | İstanbul | 316 | 86,8 |
| | Bursa | 17 | 4,7 |
| | Bahkesir | 7 | 1,9 |
| | Kocaeli | 6 | 1,6 |
| | Çanakkale | 4 | 1,1 |
| | Sakarya | 9 | 2,5 |
| | Tekirdağ | 1 | 0,3 |
| | Yalova | 3 | 0,8 |
| | Edirne | - | - |
| | Kırklareli | 1 | 0,3 |
| Bilecik | - | - | |
| Türlerine Göre | A Grubu Seyahat Acentası | 268 | 73,6 |
| | AG Grubu Seyahat Acentası | 6 | 1,6 |
| | B Grubu Seyahat Acentası | 18 | 4,9 |
| | C Grubu Seyahat Acentası | 31 | 8,5 |
| | 5 Yıldızlı Otel | 8 | 2,0 |
| | 4 Yıldızlı Otel | 25 | 6,9 |
| 3 Yıldızlı Otel | 9 | 2,5 | |

Turizm işletmelerinin uyguladıkları hizmetiçi eğitim

yöntemlerini belirlemeye ilişkin Marmara Bölgesinde yer alan turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilere uygulanan anket formları, işletmelerin değişik kademelerinde görev yapan 364 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 3'e bakıldığında, ankete en çok acentalar katılım göstermiştir. Dağılımlar, A grubu seyahat acentaları için % 73,6 (n=268), AG grubu seyahat acentaları için % 1,6 (n=6), B grubu seyahat acentaları için % 4,9 (n=18), C grubu seyahat acentaları için ise % 8,5 (n=31) şeklinde gerçekleşmiştir. Ankete katılan otellerin yıldızları açısından frekans ve yüzde dağılımları ise şu şekildedir: 5 yıldızlı oteller için % 2,0 (n=8), 4 yıldızlı oteller için % 6,9 (n=25) ve 3 yıldızlı oteller için % 2,5'dir (n=9).

2. Turizm İşletmelerinin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin İşletme Yöneticilerinin Görüşleri

Tablo 4'de turizm işletmelerinin hizmetiçi eğitim uygulamalarını belirlemek amacıyla hizmetiçi eğitim türlerinden oryantasyon eğitimi, çalışan personelin eğitimi, rotasyon eğitimi ve yönetici eğitimi hakkında yönetici görüşlerine başvurulmuştur. Her bir hizmetiçi eğitim türüne yönelik iki ifade verilmiş olup, yönetici görüşlerinin yargılara göre dağılımı şu şekilde belirlenmiştir:

"Yapılan görev değişikliklerinde çalışanlara eğitim verilir" ifadesine yöneticilerin, %6,3'ü (n=23) kesinlikle katılmıyorum, %3,6'sı (n=13) katılmıyorum, %4,9'u (n=18) karasızım, %52,5'i (n=191) katılıyorum, %32,7'si (n=119) kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin görüşlerine ve aritmetik ortalamaya (4,01) bakıldığında çoğu yöneticinin (%85,2) çalışanlarına yapılan görev değişiklikleri hakkında eğitim vermeyi tercih ettikleri söylenebilir.

"İşe yeni başlayanlara iş hakkında hazırlık eğitimi verilir" ifadesine ilişkin olarak da yönetici görüşleri %86 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olumlu seçeneklerinde yoğunlaşmış bulunmaktadır. Aritmetik ortalamadan da (4,07) anlaşılacağı üzere yöneticilerin işe yeni başlayan personele iş hakkında eğitim verme görüşünde olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4: Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları İle İlgili Ankette Verilen İfadelere İlişkin Görüşleri

| Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları | Kesinlikle Katılmıyor | | Katılmıyor | | Kararsız | | Katılıyor | | Kesinlikle Katılıyor | | TOPLAM | | Ort. | s.s. |
|---|-----------------------|------|------------|------|----------|------|-----------|------|----------------------|------|--------|-----|------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | |
| Yapılan görev değişikliklerinde çalışanlara eğitim verilir. | 23 | 6,3 | 13 | 3,6 | 18 | 4,9 | 191 | 52,5 | 119 | 32,7 | 364 | 100 | 4,01 | 1,04 |
| İşe yeni başlayanlara iş hakkında hazırlık eğitimi verilir. | 25 | 6,9 | 13 | 3,6 | 13 | 3,6 | 172 | 47,3 | 141 | 38,7 | 364 | 100 | 4,07 | 1,08 |
| Çalışanlara alanlarıyla veya genel anlamdaki gelişmelerle ilgili eğitim verilir. | 21 | 5,8 | 18 | 4,9 | 50 | 13,7 | 149 | 40,9 | 126 | 34,6 | 364 | 100 | 3,93 | 1,09 |
| Çalışanlara teknolojik yenilik ve yöntemlerle ilgili eğitim verilir. | 23 | 6,3 | 11 | 3,0 | 26 | 7,1 | 184 | 50,5 | 120 | 33,0 | 364 | 100 | 4,00 | 1,04 |
| Çalışanlar işletmenin bütün bölümleri hakkında bilgilendirilir. | 24 | 6,6 | 8 | 2,2 | 22 | 6,0 | 175 | 48,1 | 135 | 37,1 | 364 | 100 | 4,06 | 1,05 |
| Çalışanlar işletmenin bütün bölümlerinde belirli aralıklarla çalıştırılır. | 38 | 10,4 | 52 | 14,3 | 62 | 17,0 | 133 | 36,5 | 79 | 21,7 | 364 | 100 | 3,44 | 1,26 |
| Çalışanlar gibi yöneticilere de alanlarıyla ilgili eğitim imkanı sağlanır. | 19 | 5,2 | 27 | 7,4 | 24 | 6,6 | 165 | 45,3 | 129 | 35,4 | 364 | 100 | 3,98 | 1,09 |
| Çalışanlara terfilerine yardımcı olması bakımından yöneticilikle ilgili eğitim verilir. | 32 | 8,8 | 18 | 4,9 | 31 | 8,5 | 172 | 47,3 | 111 | 30,5 | 364 | 100 | 3,85 | 1,16 |

“Çalışanlara alanlarıyla ilgili veya genel anlamdaki gelişmelerle ilgili eğitim verilir” ifadesi hakkında yöneticiler, %5,8 (n=21) kesinlikle katılmıyorum, %4,9 (n=18) katılmıyorum, %13,7 (n=50) kararsızım, %40,9 (n=149) katılıyorum, %34,6 (n=126) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Aritmetik ortalamanın 3,93 olarak hesaplanması ve yönetici görüşlerinin %75,0 oranında olumlu seçenekler üzerinde toplanması neticesinde yöneticilerin, alanlarıyla ilgili veya genel anlamdaki gelişmelerle ilgili çalışanlara eğitim vermeyi uygun bulduklarını göstermektedir.

“Çalışanlara teknolojik yenilik ve yöntemlerle ilgili eğitim verilir” ifadesi ile ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde görüşlerin, %50,5 (n=184) oranında katılıyorum ve %33 (n=120) oranında kesinlikle katılıyorum olumlu seçeneklerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu ifade için hesaplanan aritmetik ortalama 4,00 olduğundan yöneticilerin, çalışanlarına teknolojik yenilik ve yöntemlerle ilgili eğitim verme görüşünde oldukları söylenebilir.

“Çalışanlar işletmenin bütün bölümleri hakkında bilgilendirilir” ifadesine yönelik yöneticilerin, %6,6’sı (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %2,2’si (n=8) katılmıyorum, %6’sı (n=22) kararsızım seçenekleri üzerinde görüşlerini belirtmişlerdir. Ancak, yöneticilerin %48,1 (n=175) oranında katılıyorum ve %37,1 (n=135) oranında kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşması ve ilgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamanın 4,06 olarak tespit edilmesi, yöneticilerin çalışanlarını tüm bölümler hakkında bilgilendirme görüşünde olduklarını göstermektedir.

“Çalışanlar işletmenin bütün bölümlerinde belirli aralıklarla çalıştırılır” ifadesi için yöneticilerden, %36,5’i (n=133) katılıyorum ve %21,7’si (n=79) kesinlikle katılıyorum yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yarıdan fazlasının (%58,2) olumlu seçenekler üzerinde görüş bildirmeleri, çalışanların işleme ait bölümlerde belirli aralıklarla çalıştırılması hususunda hemfikir olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu ifade için hesaplanan aritmetik ortalama da 3,44 olarak belirlenmiştir.

Ankette yer alan son iki ifade ise, yönetici eğitimi konusunda işletme yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amacıyla verilmiştir. Bu ifadelerden ilki olan “çalışanlar gibi yöneticilere de eğitim imkanı sağlanır” ifadesine yöneticiler, %5,2 (n=19) kesinlikle katılmıyorum, %7,4 (n=27) katılmıyorum, %6,6 (n=24) kararsızım, %45,3 (n=165) katılıyorum, %35,4 (n=129) kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde

yoğunlaşarak görüşlerini belirtmişlerdir. Aritmetik ortalamanın 3,98 olarak hesaplanması ve yönetici görüşlerinin %80,7 oranında olumlu seçenekler üzerinde toplanması, ankete katılan işletme yöneticilerinin, çalışanlarda olduğu gibi yöneticilere de hizmetiçi eğitime yönelik olarak gerekli imkânları sağlamak görüşünde birleştiklerini ortaya koymaktadır. Yine, yönetici eğitimi ile ilgili diğer bir ifade olan “çalışanlara terfilerine yardımcı olması bakımından yöneticilikle ilgili eğitim verilir” ifadesine ilişkin görüşler de bir önceki ifadeyle örtüşmektedir.

Faaliyette bulunduğu, sektör türü ne olursa olsun tüm işletmelerin, belirlediği hedeflere ulaşması ancak yaptığı işin gereklerine ve becerilerine sahip olan bir ekiple mümkündür. Bu sebeple, yöneticiler örgütü ayakta tutan çalışanlarını bu gereklilik ve becerileriyle ilgili olarak eğitmeli, onlara işe başladıkları andan itibaren hizmetiçi eğitim programları uygulamalı ve her türlü duruma ilişkin bilgili bireyler haline getirmelidirler. Bu gereklilikten hareketle araştırmada yöneticilerin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine yönelik görüşleri değerlendirildiğine ise, ilk sırada oryantasyon eğitiminin önem kazandığı görülmektedir. Bu hizmetiçi eğitim türünü sırası ile çalışan personelin eğitimi, yönetici eğitimi, rotasyon eğitimi izlemektedir.

Bu araştırma kapsamında yargıların analizi sonucu elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, yöneticilerin hizmetiçi eğitime bakışları ve hizmetiçi eğitim uygulamaları gayet olumlu yöndedir. Fakat, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin doğru uygulanması için yöneticilerin konularında eğitim almış olmaları ve eğitilmiş kişilerin istihdamında hassasiyet göstermeleri gerekmektedir. Eğitilmiş kişilere verilecek hizmetiçi eğitim uygulamaları özellikle hizmet sektörlerinde daha çabuk ve olumlu sonuçlar ortaya çıkararak, geri dönüşümü hızlandıracaktır. Ayrıca, konusunda eğitim almış personele verilecek hizmetiçi eğitim faaliyetleri zaman ve maliyet açısından özellikle personel devir hızının düşmesi hususunda da işletmelere avantajlar sağlayabilir.

3. Turizm İşletmelerinin Türlerine Göre Uyguladıkları Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Karşılaştırılması

Tablo 5: Ankete Katılan Turizm İşletmelerinin Türlerine Göre Uyguladıkları Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t-testi Sonuçları

| Boyutlar | İşletme Türü | n | Ort. | s.s. | t | p (sig) |
|---|--------------------|-----|------|-------|--------|---------|
| İşe yeni başlayan personelin eğitimi (oryantasyon) | Seyahat Acentaları | 322 | 4,0 | 1,06 | -1,927 | 0,055 |
| | Otel İşletmeleri | 42 | 4,3 | 0,704 | | |
| İşletmede çalışmakta olan personelin (görevle ilgili) eğitimi | Seyahat Acentaları | 322 | 3,9 | 1,05 | -2,380 | 0,018 |
| | Otel İşletmeleri | 42 | 4,3 | 0,571 | | |
| Görevi değişecek personelin eğitimi (rotasyon) | Seyahat Acentaları | 322 | 3,7 | 1,03 | -0,846 | 0,398 |
| | Otel İşletmeleri | 42 | 3,8 | 0,696 | | |
| Yönetici eğitimi | Seyahat Acentaları | 322 | 3,8 | 1,081 | -2,393 | 0,017 |
| | Otel İşletmeleri | 42 | 4,2 | 0,716 | | |

Araştırmanın alt amaçlarından bir diğeri olan turizm işletmelerinin türlerine göre uyguladıkları hizmetiçi eğitim uygulamalarının farklılık gösterip göstermediğinin analizine yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 5'te verilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre, "işe yeni başlayan personelin eğitimi (oryantasyon)" ve "görevi değişecek personelin eğitimi (rotasyon)" boyutlarında seyahat acentaları ve otel işletmelerinin hizmetiçi eğitim uygulamalarında bir farklılık yokken, "işletmede çalışmakta olan personelin görevleriyle ilgili eğitimi" ve "yönetici eğitimi" boyutlarında seyahat acentaları ve otel işletmelerinin hizmetiçi eğitim uygulamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar vardır. Tablo 5'teki ilgili boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, otel işletmeleri, işletmede çalışmakta olan personele göreviyle ilgili hizmetiçi eğitim verme konusunda (4.3) seyahat acentalarına (3.9) oranla daha olumlu bir yaklaşım içerisindedirler. Söz konusu bu durum, aynı şekilde yönetici eğitimine yönelik hizmetiçi eğitim boyutunda da otel işletmeleri lehinedir.

Acentaların, yukarıda hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin uygulanışına ilişkin verilen boyutlardan bazılarında, otellerden daha az önem vermeleri durumu, acentaların örgütsel yapı ve olanakları itibarı ile otellere nazaran daha küçük ölçekte olmaları ve faaliyette buldukları süreç içerisinde "maliyetlerinin yükselmesi ve risk almaya yanaşmamaları

nedeniyle bu tür faaliyetlere zaman ve mali kaynak ayırmadan kaçınılabilecekleri” şeklinde yorumlanabileceği gibi, aynı zamanda , “otel işletmelerinin acentalara nazaran daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları, tüm çalışanlarına alanlarıyla ilgili hizmetiçi eğitim verme açısından da acentalara oranla daha çok üstünlük sağlamaktadır” şeklinde yorumlanabilir. Bilindiği üzere otellerde müşteri ile personelin birebir ilişkisi acentalara oranla daha fazladır. Bu durum otel yöneticilerinin çalışanlarına hizmetiçi eğitimi vermesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca, otellerde çalışan personel sayısının acentalardan fazla olması da göz önünde bulundurulursa, hizmetiçi eğitimin otellerde uygulanması kesinlikle gereklilik kazanmaktadır. Diğer taraftan acentaların, içinde buldukları sektörün de turizm sektörü olduğu, daha da önemlisi hizmet odaklı bir sektör olduğu göz önüne alındığında, bu konuya acentaların da, daha yüksek düzeyde önem vermelerinin gereği oldukça önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

F. SONUÇ

Günümüzde, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, büyük ölçüde yöneticilerinin işletmeleri içinde ve dışında gelişen olayları yakından takip etmeleri, bunun yanında personelleri ile iletişime gereken önemi verip, onların eğitimlerine yönelik çalışmalarda bulunmalarına bağlıdır. Bu durum, faaliyet alanı hizmet odaklı olan işletmeler açısından daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü, insanın insana hizmet sunduğu sektörlerdeki, müşterilerle birebir temasın yoğun olması, bu süreçte görev alan işletme çalışanlarına, belli kurallar çerçevesinde davranma bilinciyle hareket etme sorumluluğunu yüklemektedir. Bu bakımdan, bu tür işletmelerde kalifiye elaman istihdam etmek oldukça önemlidir. Bu da ancak hangi düzeyde veya türde olursa olsun, eğitim ve geliştirmeyle sağlanabilir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri bu kapsamda değerlendirildiğinde, turizm sektörünün hemen hemen tüm işletme türlerindeki işler, ağırlıklı olarak emek yoğun bir çalışmayı gerektirdiğinden, bu işletmelerde çalışanların eğitilmiş olması, verilen hizmetin, kalitesinin yükseltilmesinde de önemli ölçüde avantajlar sağlayacaktır. Bu nedenle bu işletmelerde çalışanlarının eğitilmesi, fikirlerinin değerlendirilmesi, onlara değer verildiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Söz konusu hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin gerektiği biçimde uygulanabilmesi, işletmelerde bir ekip ruhunun yakalanmasında

da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Turizm işletmelerinde söz konusu bu hizmetiçi eğitim uygulamaları çerçevesinde, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren turizm işletmeleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma için hazırlanan ankete katılan yöneticiler, hizmetiçi eğitime önem verdiklerini belirtmişler ve ankette yer alan hizmetiçi eğitim türlerine yönelik verilen ifadelerle, ağırlıkla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, araştırmada yer alan hizmetiçi eğitim türleri içinde, yöneticiler öncelikle oryantasyon eğitiminin uygulanmasına önem verdiklerini, bu eğitim türünü sırasıyla çalışan personelin eğitimi, yönetici eğitimi ve rotasyon eğitiminin izlediği görülmektedir.

Bu noktada, yöneticilere görevi değişmesi muhtemel personele yeni göreviyle ilgili verilecek eğitim hususunda daha hassas olmaları gerektiği kendilerini de sürekli eğitime tabi tutmaları ve ihtiyaç hissettiklerinde hizmetiçi eğitim uzmanlarından destek almaları yöneticilere önerilebilir. Çünkü, faaliyet sahası ne olursa olsun tüm işletmelerin, istihdam ettikleri personellerine hizmetiçi eğitim vermeleri, onların amaçlarına ulaşmalarında, daha bilinçli bir yol izlenmesine, zaman ve maliyet açısından da daha avantajlı olmalarına katkı sağlayacaktır. Nitekim bu husus, konuyla ilgili yapılmış bazı araştırmalarda da (Hoque, 1999; Özdemir, 1992; Özdemir, 1993; Kanten, 2002; Kılıç, 2000) üzerinde durulan konulardandır.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin uygulanışına ilişkin ankette yer alan boyutlardan olan; çalışanlara verilen görevle ilgili eğitim ve yönetici eğitimi konularında; anket uygulanan seyahat acentelerinin otellere nazaran daha az önem vermeleri, araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Çalışmanın bulgular bölümünde de belirtildiği üzere, acentaların örgütsel yapı ve olanakları itibarı ile otellere nazaran daha küçük ölçekte olmaları ve faaliyette buldukları süreç içerisinde bu tür faaliyetler maliyetlerini yükselteceği için, bu tür faaliyetlere zaman ve mali kaynak ayırmada çekinceli davranabilmektedirler. Ancak, acentaların, içinde buldukları sektörün de turizm sektörü olduğu, daha da önemlisi hizmet odaklı bir sektör olduğu göz önüne alındığında, bu konuya acentaların da, daha yüksek düzeyde önem vermelerinin gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bakımdan, seyahat acentaları belirtilen bu hizmetiçi eğitim türlerine gereken önemi ve hassasiyeti göstermelidirler.

Marmara Bölgesinde 11 ilde (İstanbul, Bursa, Balıkesir, Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Kırklareli, Bilecik)

faaliyet gösteren seyahat acentaları ve otel işletmeleri ile sınırlı olan bu çalışma, aynı veya değişik evrenler üzerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik yapılacak araştırmalarla, karşılaştırma imkanı sunması bakımından faydalı olacaktır.

Konuya ilişkin yapılacak olan tüm bu çalışmalar, insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, gerek yöneticilere ve gerekse çalışanlara bir ön fikir vermekle birlikte ileriye dönük hizmetiçi eğitim programlarının oluşturulmasına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Unutmamak gerekir ki, turizm işletmeleri birer hizmet işletmeleridir ve bu işletmelerin uzun vadede devamlılığında en önemli unsur iyi yetişmiş insan kaynağıdır. Bu düşüncenin uygulanabilmesinin temelinde de, insanlara gerek genel olarak ve gerekse alanlarıyla ilgili olarak verilecek olan eğitimin gerekliliği yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, C. vd. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AŞIKOĞLU, Ş. (1997). "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, n. 9, ss. 26-30.
- ATAKLI, A. (1992). "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, c. 21, n. 1, ss. 63-82.
- AYTEK, B. (1983). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- BAŞ, T. (2001). **Anket**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ. E. (1996). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- BİNGÖL, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- BİRKAN, İ. (1994). "Resort Otellerin Pazarlama Kanallarının Analizi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme ve Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- CAN, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANNON, J.C. (1994). **Issues in Sampling and Sample Design - A Managerial Perspective, Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Manager and Researcher**. Ritchie, J. ve Goeldner, C. (Ed.), ss. 131-143. New York: John Wiley.
- CENGİZHAN, S. ve ERSUN, O. (2000). "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- ÇEVİKBAŞ, R. (2002). **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- GEYLAN, R. (1996). **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Matbaası.
- GÖKDENİZ, A. (2004). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği". **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri**. c. 6, n. 21, ss. 25-32.
- GÜRÜZ, D. ve YAYLACI, G. Ö. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- HASİT, G. (1999). "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- HOQUE, K. (1999). "New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry", **Human Resource Management Journal**, c. 9, n. 2, ss. 64-76.
- HURST, F. (1994). **'En route Surveys' Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers**. Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed.), John Wiley and Sons Inc., New York, ss: 453-471.
- JAMESON, S.M. (2000). "Recruitment and Training İn Small Firms", **Journal of European Industrial Training**, c. 24, n. 1, ss. 43-49.
- KANTEN, S. (2002). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Eğitimi", **T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri**, c. 2, ss: 151-165.
- KILIÇ, H. (2000). "Otel İşletmelerinde Hizmetçi Eğitimin Personelin İş Verimliliğine Etkisi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- KARACAOĞLU, Ö. C. (2001). "Hizmet İçi Eğitimde Verimlilik ve İhtiyaçların Belirlenmesi", **Anahtar Dergisi**, Yıl:13, n. 154, ss. 8-22.
- KARASAR, Niyazi. (1999), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. (9. Basım) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARSLI, M. D. (2003), **Öğretmenliğin Temel Kavramları**. (İçinde, Öğretmenlik Mesleğine Giriş) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KOZAK, M. A. (1999). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- MET, Ö. L. (1989). **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**. Balıkesir: İnce Ofset.
- ÖZDEMİR, M. (1993). "Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve TURBAN Modeli", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl:4, n. 1, ss. 24-32.
- ÖZDEMİR, Mehmet. (1992). "Turizm İşletmelerinde Hizmetçi Eğitim ve "TURBAN" Modeli", **Turizm Eğitimi**, Konferans-Workshop, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, 9-11 Aralık. Ankara, ss. 387-403.
- RYAN, C. (1995). **Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems**. London: Routledge.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1997). **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel**

Teknikler. Bursa: Furkan Ofset.

- SEKARAN, Uma. (2003). **Research Methods for Business.** New York: John Wiley.
- SEYMEN, O.A. (2002). "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, c. 13, n. 1, ss. 15-26.
- TAYMAZ, A. H. (1997). **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler.** Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- TETİK, İ. Serdar. (1992). "Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulanması", **Turizm Eğitimi**, Konferans-Workshop, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, 9-11 Aralık. Ankara. ss. 143-166.
- TUTAR, H. (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.** İstanbul: Hayat Yayınları.
- HOTEL&TRAVEL GUIDE. (2004). www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode.asp?K=B (Erişim Tarihi: 04.05.2004).
- TÜRKİYE SEYAHAT ACENTALARI BİRLİĞİ. (2004). www.tursab.org.tr (Erişim Tarihi: 04.05.2004).
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut DEMİR. (2002). **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi.** Ankara: Turhan Kitabevi.
- ULUÇAM, A. (1996). "Otelcilikte Eğitim Yatırımları", **Hotel Dergisi**, n. 2, ss. 76-78.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÜNAL, İ. (1996). "İşbaşında Yetiştirmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, 1996/1, ss. 95-115.
- YALÇIN, S. (2002). **Personel Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım.
- YILDIZ, E. (2003). "Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü", www.ceterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc. (Erişim Tarihi: 07.10.2003).
- YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi.